

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**

**Curso Gerencia Política**



INFORME N° 1

“GESTION DE LA DINAMICA DEL CAMBIO Y POLITICA EN AMERICA  
LATINA”

Elizabeth Rodríguez de los Santos

Rivera – Uruguay

06/10/2009

“Por la presente juro y doy fe que soy la única autora del presente informe y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

## INDICE

	Páginas
LISTA DE GRAFICOS _____	3
Introducción _____	4
1.- GOVERNABILIDAD _____	6
1.1 – CONCEPTO DE GOVERNABILIDAD _____	6
1.2 – GOVERNABILIDAD DEMOCRATICA _____	7
2.- POLITICA Y PARTIDOS POLITICOS _____	16
2.1 – CONCEPTO DE POLITICA _____	16
2.2- PARTIDOS POLITICOS _____	17
3.- CAMBIO POLITICO _____	22
3.1.-CONCEPTO DE CAMBIO _____	22
3.1.1.- CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES _____	22
3.2.- CAMBIO POLITICO: LATINOAMERICA _____	24
4.- GERENCIA _____	30
4.1. – CONCEPTO _____	30
4.2.- CARACTERISTICAS DEL GERENTE _____	31
4.3.- GERENCIA POLITICA _____	32
5.- CONCLUSIONES _____	34
CITAS _____	37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS _____	38

## LISTA DE GRAFICOS

	Página
- Gráfico 1 – Estadística Voz y Rendición de Cuenta .....	11
- Gráfico 2 – Estabilidad Política y Ausencia de Violencia .....	12
- Gráfico 3 – Control de la Corrupción .....	13

## INTRODUCCION

Tratar de comprender Gobernabilidad, sugiere retrotraernos a eventos que determinaron cambios en la concepción de las sociedades respecto al desempeño eficaz de los gobiernos, a la legitimidad del sistema político y en cierto modo a cuestionamientos a ese sistema político en cuanto a su eficacia.

Estos cuestionamientos llevaron, en el caso de Latinoamérica, hacia finales de los años 60, toda la década del 70 e inicios de los 80, a situaciones de violencia y resquebrajamiento de muchas democracias, a la pérdida de la institucionalidad, con las consiguientes consecuencias que determinaron los regímenes autoritarios, de sometimiento por medio de la autoridad.

Una vez pasados esos eventos y rescatada la vida democrática, surgieron para la mayoría de los países latinoamericanos, las dificultades para mantener vigentes los gobiernos democráticos, debido a la fragilidad en el funcionamiento de las instituciones democráticas.

Ante este panorama de dificultades, resultó inevitable la implementación de reformas políticas, que buscaron mejorar el funcionamiento de las instituciones. Aunado a estas reformas los gobiernos de América Latina tuvieron como primera tarea, asegurar a sus ciudadanos la libertad y la participación, reducir los índices de pobreza, encarar cambios económicos que frenaran los altos índices inflacionarios, encontrar soluciones a las desigualdades sociales. Para alcanzar estos objetivos, resulto imperioso la implantación de cambios

en los sistemas de gobierno, en las políticas económicas. Esos cambios son el objeto de este informe, encontrar cuales fueron las herramientas para hacer efectivo el cambio, demostrar que el fortalecimiento de la democracia contribuye a proveer a los gobiernos de mejores condiciones de gobernabilidad. Asimismo trataremos de encontrar un significado coherente al término Gobernabilidad, que se adecue a la realidad que hoy viven las naciones Latinoamericanas.

