

**PROGRAMA DE INICIATIVAS LOCALES DE LA
SOCIEDAD CIVIL (PRIL)**

Fondo para el Desarrollo Institucional de la Sociedad civil

Fundación solidaridad

**Informe sobre situación de las competencias gerenciales necesarias
en los ayuntamientos para la gestión municipal en le marco del
proyecto de participación e incidencia de la sociedad civil**

Genaro Rodríguez Martínez

Septiembre 2009

INDICE

	Páginas
1. Metodología.....	5
2. Marco Teórico.....	6
2.1 El concepto de competencia.....	7
2.2 El concepto de gerencia.....	10
2.3 Competencias gerenciales y participación ciudadana.....	16
3. La orientación del estudio.....	18
3.1 Significado de la ley y las competencias.....	18
3.2 Las competencias en la ley.....	20
3.3 Lo emocional y la gerencia.....	23
3.4 Revelaciones de las entrevistas.....	25
3.5 Rango de las competencias.....	33
4. Bibliografía.....	36
5. Evidencias.....	

INTRODUCCIÓN

La Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios marca un hito indiscutible en la historia legislativa dominicana de cara a la promoción de la democracia, la participación de la ciudadanía y la rendición de cuentas a la población a cargo de los gobiernos locales. En este sentido supera histórica y cualitativamente las leyes 34-55 y 34-56, de Organización Municipal y del Distrito Nacional que rigieron la vida municipal dominicana durante 55 años, desde el 1952.

EL nuevo marco regulatorio surge como respuesta efectiva a la necesidad de adecuar los gobiernos locales a los cambios sociales, políticos económicos y culturales acaecidos en el país, procurando que los ayuntamientos se correspondan con las necesidades de organización y funcionamiento de los municipios en base a sus actuales necesidades de organización y funcionamiento.

Así el actual régimen municipal se articula a las nuevas corrientes de reforma, modernización institucional y descentralización vigentes en el país, teniendo entre sus aportes mas novedosos la elevación a categoría de principio la participación de la ciudadanía en la gestión de los municipios del país, para cuya efectividad crea un conjunto de herramientas jurídicas que vistas en su integralidad dan las claves para la construcción de un poder ciudadano real.

En el marco de este proceso de cambios y propósito del nuevo escenario favorable para el desarrollo de una nueva practica municipal, se inserta el interés del programa de Apoyo a las Iniciativas Locales de la Sociedad Civil (APRIL), de conocer la situación de las competencias gerenciales en los

ayuntamientos que favorezcan la participación e incidencia de la sociedad civil en la gestión municipal.

Este estudio tiene como escenario los ayuntamientos de los municipios de la provincia de Santiago y el del municipio de Altamira, en la provincia de Puerto Plata, para que en estos las organizaciones de la sociedad civil puedan ir creando las bases que le permitan hacer veeduría social, corresponsabilizándose en la gestión de los planes, agendas de desarrollo y presupuestos municipales; sustentándose en los roles y responsabilidades que define la ley municipal y en los mecanismos de participación que esta define.

Los vientos de reforma en la municipalidad dominicana sugieren el ejercicio de un nuevo estilo de administración pública en correspondencia con los retos y desafíos de la ley en cuanto a la competencia de los ayuntamientos. En este sentido se requiere de una administración que situada en el ámbito de la ley desarrollen competencias novedosas e innovadoras del quehacer municipal.

Por esta razón cobra importancia el hecho de saber cuáles son esas competencias que posibiliten generar un nuevo enfoque y ejercicio de la administración pública desde el municipio, que incorpore la participación ciudadana.

Para indagar la situación se plantea la pregunta consistente en saber cuáles son las competencias que ejercidas desde el gobierno municipal incorpore la participación ciudadana en su gestión, y establezca la diferencia entre los estilos gerenciales tradicionales y el estilo de gerencia moderna inspirado en el actual marco jurídico municipal.

1. Metodología

En la sociedad dominicana no se conocen estudios que tengan por objeto evaluar o diagnosticar la situación de las competencias gerenciales necesarias de los ayuntamientos en sentido general, ni que se haya realizado un estudio de este tipo para algún ayuntamiento en particular. En consecuencia las competencias gerenciales necesarias, mínimas, en los gobiernos locales están pendientes de estudio a menos que se asuman como tales, los servicios municipales mínimos contenidos en el artículo 20 de la ley 176- 07.

Por lo expuesto se trata de un estudio preliminar para cuyo tratamiento se combinan procedimientos propios de la técnica de investigación descriptiva con la exploratoria, opciones usuales en situaciones en las cuales un tema de investigación no ha sido previamente trabajado. A los mismos efectos se implementa la técnica de investigación documental conjuntamente con el cuestionario y/o la entrevista a técnicos, personalidades de la municipalidad y a ciudadanos clientes o consumidores de los servicios que presta el gobierno local.

Para su realización se toman como referencias las competencias - gerenciales - de los ayuntamientos en el marco de la ley 176- 07, procurando presentar la diversidad del tema y sus principales facetas. En consecuencia se enfatiza en la parte que tiene por objeto normar las competencias de los ayuntamientos, así como también en otros materiales bibliográficos que abordan los ayuntamientos y sus competencias desde una perspectiva político-social.

El estudio inicia con la identificación y análisis de la producción bibliográfica considerada relevante en el contexto de las ciencias administrativas, con el propósito de precisar los límites y alcances de los conceptos de competencia y gerencia, por ser estos claves en la formulación del marco teórico del tema.

A la vez se incorporan reflexiones sobre el concepto de gerencia en autores que identifican las funciones gerenciales como roles propios del ejercicio del liderazgo, incluyendo también a autores que conectan el tema de las competencias al manejo de la dimensión emocional por parte del gerente o líder de una organización.

Partiendo de lo anterior se plantearon dos preguntas para orientar la investigación, formuladas en el sentido siguiente: ¿Cuáles son las competencias gerenciales necesarias en los ayuntamientos de cara a la participación e incidencia de la sociedad civil en la gestión municipal? ¿Cuál es la situación de esas competencias en la actualidad? Como se puede apreciar la primera pregunta constituye el objeto mismo de este estudio.

