

GRUPOS DE INTERÉS
Y ALCALDÍAS

Caso de estudio: Alcaldía de Baruta

AUTOR
ALEJANDRO MARTUCCI

DIRECTOR
DR. JOSÉ CÉSPEDES

En la evolución de la sociedad, el actor Estado ha tenido diferentes formas de intervención y organización, planteándose en la sociedad actual “reformular el Estado para hacerlo más democrático, eficiente, eficaz y orientado al usuario” (Fleury, 2003, p. 1), buscando un Estado Relacional (Mendoza, 1996) y un Estado Red (Castells, 1996), que lo acerque más a la Sociedad Civil y a las Empresas, consiguiendo una mayor participación de estos otros dos actores de la sociedad. En este sentido, el proceso de descentralización se concibe como un instrumento privilegiado para facilitar la participación (Revello, 1999; Medina, 2002), surgiendo la descentralización como la forma de organización más adecuada para implementar el nuevo paradigma basado en la complementariedad entre los sectores privado, social y público (Finot, 2001).

La descentralización, en sus diferentes tipos: política, administrativa y económica (Finot, 1999; Romero, 2000), tiene múltiples ventajas ya que puede conducir al desarrollo de varios aspectos: las relaciones público – privadas, los resultados económicos y sociales, la eficiencia en los servicios, el incremento de la infraestructura física y el logro de la estabilidad fiscal, así como el aumento de la capacidad institucional y el fortalecimiento de la participación ciudadana. Ventajas que permiten recomendar el fortalecimiento de los municipios y las alcaldías, como entes locales, rectores del conjunto de actividades descentralizadas.

En el planteamiento de una reforma de Estado necesaria, en la cual la descentralización es la forma de organización más adecuada, las políticas públicas deben reflejar los objetivos de la acción, el grado de intervención y las capacidades del Estado, marcando las pautas de la interacción necesaria del Estado con la sociedad para su desarrollo y la resolución de problemas. En la búsqueda de mejores acuerdos, las políticas públicas “suponen una nueva manera de entender la acción pública en la medida en que traen consigo nuevas aproximaciones menos dogmáticas y unilaterales, y más centradas en afrontar los problemas reales de la ciudadanía. En concreto, se puede decir que los postulados de las nuevas políticas públicas serían: mentalidad abierta, metodología

del entendimiento y sensibilidad social" (Rodríguez – Arana, 2003, p.1). En este orden de ideas, la participación es fundamental en la generación de políticas públicas, principalmente en la generación de políticas públicas locales, relacionadas con las regionales y nacionales. Participación que puede identificarse en múltiples dimensiones: como expresión de demandas sociales, como estrategia de cooperación, como proceso de articulaciones institucionales y sociales, como una dimensión de control o como estrategia de concertación para el desarrollo (Revello, 1999); y en distintas modalidades: en la asignación y control, administrativa o económica (Finot, 2001).

Los entes públicos descentralizados, como las alcaldías, están más cercanas al ciudadano y deben propiciar su participación para detectar las necesidades locales e involucrar al ciudadano en la interacción para la búsqueda de decisiones y generación de políticas públicas, siendo recomendable la aplicación del Marketing Público, teniendo un enfoque de Orientación al Mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Cervera, 1999; Cervera, et al, 2001), según el cual las alcaldías captan información sobre las necesidades de los usuarios y se disemine esta información dentro de sus estructuras organizativas para dar respuestas a esas necesidades dentro de sus posibilidades. Este enfoque les permitirá reforzar el carácter de ente rector del desarrollo local, tal como ya se planteó, además de lograr un desarrollo local sostenible, ya que consigue, por esta vía, uno de los parámetros establecidos, que el desarrollo debe ser socialmente justo (Martínez, 2002).