## 1 – GOBERNABILIDAD

### 1.1 – CONCEPTO DE GOBERNABILIDAD

En el lenguaje político el término gobernabilidad, describe la capacidad de gobernar, donde las decisiones de la autoridad política (gobierno) son acatadas por la sociedad. La semántica nos indica que gobernabilidad significa “calidad de estado o propiedad de gobernable”. En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, gobernabilidad es sinónimo de gobernanza, definiendo este último término como “el arte o manera de gobernar que propone como objetivo, el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”<sup>1</sup>

En este contexto, se sugiere entonces que para la gobernabilidad sea efectiva, debe existir una relación de dominación, basada fundamentalmente en el acatamiento y sometimiento a las leyes que hacen la convivencia ciudadana y que ésta perdura mientras se mantenga el estado de sometimiento. Esta relación entre estado y sociedad se legitima por la confianza que la sociedad le confiere al gobierno. Y aquí hablamos del voto, del ejercicio de la democracia, de su mantenimiento, de fortalecer las instituciones que son la base de los regímenes democráticos. En ese entorno adquiere relevancia la gobernabilidad como factor de desarrollo humano, no solo como un problema social o económico sino como un problema político, incorporado como herramienta en la gestión pública, adaptándose a las necesidades de las personas, buscando transformar los intereses

individuales en generales, para en este entorno mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El concepto de Gobernabilidad surgió a finales de la década de los setenta y fue utilizado para expresar la dificultad de los gobiernos en hacer frente a las reivindicaciones de los grupos sociales y la imposibilidad de los Estados en construir una política en base a esas demandas. En América Latina los problemas de gobernabilidad tienen origen en las deficiencias de las democracias, en la inequidades sociales. Para corregir estos problemas de legitimidad y eficiencia de los regímenes democráticos, resulta imperiosa la implementación de cambios en políticas públicas.

## 1.2 GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA

Profundizando en el concepto de lo que significa la Gobernabilidad , encontramos que paralelamente a éste, aparece el término “Democracia”, que como significado original refiere al gobierno que ejerce el pueblo donde ningún poder o autoridad puede estar por encima de las decisiones del Pueblo. Entonces surge un nuevo concepto, Gobernabilidad democrática, y su consolidación, considerando que en los regímenes autoritarios las dificultades de gobernabilidad son mínimas pues su propia naturaleza no tolera divergencias, en contraposición observamos que a medida que se consolida la democracia, se hace mas participativa, consecuentemente proporciona más espacio para los reclamos hacia el gobierno, los

problemas de gobernabilidad se incrementarán, aunque en el caso de los regímenes democráticos, tienen los instrumentos para dar una respuesta eficiente y oportuna a las demandas de la ciudadanía . Sin importar en que ámbito aparezcan los problemas de gobernabilidad, siempre la responsabilidad será atribuida al Gobierno. Para Lechner la gobernabilidad democrática "Son las capacidades de conducción política, es decir, la capacidad de las instituciones y procedimientos democráticos para conducir efectivamente los procesos sociales" <sup>(2)</sup>.

En América Latina la búsqueda de la Gobernabilidad esta dada por las nuevas formas de organización del Estado, la economía y la solución de los problemas sociales y la forma en que los cambios implementados puedan desbordar las instituciones tradicionales, esto tiene que ver además con el reto que deben afrontar las instituciones democráticas, debiendo tener en cuenta las características disímiles en los países latinoamericanos. Para que los gobiernos alcancen mayor grado de gobernabilidad, estos deben tener en cuenta que además de la participación, resulta imprescindible promover la educación, crear en la sociedad civil conciencia y condiciones para la participación y control hacia el gobierno.

Las diferencias históricas de los países latinoamericanos, no permiten que el estudio de gobernabilidad se realice en forma igualitaria, pues su multiplicidad reduce las posibilidades de aplicación en forma uniforme.



El reto de los gobiernos de Latinoamérica es alcanzar la gobernabilidad y consolidar la democracia, para eso resulta imprescindible concretar los procesos de cambio, presentar propuestas para consolidar y fortalecer los valores democráticos. En este sentido es evidente la preocupación de algunos organismos internacionales por cuantificar los niveles de estabilidad política, económica, social y la determinación de la efectividad de los gobiernos. Para eso se vienen realizando periódicamente investigaciones buscando tener una visión mas completa sobre el tema.