Con estas preguntas fueron abordadas quince personalidades representativas de los gobiernos locales, incluyendo técnicos municipalistas y miembros de la sociedad civil vinculados al quehacer de los gobiernos locales.

2. Marco teórico.

Como se ha establecido, el presente estudio plantea la necesidad de precisar el significado de los conceptos de competencia y gerencia, su alcance y sus limitaciones.

Como los conceptos surgen para dar respuestas a situaciones específicas que verifican las sociedades en sus procesos de evolución, las nociones de competencia y gerencia no operan como entidades estáticas, por el contrario, por ser categorías históricas son dinámicas y cambiantes, en consecuencia su significado presenta variaciones.

2.1 Concepto de Competencia.

Las competencias se comprenden como características fundamentales de los seres humanos referidas a formas de comportamiento o de pensamiento. Las consideraciones modernas sobre este concepto datan de la década de los ochentas del siglo pasado, siendo su formulada en el texto "El Gerente Competente" de Boyatzis, publicado en Inglaterra.¹ A partir de esta publicación el empresariado privado inicia un proceso de meditación orientado a revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse para la competencia de cara al mercado en la sociedad globalizada. Desde entonces su aplicación se extendió como herramienta para el logro de la eficiencia en la empresa privada en Europa, desde donde llega a la administración de la empresa pública, coincidiendo históricamente con la administración de Margaret Thatcher en Inglaterra.

América Latina, dada su condición de región consumidora de ciencia y tecnología provenientes del primer mundo, entra al tema de las competencias a través de la compra y usos de paquetes tecnológicos para la evaluación de competencias, sin contar con el sustento teórico que fundamente su aplicación, amen de carecer de una metodología legitimada en la región para su aplicación.

Como se puede apreciar la incorporación del tema de las competencias en la manufactura y en la administración pública marca un cambio de paradigma, dando lugar al surgimiento de una nueva cultura empresarial, de una nueva visión de la gerencia y de la misma administración como ciencia.

La versión moderna de este concepto es una consecuencia de la internacionalización de la economía capitalista, la unificación de los mercados y la estandarización de la forma de dominación política.

¹ Benavides Espínola, Olga. Competencias y Competitividad. Mac Graw Hill 2001, Pág. 32.

En el marco de un mercado y una sociedad globalizada el tipo o nivel de competencia que tenga una organización, tiene implicaciones prácticas para la planeación de los recursos humanos que intervienen en el proceso de gestión de la organización, para el diseño de la planeación estratégica y en las posibilidades o no de alcanzar sus objetivos.

En el sentido planteado, la noción de competencia se presenta como una respuesta puntual y articulada a la necesidad de las organizaciones poder y tener que construir nuevos conocimientos y habilidades que las conecten a las necesidades de un mercado cada vez mas exigente, centrado en el servicio al cliente y/o al consumidor del servicio prestado, en correspondencia con los requisitos de efectividad, eficiencia y transparencia dominantes en la sociedad actual.

La literatura especializada, considerando que la reconceptualización de la idea de competencia, en la medida que se vincula abierta y directamente a la noción de conocimiento y habilidades, de cara a la acción de las organizaciones, significa un cambio cultural revolucionario que desorganiza y reordena todo el quehacer tradicional de las organizaciones, resituando el tema del liderazgo, que hasta le momento estaba restringido al ámbito de lo político, al empresarial privado.

Asumiendo un enfoque conductista, Levy Leboyer asume que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otros, condición que las hace eficaces en una situación determinada.²

Una concepción mas abarcadora el concepto de competencia esta referido a un conjunto de conocimientos, habilidades, actividades verificables y destrezas que se aplican en el desempeño de una función productiva³; siendo una

²Levy- Leboyer, claudie, gestión del las competencias. Edición Gestión 2000, S.A Barcelona 1997 Pág. 54.

³ Martens, Leonar. Sistema de Competencia Laboral. Formación basada en competencia laboral. OIT, 1977.

propuesta mas integradora para lograr una buen gestión de la organización. Los componentes que caracterizan y definen el concepto de competencia en este auto son: **conocimientos, habilidades, actividades verificables y destrezas.**

En consecuencia, el análisis de la competencia presenta varios planos a partir de los cuales puede ser explicado. Para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala⁴ la competencia puede ser vista desde seis planos:

1. **Como autoridad;** en referencia a que determinados asuntos, responsabilidades y obligaciones están a cargo de una persona en particular.
2. **Como capacitación;** en relación al grado de preparación que una persona tiene como resultado de su aprendizaje.
3. **Como calificación;** cuando procura determinar si la persona tiene o no las cualidades para ocupar una posición.
4. **Como incumbencia;** para definir las funciones que son del dominio de un determinado profesional.
5. **Como competición;** en referencia al establecimiento de estrategias sobre productos o servicios generados para rivalizar.
6. **Como suficiencia;** en relación a las realizaciones, resultados, y logros que una persona debe sobrepasar.

⁴ INTECAP. La gestión del Recurso Humano por competencia. Edición 01. Ciudad de Guatemala. Pág. 10-11.

La tipología propuesta pone de relieve la necesidad de que los gerentes aprendan a utilizar sus capacidades y las del personal a su cargo, adquiriendo la capacidad de comunicarse, tomar decisiones, dirigir y crear un ambiente motivador y positivo, resolver conflictos y asumir liderazgo dentro y fuera de la organización.

En esta visión el liderazgo en las organizaciones modernas debe proporcionar y gerenciar los cambios, entender la historia, conocer su entorno y los aportes de la ciencia y la tecnología, conocer los empleados bajo su mando y a los ciudadanos. El recurso humano y el sentir ciudadano tiene que ser observado, interpretado y encausado.

Es relevante la Conceptualización formulada por Boyatzis⁵, en el sentido de que las competencias son las características fundamentales de una persona y pueden ser de motivo, de habilidad, de un rasgo, de una destreza, de un aspecto del auto concepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona. Esta propuesta extiende el alcance del concepto añadiéndole diversos matices.