Ahora bien, el desarrollo sostenible local debe presentar una perspectiva integral donde se contemplan no sólo aspectos sociales, sino también aspectos económicos, tecnológicos y ambientales en la toma de decisiones, coordinar una orientación estratégica definitiva e identificar objetivos concretos y políticas para lograrlos (Meadowcroft, 2003), que incorporen a todos los grupos de interés que afecten o sean afectados por los cambios de la localidad. Nuevamente, la alcaldía pasa a ser el ente llamado a identificar los grupos de interés del municipio, sus atributos (Mitchell, et al, 1997; Greenwood, 2001; Mellahi y Wood,

2003), establecer los principios para su participación (Rod y Paliwoda, 2003; Doods, 2004), reconocer lo útil de su participación (Perret, 2003; Smith, 2003; Ravichandran y Rai, 2003; Mitchell, 2001) tanto en la planificación (Jenkins, et al, 2004; Guthrie, et al, 2002; Davies, et al, 2001; Geurts y Roosendaal, 2001; Maassen, 2000; Kumar y Paddison, 2000; Roos y Jacobsen, 1999) como en el desarrollo local (García, 2004; Caffyn y Jobbins, 2003; Mcglashan y Williams, 2003; Lal y Mercier, 2002; Carmona, et al, 2002) y como elemento fundamental para la toma de decisiones en las organizaciones de gobierno local (Williams, et al, 2003; Parkinson y Roseland, 2002; Wisniewski, 2001; Rieper y Mayne, 1998).

Además, las alcaldías deben considerar las iniciativas conjuntas de esos distintos grupos de interés que pueden representar a los sectores gubernamental, empresarial o cívico, para establecer alianzas estratégicas (Tamargo, 2003), regidas principalmente por normas relacionales, que generen un efecto de sinergia y relaciones ganar / ganar que refuercen el desarrollo local (Stark y Kruckeberg, 2003; PNUD, 2002; Zadek, 2001; O'Brien, 2001)

En Venezuela, el proceso de descentralización comienza en los años ochenta del pasado siglo, con la creación de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) en 1984, siendo una de las primeras reformas la elección directa de gobernadores y de alcaldes, lo que inicio el proceso de descentralización político administrativa (Komblieth, 2003). El modelo centralista de gestión pública había generado ineficiencia y falta de respuestas adecuadas y oportunas a los problemas de las comunidades. La centralización y el manejo también centralizado de los ingresos provenientes de los recursos petroleros ocasionó una baja capacidad operativa de los entes locales (Guerra y Ponte, 2001). Durante los años noventa, la descentralización fue formalizada en una cadena de decisiones normativas cuyo conjunto representa el arreglo institucional de la descentralización, el cual ha recibido diferentes niveles de apoyo dependiendo de la disposición de los distintos gobiernos centrales.

Actualmente, aunque se cuenta con un buen soporte jurídico e institucional, el gobierno central no ha facilitado el funcionamiento de los entes descentralizados, por razones principalmente políticas. Por otra parte, particularidades del venezolano crean dificultades para la participación en la toma de decisiones y generación de políticas públicas vinculadas con el desarrollo regional y nacional, y la vinculación del ciudadano con los entes gubernamentales, especialmente los locales, como las alcaldías.

Ante estas realidades, se hace necesario investigar la Orientación al Mercado que puedan tener las alcaldías de Venezuela para acercarse a las necesidades de su comunidad, entenderlas y tratar de satisfacerlas para conseguir un desarrollo local sostenible. En este sentido, es fundamental la incorporación de los distintos grupos de interés del municipio, su incorporación y vinculación para conseguir la generación de alianzas que utilicen eficientemente recursos escasos y básicos para el desarrollo local.

En este marco de referencia, el objetivo general de la investigación fue evaluar la relación de las alcaldías y los grupos de interés, como una primera exploración en estos temas, de los cuales no hay investigaciones empíricas previas en Venezuela que hayan analizado las variables involucradas en este trabajo y las relaciones entre ellas, se escogió un caso de estudio, la Alcaldía de Baruta, una de las 337 alcaldías de Venezuela, ubicada en la ciudad de Caracas, Región Capital, la cual es un modelo de Gerencia Municipal con una clara orientación de excelencia en el servicio a la comunidad y con una filosofía de avanzada, lo cual incrementaba la posibilidad de verificación de la factibilidad de cumplimiento de las propuestas teóricas planteadas. Por otra parte, el tamaño y dinámica del municipio que gobierna es lo suficientemente atractivo para evaluar el problema, así como la variedad de usos y problemáticas que confronta; el municipio Baruta se encontraba cercano al investigador, además de tener facilidades de acceso a los directores de la alcaldía para las entrevistas y obtener la información necesaria.