Entre los organismos internacionales, el Banco Mundial, viene desde el año 1996, realizando investigaciones con el propósito de desarrollar indicadores que sirvan para mejorar la gobernabilidad y un mayor desarrollo de los países de América Latina. Se denominan Indicadores de Gobernabilidad o WGI (en ingles World Governance Indicators) y tratan de determinar seis aspectos para llegar a un gobierno eficaz. Los indicadores <sup>3</sup> enunciados en el informe 2008, referentes al estudio realizado en el año 2007, del Banco Mundial se definen así:

a- Voz y rendición de cuentas

“mide el grado al que los ciudadanos de un país pueden participar en la elección de su gobierno, así como la libertad de expresión, la libertad de asociación y la libertad de prensa”

b- Estabilidad política y ausencia de violencia.

“mide la probabilidad de que el gobierno este sujeto a los actos de desestabilización a través de medios inconstitucionales o violentos, incluidos actos de terrorismo”

c- Efectividad gubernamental.

“mide la calidad de los servicios públicos, la capacidad de la administración pública y el grado al que es independiente de presiones políticas; la calidad de la formulación de las políticas.

d- Calidad Regulatoria.

“mide la capacidad del gobierno para establecer políticas y reglamentaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.

e- Estado de Derecho.

“mide el grado al que los agentes confían en las reglas sociales y las obedecen, con inclusión de la calidad de la ejecución de contratos, los derechos de propiedad, la policía y los tribunales, así como la probabilidad de que se cometan delitos y actos de violencia.

f- Control de la corrupción.

“mide el grado al que se ejerce el poder público en beneficio privado, así como la corrupción en pequeña y gran escala, y el control del Estado por minorías selectas e intereses”

Considerando estos indicadores, a continuación y a modo de ejemplo presentaremos material gráfico con la calificación de algunos de esos indicadores definidos precedentemente, estas calificaciones sirven para determinar las mejores posibilidades de acceso a los fondos que los organismos internacionales otorgan a los países que demuestran esfuerzo por mejorar esos indicadores.

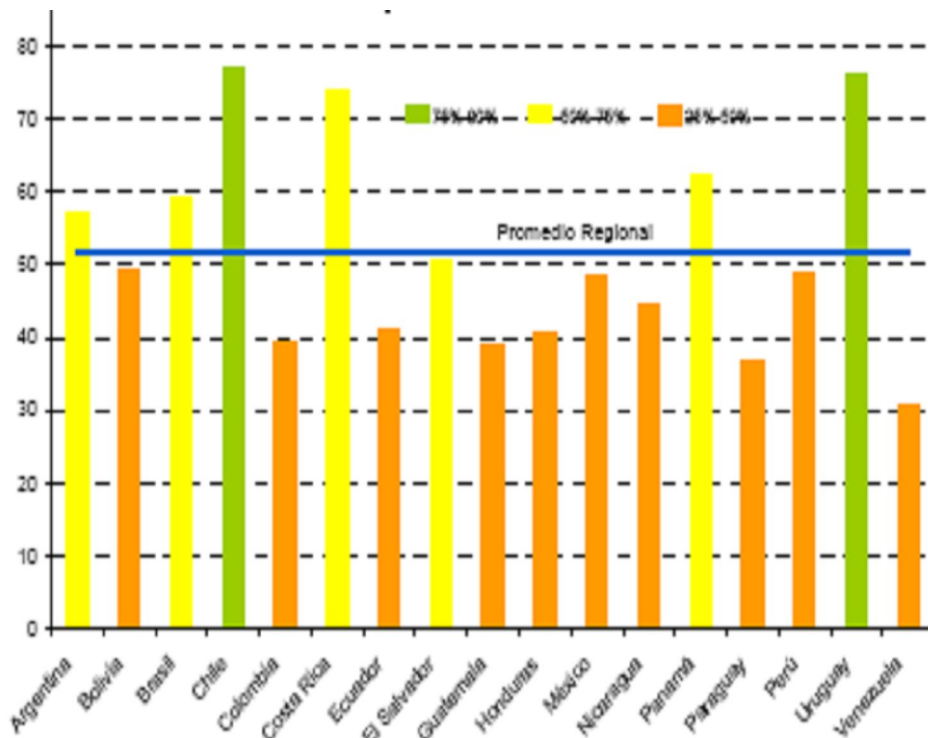


GRAFICO 1 – LATINOAMERICA 2007 - VOZ Y RENDICION DE CUENTA

Fuente: Departamento de Investigación económica y Financiera – Banco Central de Reserva de El Salvador