2.1 Concepto de Gerencia.

El término gerencia está estrechamente relacionado con la función de dirigir, administrar y/o gestionar una empresa privada o pública, o un proceso dentro de estas. De hecho la palabra "gerente" proviene del latín "gerens" que significa literalmente dirigir. Este concepto, lo mismo que el de competencia, ha impactado la ciencia de la administración, reordenando su sistema de comprensión, dando nacimiento criterios nuevos de gestión empresarial.

⁵ Citado por Venabides Espíndola, Olga, Ídem., Pág. 34.

Estos criterios son compatibles con la concepción ideológica dominante, que considera la sociedad global como una colectividad dominada por gerentes. El éxito o el fracaso, la efectividad y eficacia de una gestión gerencial esta determinada, o al menos influida por el nivel de empoderamiento que de este concepto tenga la dirigencia o gerencia.

La administración que ejecuta un gerente, se comprende como el proceso consistente en diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente los objetivos específicos de la organización⁶. Este autor comprende que las funciones administrativas consisten en planear, organizar, integración del personal, dirección y control⁷.

En esta temática cumplen un rol central los conceptos de eficiencia, efectividad, eficacia y competitividad como dispositivos –ideológicos- distintivos de la globalización, de la era del conocimiento y desarrollo de las telecomunicaciones. Ubicado en esta corriente Reynaldo O. Da Silva al definir su concepto de administración, asume que esta es un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización⁷.

Meditando desde el contexto europeo, Sallenave formula una idea amplia de la gerencia, al exponer el aconcepto de gerencia integral. Este autor razona que la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad⁸.

Mas adelante el mismo autor, en su celebrado libro Gerencia y Planeación Estratégica, elabora el concepto de gerente general estratega en el sentido de

⁶ Koontz, Harold. Administración. Una Perspectiva Global. 12va. Edición. California, Los Ángeles. Pág. 6.

⁷ Da Silva, Reynaldo. Teoría de la Administración Pág. 6.

⁷ Da Silva, Reynaldo. Teoría de la Administración Pág. 6.

⁸ Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia integral. Bogotá, Colombia. 1994. pag. 1.

que el gerente general es una persona cuya acción se encomienda a modificar el medio, o las relaciones entre las empresas y su entorno.

Para este autor el gerente general es un político y no un filósofo, encontrando que uno de los primeros autores en hacer esta distinción fundamental fue Maquiavelo en su obra *El Príncipe*⁹. En esta versión recupera e integra a la noción de gerencia la función de dirigir, organizar, planear, administrar y liderar una organización.

Como gerenciar implica dirigir personas, desarrollar actividades y ejecutar proyectos no se aprecian diferencias semánticas de significación en los términos ejecutivo y gerente. Para Nash, como en otros autores, la gerencia se relaciona a la labor de dirigir personas y tener actividades y proyectos, pero en su concepción los vínculos interpersonales operan siempre en dirección vertical o de subordinación. Esta idea encarna un enfoque tradicional superado de la gerencia, si se confronta el concepto del liderazgo lateral¹⁰.

Poniendo en debate los distintos tipos de gerente y asimilando este concepto al de líder, Nash sostiene que existe una correlación entre el estilo de los gerentes y su productividad, fundamentando su criterio en Blake y Mouton a quienes cita en su texto,¹¹ al reproducir la tipología de liderazgo que expusieron en el texto "Productivity: The Human Side".

Estos autores presentan un esquema que persigue integrar a los diferentes estilos de gerencia y liderazgo proponiendo el siguiente modelo:

1. Gerencia con estilo centrado en cumplir el trabajo, este estilo presenta poco interés por las personas y sobreestima el trabajo.

⁹ Sallenave, Jean-Paul. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma. Pág. 22.

¹⁰ Fisher, Royer y Sharp, Alan. *El liderazgo lateral*. Editora Norma 1999.

¹¹ Nash, Michael, Idem. Pag 138.

2. La gerencia centrada en el bienestar de las personas y despreocupada en cumplir con el trabajo.
3. La gerencia despreocupada por el trabajo y por la personas.
4. La gerencia fijada en el interés por el trabajo y por el bienestar de las personas.

Al explicar su esquema consideran que en el primer caso el gerente deviene en un conductor de esclavos; en el segundo los estiman como un director social; en el tercero el gerente tiene un estilo empobrecido, y califican el cuarto como una gerencia estructurada de participación social, asumiendo este último como el estilo más factible de gerencia; siendo los modelos más extremos el centrado en el cumplimiento del trabajo y el que se enfoca en las relaciones humanas.

Combinando los conceptos de competencia y gerencia, Yera Molina¹², en el marco del II Encuentro de Tecnología y Gestión del Conocimiento celebrado en la Universidad de Santa Clara, Cuba, explica un esquema de competencias de gestión o gerenciales orientado a la escena de lo público, veámoslo.

¹² Yera Molina, Mirian, y otros. Estrategia de Gestión del Conocimiento para la preparación y superación de directivos y reservas. En Myera@uclu.cu. Santa Clara, Cuba.