Los objetivos específicos de la investigación fueron:

-
- Analizar el proceso de descentralización en Venezuela.
 - Estudiar los aspectos jurídicos e institucionales que dan soporte al proceso de descentralización en Venezuela.
-

En el caso particular de la Alcaldía de Baruta:

-
- Analizar la generación de políticas públicas.
 - Identificar los procesos de participación.
 - Explorar el nivel de Orientación al Mercado.
 - Analizar su vinculación con el desarrollo local.
 - Describir las relaciones con los grupos de interés
 - Determinar la posibilidad de generar alianzas estratégicas.
-

Para lograr estos objetivos se realizaron entrevistas a veinte directores de la alcaldía donde se consultaba sobre el proceso de descentralización y sus distintos tipos; el conocimiento del soporte legal de la descentralización en Venezuela; la formulación de políticas públicas en la Alcaldía de Baruta, la participación de la comunidad en el municipio y la vinculación con el desarrollo local; la orientación al mercado de la alcaldía; la presencia de grupos de interés y su participación en las toma de decisiones y en el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo local. De esta manera, a partir de la revisión desarrollada en el marco teórico, se interpretó y analizó la información proveniente de las fuentes reales, es decir, la información documental obtenida sobre la alcaldía y por medio de las entrevistas realizadas.

Las conclusiones más importantes del estudio fueron:

-
- La descentralización, la generación de políticas públicas, la participación, la orientación al mercado, el desarrollo local, los grupos de interés y las alianzas estratégicas, están relacionadas entre sí.
 - Desde la óptica de los directores entrevistados, la diferenciación entre la descentralización

política, la descentralización administrativa y la descentralización económica, no está totalmente definida, percibiéndose como la más desarrollada la descentralización política. En el caso de la descentralización económica, se vincula en un mayor grado con la transferencia de recursos desde el gobierno central (situado constitucional, FIDES, LAE) más que con la generación de recursos internos, por medio del desarrollo económico local.

- Consideran que la descentralización a nivel local tiene un grado superior de avance que la descentralización a nivel regional, concibiéndose que si ha funcionado la municipalización y existe la autonomía municipal, desde el punto de vista político, más no económico. Siendo conveniente resaltar el efecto de los impuestos municipales para el mayor logro de la descentralización local.
- Hay poca vinculación entre la gestión municipal y los planes de desarrollo regional y nacional, siendo necesario una mayor concertación y coordinación entre estos niveles. No se plantea el desarrollo local coordinado con los planes regionales y nacionales.
- En Venezuela, en artículos de la Constitución de 1999, varias leyes y decretos, existe soporte jurídico para el proceso de descentralización, sin embargo, entre los directores entrevistados hay un desconocimiento o conocimiento parcial del soporte legal existente, siendo recomendable la organización de seminarios, talleres o cursos que familiaricen al personal de la alcaldía con el soporte institucional y jurídico para el proceso de descentralización y la utilidad que pueden obtener con su conocimiento y aplicación.
- A nivel local se generan políticas públicas, contando la Alcaldía de Baruta con una Dirección de Políticas Públicas y un programa de acción. Incluyendo lineamientos y políticas que permiten conducir el desarrollo del municipio, que inciden en la colaboración de los agentes económicos y financieros y orientan la cooperación y negociación de los diferentes grupos de interés.
- Las políticas públicas generadas son de distintos tipos: en las áreas urbanística, de desarrollo social,

de educación, de salud, de deportes, de seguridad y económica.

- La opinión de la comunidad es incorporada en la generación de políticas públicas, considerándose de gran importancia y utilidad, como puede constatarse en la misión, visión y valores de la alcaldía.
- La participación de la comunidad se realiza de múltiples formas, lo cual permite que haya mecanismos de consulta permanente. Inclusive, se cuenta con una estructura formal, la Dirección de Atención al Cliente, como unidad operativa para la participación. La participación del ciudadano se ve reflejada en los valores de la alcaldía y en las políticas planteadas, así como en los lineamientos de acción.
- La participación esta presente como expresión de demandas sociales; como estrategia de cooperación; como proceso de articulaciones institucionales y sociales; como una dimensión de control, y como estrategia de concertación para el desarrollo.
- La Alcaldía de Baruta cuenta con varios canales de participación: Dirección de Atención al Ciudadano, asambleas permanentes, reuniones con las distintas comunidades, audiencias públicas, los Consejos Locales de Planificación, las mesas de diálogo vecinal, las Asambleas de Ciudadanos, las asambleas de vecinos, los cabildos abiertos, denuncias, encuestas trimestrales, solicitudes directas y comunicación abierta y directa, vía correo electrónico con la alcaldía, con cualquier director o con el alcalde, o por la línea directa. Existe en la esta alcaldía una política de puertas abiertas.
- El Modelo de Orientación al Mercado es utilizado en la alcaldía en sus tres dimensiones: Generación de Información, Disseminación de la Información internamente y Respuesta a la Información. La Alcaldía de Baruta tiene antecedentes positivos para el establecimiento de este modelo: el compromiso de la alta dirección, la actitud profesional y disposición de los directores, así como la importancia dada a la participación y necesidades del municipio, impulsan su implementación. Por otra parte, la aplicación del modelo tiene como consecuencias las buenas