Competencias de Gestión o Gerenciales

Visión	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifica temas estratégicos, oportunidades y riesgos. ○ Comunica claramente las vinculaciones entre la estrategia de la organización y las metas de la unidad laboral. ○ Genera y comunica una dirección organizacional amplia y comprometedora, inspirando a otras personas para seguir esa misma dirección. ○ Transmite entusiasmo acerca de posibilidades futuras.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sirve como modelo que otras personas desean seguir. ○ Da poder a otras personas para transformar las visiones en resultados. ○ Establece y mantiene relaciones con un amplio espectro de personas para entender las necesidades y conseguir apoyo. ○ Anticipa y resuelve conflictos procurando soluciones adecuadas para todos. ○ Busca el cambio y el mejoramiento no acepta el <i>status quo</i>. ○ Muestra valor suficiente como para ponerse en posiciones impulsoras.
Capacidad de dar o poder fortalecer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Delega responsabilidad, clarifica expectativas y da autonomía al personal (staff) en áreas importantes de su trabajo. ○ Anima a otros a establecer metas interesantes. ○ Hace asumir a los demás la responsabilidad de los resultados que les corresponden en su área. ○ Valora verdaderamente los aportes (input), el conocimiento y experiencia de todos los miembros del personal. ○ Muestra aprecio y recompensa el logro y el esfuerzo.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Involucra a otras personas al momento de tomar decisiones que las afectan.
<p>Capacidad de gerenciar el desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Delega en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones. ○ Se asegura de que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas son claras para cada uno de los miembros del personal. ○ Juzga con exactitud la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para lograr una tarea. ○ Monitorea el progreso conforme a los hitos y plazos. ○ Analiza regularmente el desempeño, proporciona retroalimentación y apoyo al personal. ○ Impulsa a correr riesgos y apoyo a la creatividad y la iniciativa. ○ Apoya activamente el desarrollo y las aspiraciones de carrera del personal. ○ Califica el desempeño en forma justa.
<p>Capacidad de construir confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crea y mantiene un ambiente en el cual las demás personas pueden hablar y actuar sin temor a las consecuencias. ○ Gestiona en una forma deliberada y predecible. ○ Opera con transparencia, no mantiene una agenda oculta. ○ Confía en los colegas, los miembros del personal y los clientes. ○ Da el crédito debido a los demás. ○ Lleva adelante las acciones acordadas. ○ Trata en forma apropiada la información delicada y confidencial.

Capacidad de juicio y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifica los puntos principales en una situación compleja y llega al corazón de los problemas rápidamente. ○ Reúne información relevante antes de tomar una decisión. ○ Considera los impactos positivos y negativos de las decisiones antes de hacerlas. ○ Toma decisiones considerando el impacto en los demás y en la organización. ○ Propone un curso de acción o hace recomendaciones basado en toda la información subyacente en la decisión. ○ Toma decisiones difíciles cuando es necesario.
---	---

2.2 Competencias y Participación Ciudadana.

El esquema anterior tiene singular importancia cuando es remitido a las competencias del ayuntamiento como expresión del gobierno local y al síndico como gerente y líder del municipio. Sus competencias adquieren mayor significado, cuando se observa el aumento de la atención de los habitantes del municipio hacia los ayuntamientos, junto al crecimiento del índice de satisfacción de la ciudadanía. A esto se agrega la atención cada vez mayor que le prestan los medios de comunicación, y el hecho de que esta instancia ha tenido mayor asignación presupuestaria.

El síndico como principal líder del gobierno local y del municipio conserva vínculos naturales con la población y arraigado social en el municipio. El ejercicio de este nivel de gerencia demanda cada vez mayor competencia técnica y gerencia política, correspondiéndole el rol de propiciar el desarrollo económico local.

En consecuencia el ayuntamiento expresado en el síndico y en sus instancias, esta llamado a operar como un gerente dotado de habilidades específicas para disponer de manera adecuada de los recursos que la sociedad pone en sus manos, para mejorar la calidad de vida de la población. Y estar capacitado para arbitrar y gerenciar el conflicto político en el municipio. Esto esencial para el liderazgo municipal, como una serie de habilidades de naturaleza técnica entre las que están la capacidad para usar herramientas y procedimientos específicos, habilidades humanas como capacidad para trabajar con la gente individualmente y grupos conduciéndolos al logro de los objetivos comunes.

Es de singular importancia que el ayuntamiento, expresado en su estructura de mando superior y media cuente con habilidades y destrezas para lograr capacidad de coordinar, integrar y racionalizar los intereses del gobierno local con los intereses de la población, de la empresa privada y de las organizaciones de la sociedad civil que actúan en el municipio.

Como la municipalidad es un escenario complejo, sometido a diferentes niveles de control, estando obligado a propiciar la participación ciudadana en sus procesos internos y toma de decisiones, y teniendo que observar los procedimientos de democracia participativa, transparencia y rendición de cuentas establecidos en la ley que la regula, su liderazgo tiene que ser capaz de dar sentido y dirección a sus procesos internos articulándolos a los procesos relevantes que se verifican en el municipio, siendo capaz de gestionar las expectativas de la gente e interpretar el entorno político en que actúa.

Por su naturaleza y complejidad, el liderazgo que demanda la municipalidad del síndico y el equipo técnico que lo acompaña, tiene que saber pensar y actuar estratégicamente, gerenciar y propiciar el cambio y ser capaz de planificar, organizar el trabajo y decidir políticas públicas municipales.

Se aprecia que el liderazgo municipal es diferente, dinámico, complejo, novedoso. Distinto al liderazgo tradicional, el municipal pasa por la necesidad

de hacer compatible la democracia representativa con nuevas formas de democracia participativa, que fomenten el surgimiento de una ciudadanía que se siente expresada en el gobierno del municipio, participando, proponiendo, evaluando y auditando la ejecución de políticas y obras públicas municipales.

De esta manera pueden superarse los significativos desfases entre las estructuras y los mecanismos de representación democrática y las expectativas de la gente, siendo necesario fomentar liderazgos incluyentes que estimulen la participación y conexión de la ciudadanía con el gobierno del municipio.

En el marco de la legislación actual sobre el Distrito Nacional y los Municipios, el gobierno local se presenta como un escenario excepcional para la participación ciudadana al establecer espacios y mecanismos participativos tales como derecho de petición, cabildo abierto, referéndum y plebiscito municipal, pasando por el presupuesto participativo, la iniciativa normativa y el fondo concursable para las ONG.

3. LA ORIENTACION DEL ESTUDIO.

3.1 SIGNIFICADO DE LA LEY Y LAS COMPETENCIAS.

Pese a la resistencia de los partidos para gerenciar el cambio socio político, República Dominicana ha estado sometida a procesos de reforma de su estructura normativa que contribuirán lentamente a la generación de nuevas prácticas democráticas, con componentes propios de una nueva cultura democrática de participación ciudadana que empieza a dar sus primeros pasos. En este proceso el municipio ha sido el laboratorio de experimentación de nuevas prácticas, estimuladas por intelectuales y asociaciones municipalistas, la cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales.

Los vientos de democracia participativa, de participación ciudadana y rendición de cuentas están dando lugar a gobiernos locales que teniendo como interlocutores a una comunidad cada vez mas diversa, formada por sujetos sociales y organizaciones comunitarias, que conviviendo en el territorio tienen identificado sus intereses y prioridades en su relación con el gobierno municipal.

En el contexto de este proceso diverso, de cambios internos y externos, la cuestión del poder local emerge con fuerza en una coyuntura mundial, signada por crisis de las mediaciones políticas tradicionales, como son los partidos políticos y las asociaciones gremiales y sindicales que dieron origen a los movimientos sociales del siglo pasado. En esta realidad política y social, la ley municipal surge como respuesta a las necesidades manifiestas del mundo dinámico de la municipalidad y a los requerimientos de reorientar el sistema político hacia una democracia con rostro social e inclusión y participación ciudadana.

Se trata de una estructura normativa surgida de mismo proceso y en su caso particular es el resultado de una prolongada dinámica de estudio, discusión y debates que permaneció a lo largo de una década. En consecuencia la Ley 176-07 es el resultado de un consenso construido e impulsado por organizaciones municipalistas como la Federación Dominicana de Municipios, municipalistas independientes, organizaciones no gubernamentales, la cooperación internacional, organizaciones gubernamentales como CONARE y finalmente por los partidos políticos.

A partir de esta ley los actores del gobierno y de la municipalidad procuran incorporar las demandas e interpelaciones sociales a que ha estado sometido este nivel de gobierno, y en ella están contenidas las claves que pueden impulsar el cambio en la practica de los partidos, del gobierno nacional y municipal y de todo el sistema político, a sabiendas de que se reconoce que se

trata de una legislación con imperfecciones. Imperfecciones que serán superadas ejerciéndola, e interpretándola y adecuándola a partir de la elaboración de sus reglamentos.

3.2 LAS COMPETENCIAS EN LA LEY.

Las competencias en este cuerpo normativo están expuestas en los artículos 18 y 19, entre estas competencias están las propias, llamadas así por que su ejercicio le corresponde de manera exclusiva a los municipios. Las competencias compartidas o delegadas, se definen así porque su ejercicio involucra a diferentes estructuras de la administración pública, de manera sucesiva o concurrente, y finalmente las competencias delegadas, que son aquellas que el gobierno central, con la aceptación del gobierno local y con la garantía de la erogación de los fondos requeridos, transfiere total o parcialmente al ayuntamiento.

El artículo 19 expone de manera precisa las competencias propias o exclusivas en 15 literales, empezando por el ordenamiento del tránsito de vehículos y personas en las vías urbanas y rurales, siguiendo con la capacidad de normar y gestionar el espacio público urbano y rural del municipio, el ordenamiento del territorio, planeamiento urbano, gestión del suelo y ejecución y disciplina urbanística, entre otras competencias importantes. Se destaca esta categoría de competencias por ser las que no pueden ser delegadas a ningún otro órgano de la administración pública.

Más adelante, como reconociendo la amplitud de las competencias asignadas como propias, el propio legislador, sin llamarle competencias, procedió a detallar los servicios municipales mínimos que tienen que prestar por sí solos o en sociedad con otros, gobiernos locales; teniendo estos servicios un carácter obligatorio.

Para la ley estos servicios mínimos, -que no son tales en la medida en que su costo financiero puede arruinar el presupuesto de muchos ayuntamientos- son los servicios de cementerios, servicios fúnebres, recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos urbanos y rurales, así como limpieza vial, acceso a los núcleos de población, reconstrucción y mantenimiento de calles, aceras, contenes y caminos rurales, incluyendo la protección del medio ambiente, entre otros.¹³

Esta norma le otorga competencia al ayuntamiento para la planificación y gestión ambiental del municipio, donde entran los planes municipales de desarrollo, el consejo económico y social municipal y las unidades ambientales municipales.

La ley pone a cargo del ayuntamiento y a favor de la ciudadanía la obligatoriedad de generar la información pública de sus actos y propiciar el acceso ciudadano a los archivos municipales, fomentando la participación ciudadana y el apoyo a las organizaciones de la sociedad civil del municipio.

Así mismo ordena fomentar, propiciar y garantizar la participación ciudadana en la gestión del gobierno municipal, la implementación de las herramientas que instituye para viabilizar esta participación. El funcionamiento de los órganos de representación la ley lo pone a cargo del gobierno local; el mismo cuerpo normativo instituye el procedimiento novedoso del presupuesto participativo, instrumento de participación y control ciudadano de la gestión municipal.

Las competencias y/o atribuciones contenidas en la ley por si mismas no van a producir efectos mágicos en el mundo de la municipalidad, siendo necesario a partir de ellas y de su ejecución, que los ciudadanos de los municipios y distritos municipales se las apropien como armas para la construcción de

¹³ Ley 176-07 Sobre el Distrito Nacional y los Municipios. Artículo 20.

ciudadanía desde la primera instancia de gobierno, reconfigurando el ejercicio de la política y de lo político en el entorno nacional.

Los cambios sugeridos por la ley en el orden se orientan en el sentido de que:

- a) Se logre una nueva concepción y percepción de los gobiernos locales, que genere prácticas municipales socialmente legitimadas.
- b) Se construyan en la practica político-social ayuntamientos capaces de planificar junto a la gente, para la gente y sus organizaciones, las actividades a ejecutarse en el curso de la gestión, superando las practicas clientelitas, populistas y patrimonialistas que caracterizan la cultura política dominicana.
- c) Se cuente con ayuntamientos con más racionalidad, tecnificación y organización en sus procesos internos, para la prestación de servicios cualitativa y cuantitativamente superiores para la ciudadanía y respondan las demandas de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad.
- d) Los ayuntamientos cuenten con las posibilidades técnicas, profesionales y financieras que le permitan ordenar el territorio, gestionar adecuadamente el medioambiente municipal, en coordinación con otras instituciones del Estado nacional, y en correspondencia con las expectativas ciudadanas.