relaciones internas y el sentimiento de pertenencia, así como el incentivo a una mayor participación por parte de los ciudadanos.

- La alcaldía es el ente rector del desarrollo local, el cual plantea la estrategia general y es el responsable de las políticas y los servicios públicos locales, de solucionar los problemas y necesidades de la comunidad, fomentando el intercambio entre el sector público y el privado, con la participación de la sociedad civil para propiciar la generación de capital social y capital político.
- No se resalta la importancia de la alcaldía como ente vinculante entre el desarrollo a nivel local con el desarrollo a nivel regional y nacional, pudiendo conseguirse apoyo y recursos para complementar los locales y canalizar en forma integrada los procesos de desarrollo.
- Hay diversidad de actores que forman parte del desarrollo local, los cuales pueden agruparse en sociedad civil, empresa o estado; no incluyéndose actores internacionales o globales, los cuales no parecieran tener una presencia significativa en el municipio, al igual que las pequeñas y medianas empresas y las universidades, no son considerados como grupos de interés para la alcaldía.
- Como requerimientos para el desarrollo local del municipio, se tienen: recursos económicos, inversión pública o privada; consenso de poder; voluntad; autogestión; satisfacción de la calidad de vida; planificación urbana; participación, comunicación e interacción; visión de futuro y liderazgo, y desarrollo de servicios.
- Las limitaciones planteadas para el desarrollo local son las siguientes: turbulencia política que genera obstáculos legales, inestabilidad e incertidumbre, así como falta de colaboración del gobierno central; poca inversión privada y escasos recursos económicos, baja recaudación de impuestos y ausencia del Situado Constitucional los posibles aportes de fondos y leyes para tal fin (como consecuencia de la situación política).
- Para los directores, el concepto de grupos de interés puede ser mal interpretado, siendo necesario

explicar claramente el concepto cuando se desee trabajar con ellos. Los grupos de interés pueden ser considerados como grupos de presión más que como grupos de interés que reflejen pluralismo social. La definición, identificación y clasificación de los grupos de interés son condiciones necesarias para establecer su influencia en el proceso de desarrollo del municipio.

- Se puede plantear el beneficiar algún grupo de interés o algunos grupos de interés en perjuicio de otro u otros, debiendo ser el tipo de estrategia de planificación el equilibrar las múltiples expectativas, acomodar y adaptar los elementos institucionales a las distintas necesidades de los grupos de interés.
- Los grupos de interés en el municipio son múltiples (clubes, asociaciones de vecinos, empresarios, industriales, comerciantes, partidos políticos, iglesia), teniendo la alcaldía la iniciativa, por medio de la Dirección de Atención al Ciudadano, de clasificarlos, determinando su naturaleza, valores e influencia en los distintos procesos, identificación que está comenzando a realizarse, siendo recomendable terminar este trabajo para determinar los grupos de interés relevantes; sus objetivos, fines y formas de influir en las decisiones; así como analizar sus atributos.
- Existen diferentes puntos de vista en cuanto a como los grupos de interés influyen en las decisiones y acciones de la alcaldía, bien como aliados estratégicos o como opositores; tratando de que se haga o no lo que ellos quieren; racional o irracionalmente; participando en la creación, conducción y ejecución de las políticas públicas locales, o frenando el desarrollo de proyectos necesarios por intereses particulares. Para el logro de un desarrollo local sostenible es necesario la incorporación de todos los grupos de interés existentes en el municipio.
- La alcaldía busca ser el ente rector y mediador del proceso donde intervienen los grupos de interés, tratando de darle la razón a quien la tiene y es racional, sin afectar a las otras partes, buscando una relación de respeto y reconocimiento mutuo, de equilibrio entre las partes. La alcaldía toma en cuenta

los grupos de interés, identifica la vinculación entre ellos, los objetivos planteados, como influyen en su toma de decisiones y sus acciones y como debe responder ante estas influencias, sin olvidar los principios morales y éticos, para conseguir la confianza, compromiso y esfuerzo de esos grupos de interés.