Se llama la atención en el sentido de que, una lectura atenta de la ley 176-07 revela que este texto no cuenta con la formulación rigurosa de un régimen de las competencias, en el sentido que se enfoca este término en el marco teórico

del presente estudio. Decir competencias es hablar de conocimientos, habilidades, actividades verificables, destrezas, aptitudes y actitudes.

Observándose que el título II de la Ley Municipal en sus artículos 18 y 19 en lugar de formular una tipología jurídica de las competencias de los ayuntamientos, propone un modelo del régimen de las atribuciones de estos gobiernos y del Distrito Nacional, generando confusión en los usuarios de la ley; confusión que se manifiesta en las entrevistas a que se sometieron distintas personas en este estudio.

Si las competencias contenidas en los indicados artículos, se colocaran en una de las tipologías contenida en el marco conceptual de este trabajo, sería en la categoría de **competencias como autoridad**, dado que estas están referida a cuáles asuntos, responsabilidades u obligaciones están a cargo de una persona en particular.

3.3 LO EMOCIONAL Y LAS COMPETENCIAS

Como se ha establecido, los perfiles personales de los gerentes de una organización influyen en la manera de cómo la gente bajo su coordinación ejecuta el trabajo y en la productividad e impacto de este, por consiguiente estos deben tener inteligencias y habilidades emocionales que lo faculten para el mando en los conflictos propio de las organizaciones y en los de naturaleza interpersonal que surgen entre sus actores. En definitiva el clima emocional de la organización influye en sus resultados.

En este orden un ejecutivo técnicamente eficiente, con un alto coeficiente emocional es una persona que percibe con mas habilidad, facilidad y mas rápidamente que los demás los conflictos que se gestan y tienen que

resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deben observar o los vacíos que se deben llenar, las condiciones ocultas y las misteriosas interacciones.¹⁴

Si asumimos que la gerencia en las organizaciones públicas, por su propia naturaleza es más delicada y compleja que en las organizaciones privadas, el síndico como ejecutivo y líder del gobierno municipal debe tener dotes de inteligencia emocional para gerenciar el conflicto de la municipalidad, orientando el cambio hacia el éxito de su gestión y al desarrollo local.

Transitando por esta línea de pensamiento Cooper y Sawaf¹⁵ han construido un esquema que puede ser de utilidad a propósito de la gerencia en el gobierno local, por la multilateralidad del conflicto que tiene que conducir, articulándolo a una lógica que genere desarrollo local. Para estos autores las condiciones a considerar son las que siguen:

- a) **Conocimiento emocional**, para crear un espacio de eficiencia personal de eficiencia y confianza mediante la honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición y responsabilidad.
- b) **Aptitud emocional**, como un espacio de autenticidad del individuo, credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y su capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento.
- c) **Profundidad emocional**, para explorar maneras de -cómo- conformar su -propia- vida y el trabajo.
- d) **Alquimia emocional**, para conectar su instinto creador y la capacidad de influir con los problemas y presiones.

¹⁴ Cooper, Robert K. y Sawa, Ayman. La Inteligencia Emocional: Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Editora Norma. 1998.

¹⁵ Ídem.

El impacto de lo emocional en la vida de los humanos siempre ha ido relevante, su importancia se ratifica con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional*¹⁶, en cuyas paginas se replantea y revoluciona el concepto de inteligencia. En este autor la dimensión intelectual del ser humano se subordina al ámbito de las emociones. Posteriormente y con similar éxito produjo la obra *La Inteligencia Emocional en la Empresa*¹⁷, replanteando con su enfoque todo cuanto la psicología había planteado hasta el momento, en el sentido de que la inteligencia racional, el intelecto, subordinaba y era mas importante en el éxito de las personas que la inteligencia emocional.

3.4 REVELACIONES DE LAS ENTREVISTAS.

Se ha dicho que la sociedad dominicana esta dando importantes señales de cambio, principalmente por el desencuentro entre las demandas y expectativas de la gente y lo que las instituciones políticas de representación le ofrecen.

Así mismo que la ciudadanía a través de sus organizaciones cívicas, grupos de bases y entidades organizadas exigen al ayuntamiento servicios de calidad y participación en los procesos interno del gobierno municipal.

Este proceso a dado lugar a que se considere la superación del concepto tradicional de gerencia municipal y dar paso a un nuevo ejercicio que se conecte con las exigencias y demandas de la población. Par que se puedan apreciar y evaluar adecuadamente las de exigencias y expectativas ciudadanas

¹⁶ Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires Argentina. 1996. J. Vergara Editor.

¹⁷ Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires Argentina. 1996. J. Vergara Editor.

hacia los ayuntamientos se reproduce lo que piensan los entrevistados con relación a las competencias y/o atribuciones que deben asumir los gerentes municipales.

Entrevista #1	Entrevista # 2	Entrevista # 3
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de relacionar gobierno local con comunidades. -Capacidad de liderazgo. -Capacidad de dar, recibir y procurar informaciones. -Capacidad de interlocución entre gobierno local con la gente y sus organizaciones. -Capacidad de conciliación y resolución de conflictos. -Capacidad para desarrollar pensamiento crítico. - Capacidad de gerenciar el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de gestión del talento humano. -Capacidad de integración de actores sociales a gestión municipal. -Capacidad de gestión demográfica. -Dominio del territorio municipal. -Capacidad rendir cuentas. -Gestionar transparencia en el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vocación democrática. -Tolerancia. -Capacidad Gerencial. -Visión de equidad de género. -Capacidad para trabajar con los jóvenes.

<p>Entrevista # 4</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de interpretar prioridades comunitarias. -Vincular gestión a transparencia. -Rendir cuentas. -Capacidad de construir ciudadanía. -Empoderar la población. -Vincular la gestión a la gente y sus necesidades. -Capacidad de impulsar el presupuesto participativo. -Fomentar auditoria social. -Empoderar el municipio de los procedimientos de participación ciudadana. 	<p>Entrevista # 5</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dirigir, conducir, administrar y decidir políticas públicas de inversión y promoción del desarrollo local. -Promover e implantar las herramientas de participación ciudadana: Ley 166-03, Presupuesto participativo, consejo económico social y municipal, registro y reconocimiento de las organizaciones comunitarias y las ONG, acceso a información pública, referéndum y plebiscito municipal. 	<p>Entrevista # 6</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crear estructuras que conecten y globalicen la participación ciudadana. -Capacidad de organizar el registro de organizaciones de la sociedad civil. -Visión estratégica del desarrollo municipal.
<p>Entrevista # 7</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación con la ciudadanía. -Capacidad de interpretar los requerimientos de la ciudadanía. -Capacidad de priorizar las demandas ciudadanas. -Incorporar a la comunidad la programación presupuestaria del municipio. 		

Entrevista # 8	Entrevista # 9	Entrevista # 10	Entrevista # 11
<p>-Voluntad política para hacer el trabajo.</p> <p>-Capacidad de concertación social y política.</p>	<p>-Voluntad política.</p> <p>-Voluntad de trabajo social.</p> <p>-capacidad gerenciar participación social.</p> <p>-Articular y dirigir equipos técnicos.</p> <p>-Capacidad de promover movimiento social y articularlo al ayuntamiento.</p> <p>-Rendir cuentas.</p> <p>-Dar seguimiento a las decisiones.</p> <p>-Relacionar el gobierno local con el nacional.</p> <p>-Capacidad para implementar consejos previstos por la ley.</p>	<p>-Capacidad de panificar el municipio.</p> <p>-Mejorar condiciones de vida en los municipios.</p> <p>-Impulsar el desarrollo institucional del municipio desde el ayuntamiento.</p> <p>-Hacer funcionar los consejos presentes en la ley 176-07.</p>	<p>-Capacidad profesional</p> <p>-Capacidad para resolver problemas de la ciudad.</p> <p>-Ejercer su liderazgo junto a la comunidad.</p> <p>-Capacidad y habilidad de trabajo en equipo.</p> <p>-Capacidad de planificar, organizar, dirigir el desarrollo del municipio.</p>

Entrevista # 12	Entrevista # 13	Entrevista # 14	Entrevista # 15
<ul style="list-style-type: none"> -Recogida de la basura. -Velar por el estado de iluminación del municipio. -Conservar espacios públicos y áreas verdes. -Adecuada seguridad Ciudadana. -Implementar mecanismos que enlacen y coordinen demandas juntas de vecinos y otras organizaciones. -Diagnosticar de las condiciones de carreteras y caminos. -Velar por la buena calidad de los servicios que presta. -Concienciar para que la gente conozca sus competencias o atribuciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar los servicios básicos: recogida de la basura y limpieza de la ciudad. -Cumplir el art.21 de la ley con relación al destino de sus ingresos. - Rendir cuentas e integrar la ciudadanía a su gestión. -Transparencia en uso de recursos y en los procesos. - Implementar el presupuesto participativo. - Recuperar y mantener buen estado áreas verdes. - Cuidar espacios públicos dando seguridad a sus usuarios. -Gestionar espacios públicos con enfoque de cohesión social. - Institucionalizar la vida municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos de administración municipal. -Conocer debilidades y potencialidades del municipio. -Gestionar el recurso humano. - Higienizar la ciudad. -Planificar estratégicamente el aseo del municipio. -Diseñar políticas para mantener zonas verdes. -Dar seguridad a los que usan plazas y espacios públicos municipales. -Atender reclamos juntas de vecinos. -Concluir las obras públicas que inicia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Resolver problemas de recogida de basura. -Cuidar los parques y árboles. -Estimular uso de parques y áreas públicas. -Proporcionar seguridad en el municipio.

El examen y evaluación de las entrevistas revela que no se tiene un criterio claro de qué es una competencia y que es una atribución, siendo el criterio que mas se aproxima al concepto científico de competencia, la idea de **capacidad** que suelen emplear los entrevistado.

Resalta por igual que al identificar las competencias y/o atribuciones o capacidades, no aparezca ninguna competencia compatible con la dimensión emocional en el ejercicio de la gerencia, variable que como ya se ha expuesto, puede determinar el éxito o el fracaso de una gestión gerencial sea en una organización publica o privada.

De esta manera se obviaron categorías tan importantes como el conocimiento emocional, la aptitud y la profundidad emocional como aspectos importantes en un gerente que conduzca con eficiencia su liderazgo en la organización, tanto hacia lo interno como hacia el entorno.

Visto el cuadro y las consideraciones, se da curso a su evaluación y análisis, clasificando su contenido en una de las tipologías de competencia y/o atribuciones expuestas en este estudio, escogiendo de entre estas la más compatible con la naturaleza y fines de una organización pública. Consistiendo el modelo sugerido en cuatro categorías de competencias y o atribuciones entre la que cuentan **las competencias de visión, de liderazgo, de poder y fortalecer y la gerencia en el desempeño**, esquema que se ofrece a continuación.

COMPETENCIA DE VISION

- Visión estratégica del desarrollo municipal
- Interpreta requerimientos de la ciudadanía y priorizarlos
- Capaz de planificar el desarrollo del municipio
- Capaz de gestionar el talento humano
- Capacidad de gerenciar el cambio
- Capaz de orientar políticas públicas de inversión a promover el desarrollo local.
- Planificar crecimiento urbano de la ciudad
- Gestionar los espacios públicos con enfoque de cohesión social.