- Las alianzas estratégicas son muy importantes para aprovechar las capacidades de cada actor y reconocer la necesidad de unir esfuerzos para conseguir objetivos comunes. Los múltiples beneficios de las alianzas estratégicas permiten determinar que generan valor para el desarrollo de la alcaldía y de todos los grupos de interés que participan en el desarrollo local del municipio. Las alianzas estratégicas entre los grupos de interés son importantes para el desarrollo del municipio.
- La Alcaldía de Baruta ha realizado varias alianzas con empresas privadas del sector bancario, comercial y manufacturero, para el beneficio mutuo, cumpliendo estas empresas con su Responsabilidad Social Empresarial y contribuyendo con el desarrollo local.
- En la Alcaldía de Baruta hay tres tipos de alianzas estratégicas: por proyectos, para animar a las empresas a desarrollarlos, los cuales se inician como prueba y luego se hacen permanentes, el segundo tipo de alianzas. También hay proyectos que generan la necesidad de alianzas coyunturales, el tercer tipo de alianza.
- Hay diferentes posiciones en cuanto a las normas contractuales que deben regir las alianzas, por una parte, y los componentes de comunicación, confianza y compromiso, normas relacionales que enriquecen las alianzas, incrementan la productividad y facilitan la consecución de logros y la búsqueda de intereses mutuos y el respeto de los beneficios de cada parte, en una relación ganar / ganar.
- En la Alcaldía se observa un sentido de servicio y atención a la comunidad, para lograr la mayor productividad de la gestión de su función, lo cual puede ser facilitado con la participación de los grupos de interés y la generación de alianzas entre estos grupos.

En cuanto a las limitaciones de este estudio se puede mencionar: a) la situación de incertidumbre por la cual pasaba el país en el momento de su realización, como consecuencia de la turbulencia política; b) el análisis de los temas se realizó desde la óptica de la dirección de la organización, se entrevistaron directores de la alcaldía, no se consideró personal del área operativa, por una parte, ni tampoco se consultó a los usuarios y la comunidad, por otra; c) la investigación hace énfasis en los grupos de interés externos, los cuales se consideran para la generación de políticas públicas, la participación, la orientación al mercado, el desarrollo local y las alianzas estratégicas. Los grupos de interés internos también se involucran en la generación de políticas públicas y la orientación al mercado, en las dimensiones de difusión interna de la información y las respuestas a las necesidades, principalmente; d) la escogencia de una sola alcaldía, ubicada en la región capital, como caso de estudio, en vista a las limitaciones de tiempo del investigador, impide la generalización de las conclusiones a alcaldías rurales o ubicadas en municipios de ciudades del interior del país, cuyas características pueden diferir de la alcaldía seleccionada.

Este estudio es una primera aproximación, utilizándose una alcaldía con unas características muy particulares, pudiéndose realizar en alcaldías de diferentes tipos, en municipios ubicados en regiones distintas en Venezuela, en alcaldías tanto urbanas como rurales; inclusive, realizar el análisis con una metodología cuantitativa que permitiría llegar a conclusiones más generalizables, a nivel nacional, en un campo poco investigado.

Por último, los temas analizados pueden ser explorados por separado ya que en cada uno de ellos se puede llegar a conclusiones útiles para el desarrollo de las alcaldías y, en consecuencia, contribuir con la profundización del proceso de descentralización.

BIBLIOGRAFÍA:

CAFFYN, A. y JOBBINS, G. (2003): "Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of Coastal Tourism: Examples from Morocco and Tunisia" *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 11, N° 2&3

CARMONA, M.; DE MAGALHAES, C. y EDWARDS, M. (2002): "Stakeholder Views on Value and Urban Design" *Journal of Urban Design*, Vol. 7, N° 2

CASTELLS, M. (1998): ¿Hacia el Estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información. Ponencia presentada en el Seminario sobre "Sociedad y reforma del estado", organizado por el Ministerio de Administracao Federal e Reforma Do Estado, República Federativa do Brasil. Sao Paulo, 26 – 28 marzo 1998 Disponible en: http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/CASTELLS.PDF

CERVERA, A. (1999): "Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local". Institució Alfons El Magnanim. Diputació de Valencia.