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

- Capacidad de dar, recibir y procesar informaciones.
- Capacidad de interlocución entre gobierno local y nacional.
- Capacidad de interlocución entre el ayuntamiento, las organizaciones del municipio y la gente.
- Capacidad de administrar una municipalidad.
- Capacidad de conciliar y resolver conflictos.
- Capacidad de integración de actores sociales y políticos a la gestión municipal
- Amplitud y vocación democrática.
- Capacidad de concertación.
- Interpreta prioridades comunitarias
- Conoce y domina el territorio del municipio
- Capacidad de apertura y práctica social.
- Interpretar juntas de vecinos y darle seguimiento.

COMPETENCIA DE DAR PODER O FORTALECER

- Promueve participación ciudadana.
- Impulsa el movimiento social y lo vincula al ayuntamiento.
- Promueve equidad de género.
- Vincula gestión municipal a la juventud.
- Construye ciudadanía y empodera la población.
- Impulsa e interpreta el presupuesto participativo.
- Promueve procesos de auditoría social en la gestión.
- Genera condiciones de empoderamiento del gobierno municipal a favor de participación ciudadana.
- Orienta ejecución presupuestaria a favor de fortalecer organizaciones del municipio y la gente.
- Promueve herramientas de participación ciudadana.
- Crea estructuras que la conectan al municipio y fortalezcan el poder ciudadano.
- Capacidad de gerenciar procesos de participación.

COMPETENCIA DE GERENCIAR EL DESEMPEÑO

- Capacidad de organizar registro organizaciones del municipio.
- Organiza equipo técnico de la gestión con perfil de participación social.
- Capacidad de rendiciones de cuentas.
- Capacidad de dar seguimiento a las decisiones.
- Mejora condiciones de vida de los munícipes.
- Capacidad para administrar con transparencia recursos y procesos.
- Impulsa desarrollo institucional del ayuntamiento y del municipio.
- Recogida de basura.

- Velar por la iluminación del municipio.
- Conservar los espacios públicos y áreas verdes en buen estado.
- Hacer funcionar instrumentos y órganos que enlacen juntas de vecino.
- Hacer levantamiento del estado de las carreteras, caminos y puentes.
- Garantizar recogida basura y aseo urbano de calidad.
- Hacer que la gente conozca competencias y atribuciones de los ayuntamientos.
- Capacidad para desarrollar el pensamiento crítico.
- Implementar los distintos consejos que prevé la ley 176-07.
- Capacidad de gestionar el recurso humano.
- Dar continuidad a obras municipales iniciadas.
- Garantizar seguridad en los espacios públicos del municipio.

3.5 RANGO DE LAS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

Del análisis del cuadro anterior resulta lo siguiente, con relación al conjunto de competencias identificadas por los entrevistados, luego de que estas enmarcaran en cuatro tipos distintos de competencia. En este sentido se presentan los siguientes resultados:

- a) Que las competencias mas priorizadas son las enmarcadas en la categorías de **competencias de gerencias del desempeño**, en la que se presentan 19 competencias para promediar una cifra porcentual de 37.25%.
- b) En la categoría de **competencias de liderazgo** se tabularon 12 competencias o atribuciones, para un cifra porcentual de 23.52%.

- c) La categoría anterior aparece empatada con las tabuladas en la categoría de **competencias de dar poder o fortalecer**, presentando 12 competencias para una cifra porcentual de 22.52%.
- d) El rango de competencias menos valorado por los entrevistados esta constituido por las denominadas **competencias de visión** consideradas en apenas 8 casos, para un porcentaje del 15.68%

Lo anterior revela cuales son las competencias o atribuciones mas importantizadas por las personas entrevistadas, llamando la atención el hecho de que estén en primer lugar las que se refieren a gerenciar el desempeño. Esto resulta significativo cuando se examinan detalladamente las distintas competencias que se ubican en este renglón, pudiéndose estar marcado una tendencia orientada a superar la concepción tradicional que sobresalta la visión por si misma del gerente publico, por encima de las competencias técnicas y administrativas, sugiriendo la combinación de ambas.

También resulta importante observar que las **competencias de liderazgo** y las de **dar poder o fortalecer** tengan el mismo nivel de apreciación, pareciendo indicar que se aspira a que los gerentes de los ayuntamientos se visualicen como ejecutivos y/o lideres integrales con una visión de totalidad en el sentido de combinar competencias propias de un líder político y las competencias que los definen como gerentes eficientes, eficaces y exitosos.

Los entrevistados estimaron, que las competencias identificadas existen desde el punto de vista formal, sin que se verifique el empoderamiento necesario en los gerentes o lideres de los gobiernos locales.

Finalmente apenas se están presentando los resultados de una primera exploración, siendo necesario que se pueda realizar un estudio posterior que

devele y el norte de las posibles tendencias presentadas tentativamente en esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

-Benavides Espínola, Olga. Competencias y Competitividad. Mc Graw Hill. 2001.

-Levy-Levoyer, Claude. Gestión de las Competencias. Barcelona, 1997.

-Organización Internacional del Trabajo. Formación basada en Competencia Laboral. 1997.

INTECAP. La Gestión del Recurso Humano por Competencia. Guatemala.

-Koontz, Harold. Administración. Una perspectiva global. California.

-Da Silva, Reynaldo. Teoría de la Administración. Brasil.

-Sallenave, Jean Paul. La Gerencia Integral. Bogotá, Colombia. Editora Norma. 2002.

-Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma.

-Nash, Michael. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Editora Norma. 1985.

-Fisher, Royer y Sharp, Alan. El Liderazgo Lateral. Editora Norma 1999.

-Yera Molina, Mirian, y otros. Estrategia de Gestión del Conocimiento. En Myera@uclu.cu. Santa Clara, Cuba.

-Pérez, Cesar. Urbanización y Municipio en Santo Domingo, Santo Domingo, R.D. 2003

-Ley 176-07 Sobre el Distrito Nacional y los Municipios.

-La Participación Ciudadana en los Servicios Sociales Municipales de la Region de Murcia, España.

-USAID, CONARE, FEDOMU. Modelo de Reglamento para la Participación Ciudadana en la Gestión Municipal. 2008.

-Collado, Faustino. Ventajas de la Descentralización para el Desarrollo.