CERVERA, A.; MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2001): "Antecedents and consequences of Market Orientation in public organizations". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N° 11/12, pp. 1259-1286.

DAVIES, J.; HIDES, M. y CASEY, S. (2001): "Leadership in higher education" *Total Quality Management*, Vol.12, N° 7&8

DODDS, F. (2004): "Stakeholder Democracy" *Barcelona Workshop* 14 – 15 June 2004. Disponible en: http://www.iigov.org/gds/pdf/Dodds_Keynote_Speak.pdf

FINOT, I.(1999): "Elementos para una reorientación de las políticas de descentralización y participación en América Latina" *Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) "Reforma y Democracia"*, número 15, octubre 1999. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/rev15/Finot.html>

FINOT, I.(2001): "Descentralización en América Latina: teoría y práctica" *Serie Gestión Pública* N° 12. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, Mayo de 2001 Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/llpes/1/LCL1521P/lcl1521e.pdf>

FLEURY, S. (2003): "Reforma del Estado" *Revista Instituciones y desarrollo* N° 14 –15 10 Diciembre 2003 el Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya Disponible en: http://www.iigov.org/revista/?p=14_03

GARCÍA, A. (2004) : " UNIR optimiza la educación y el desarrollo local" *Investigación* Enero – Junio 2004 N° 9 *Revista del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico – CDCHT de la Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela*

GEURTS, P. y ROOSEDAAL, H. (2001): "Estimating the Direction of Innovative Change Based on Theory and Mixed Methods" *Quality & Quality* Vol. 35, Issue 4, Nov. 2001

GREENWOOD, M. (2001): *Community as a Stakeholder "JCC 4" Winter 2001*

JENKINS, R.; GULBINAT, W.; MANDERSCHIED, R.; BAINGANA, F.; WHITEFORD, H.; KHANDELWAL, S.; MINOLETTI, A.; MUBBASHAR, M.; MURTHY, R.; DEVA, M.; MAK, F.; BABA, A.; TOWNSEND, C.; HARRISON, M. y MOHIT, A.(2004): "The mental Health Country Profile: background, design and use of a systematic method of appraisal" *International Review of Psychiatry (February / May 2004)*

GUERRA, A. y PONTE, B.(2001): "Un Modelo Político para la Gerencia Pública en Venezuela". Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Venezuela

GUTHRIE, J.; STEANE, P.; FLETCHER, A.; PIKE, S.; ROOS, G. (2002): "Stakeholder analysis of performance values: intellectual capital in the third sector " *ANZAM / IFSAM 6 th World Congress: Management and Global Context: Prospects for the 21 st Century, Gold Coast, Queensland, 10 - 13 July 2002*

KOHLI, A. y JAWORSKI, B. (1990): "Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol 54, Abril 1990

KORNBLITH, M. (2003): "Elecciones y representación en tiempos turbulentos" Capítulo del libro: "Realidades y nuevos caminos. En esta Venezuela". Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

KUMAR, A. y PADDISON, R. (2000): Trust and Collaborative Planning Theory: The Case of the Scottish Planning System " *International Planning Studies*, Vol. 5, N° 2, 205 – 223

LAL, S. y MERCIER, C. (2002): "Thinking Out of the Box: An Intersectorial Model for Vocational Rehabilitation" *Psychiatric Rehabilitation Journal* Fall 2002 – Volume 26 Number 2

MAASSEN, P. (2000): The Changing Roles of Stakeholders in Dutch University Governance " *European Journal of Education*", Vol. 35, N° 4

MACGLASHAN, D. y WILLIAMS, E. (2003): "Stakeholder Involvement in Coastal Decision – making Processes" *Local Environment*, Vol. 8, N° 1

MARTÍNEZ, N. (2002): "La Herencia Ambiental del Hombre" *Comité de publicaciones del CDCHT de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"* (UCLA) Barquisimeto, Venezuela

MEADOWCROFT, J. (2003): "Participación y estrategias para el desarrollo sostenible". *Instituciones y Desarrollo* 14-15 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya 10 Diciembre 2003 Disponible en: http://www.iigov.org/revista/?p=14_04

MEDINA, M.(2002): "Local Autonomy, Social Control" *Hemisfere: A Magazine of the Americas*, Fall 2002, Vol. 11

MELLAHI, K. y WOOD, G. (2003): "The Role and Potential of Stakeholders in "Hollow Participation": Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives" *Business and Society Review* Volume 108 Issue 2 Page 183 - June2003

MENDOZA, X. (1996): "Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional" *Papers de Formació Municipal*, Número 23, Marzo de 1996 Disponible en: <http://www.pv.ccoo.es/fsap/dipualencia/varis/Gestio/Sectpublico.htm>

MITCHELL, C. (2001): Partnership for continuing professional development: the impact of the Post Qualifying Award for Social Workers (PQSW) on social work practice. " *Social work education*", vol. 20, N° 4

MITCHELL, R.; AGLÉ B. y Wood, D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of What Really Counts", *Academy of Management Review* Vol. 22, Issue 4

O'BRIEN, D. (2001): "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy" 2001 Winner, Best MBA Paper in Corporate Citizenship, The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Disponible en: http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/2001_mbawinner.pdf

PARKINSON, S. y ROSELAND, M. (2002): Leaders of the Pack: an analysis of the Canadian 'Sustainable Communities' 2000 municipal competition. " *Local Environment*", Vol. 7, N° 4

PERRET, A. (2003) : "BNFL National Stakeholder Dialogue: A case study in public affairs" *Journal of Public Affairs*, Vol. 3, N° 4

PNUD (2002): "Asociación para la gestión pública local" *Nociones Esenciales* N° 7, Agosto de 2002, Programa de las Naciones

Unidas para el Desarrollo. Disponible en: <http://www.undp.org/eo/documents/essentials/spanish/Sp-Essentials%20No%207.pdf>

RAVICHANDRAN, T. y RAI, A. (2000): Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective. "MIS Quarterly" Vol. 24 N° 3, pp. 381 - 415 / September 2000

REVELLO, M.(1999): "Descentralización y participación: la experiencia montevideana" Revista Cidob d'afers internacionals, 47, octubre 1999 Disponible en: <http://www.cidob.org/Castellano/Publicaciones/Afers/47revello.html>

RIEGER, O. y MAYNE, J. (1998): "Evaluation and public service quality" Scandinavian Journal of Social Welfare 1998: 7

ROD, M. y PALIWODA, S.(2003): "Multi – sector collaboration: a stakeholder perspective on a government, industry and university collaborative venture" Science and Public Policy, volumen 30, number 4, August

RODRÍGUEZ – ARANA, J. (2003): "Reformismo y Administración Pública" Nuevos Retos en el Horizonte de las Administraciones Públicas. Ponencias y comunicaciones presentadas en el Seminario Nacional de Gestión Pública celebrado en Murcia del 2 al 4 de Abril de 2003. Disponible en: <http://www.um.es/gap/Nuevos%20retos%20en%20el%20Horizonte%20de%20las%20AA.PP..pdf>

ROMERO, M. (2000): "Liberalismo y descentralización: algunas aplicaciones en torno a Venezuela" Telos. Vol. 2 N° 1 (2000). Revista de Estudios Interdisciplinarios. Universidad "Dr. Rafael Bellosillo Chacín Maracaibo, Venezuela

ROSS, G. y JACOBSEN, K. (1999): Management in Complex Stakeholders Organisation. "Monash mt eliza business review" / July 1999

SMITH, R. (2003): Enforcement or Ethical Capacity: Considering the Role of State Ethics Commissions at the Millennium "Public Administration Review" May/June 2003, Vol.63, N° 3

STARK, k. y KRUCKERBERG, D. (2003): "Ethical obligations of public relations in an era of globalisation" Journal of Communication Management Vol. 8, 1

TAMARGO, M. (2003): " El rol de las alianzas público – privadas en el contexto global – local" Desarrollo Humano e Institucional en América Latina 47 Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña Disponible en : http://www.iigov.org/dhial/?p=47_04

WILLIAMS, G.; SRIVASTAVA, M.; CORBRIDGE, S.; VÉRON, R. (2003): Enhancing pro-poor governance in Eastern India: participation, politics and action research "Progress in Development Studies" 3, 2

WISNIEWSKI, M. (2001): Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL "Total Quality Management", vol. 12, No 7&8

ZADEK, S. (2003): "Third Generation Corporate Citizenship: Public policy and business in society" A Foreign Policy Centre / AccountAbility Report Disponible en: <http://fpc.org.uk/fsb-lob/49.pdf>