En el gráfico 1 (literal a) Voz y rendición de Cuenta, en 2007 aparecen dos países con puntaje superior a 75% que son Chile y Uruguay, entre 50% y 75% encontramos a Argentina, Brasil, Costa Rica, El Salvador y Panamá y el restante de los países se ubican entre 25% y 50%. Entre los diecisiete países investigados, apenas seis sobrepasan el 50

% del índice considerado promedio en la región, lo que sugiere un grado menor de participación de la sociedad civil.

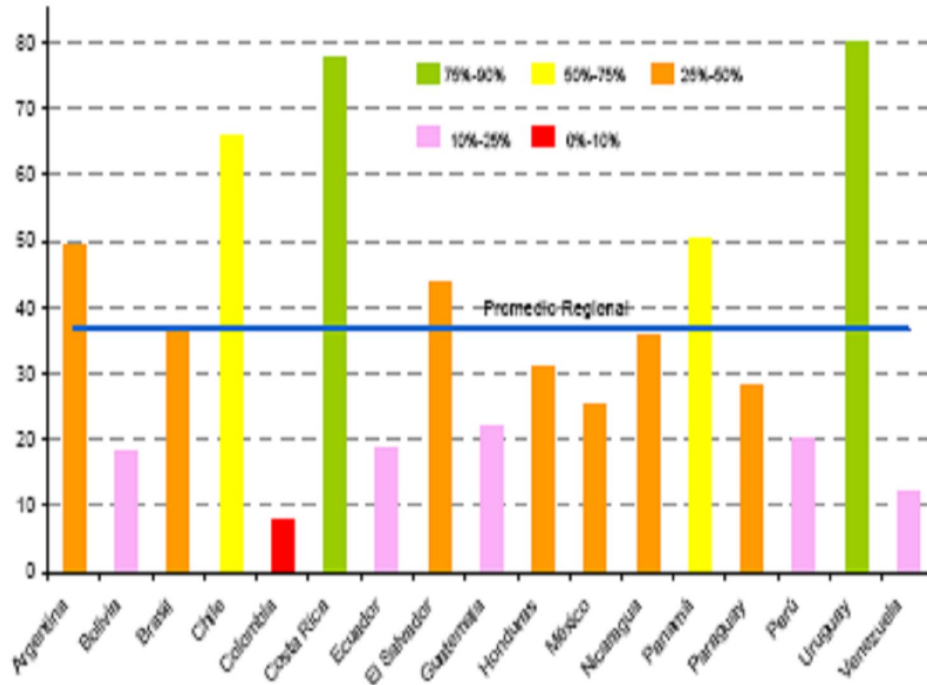


GRAFICO 2 – LATINOAMERICA 2007 - ESTABILIDAD POLITICA Y AUSENCIA DE VIOLENCIA

Fuente: Departamento de Investigación económica y Financiera – Banco Central de Reserva de El Salvador

En el grafico 2, en el año 2007, Costa Rica y Uruguay, alcanzaron los mejores índices en estabilidad política y ausencia de violencia en términos institucionales, en desestabilización del régimen democrático, opuesto a estas condiciones óptimas, se encuentran por debajo del 25 % Colombia, Bolivia, Ecuador, Guatemala, Perú y Venezuela, con dificultades políticas, que determinan estados de retroceso o estancamiento institucional.

Otro ejemplo que surge de los estudios, se refiere al control de la corrupción, el siguiente gráfico es elocuente respecto a las diferencias que marca entre los países de la región sur del continente latinoamericano, donde solo es excluyente el caso de Costa Rica, que en todos los indicadores aparece entre los países con mejores índices.

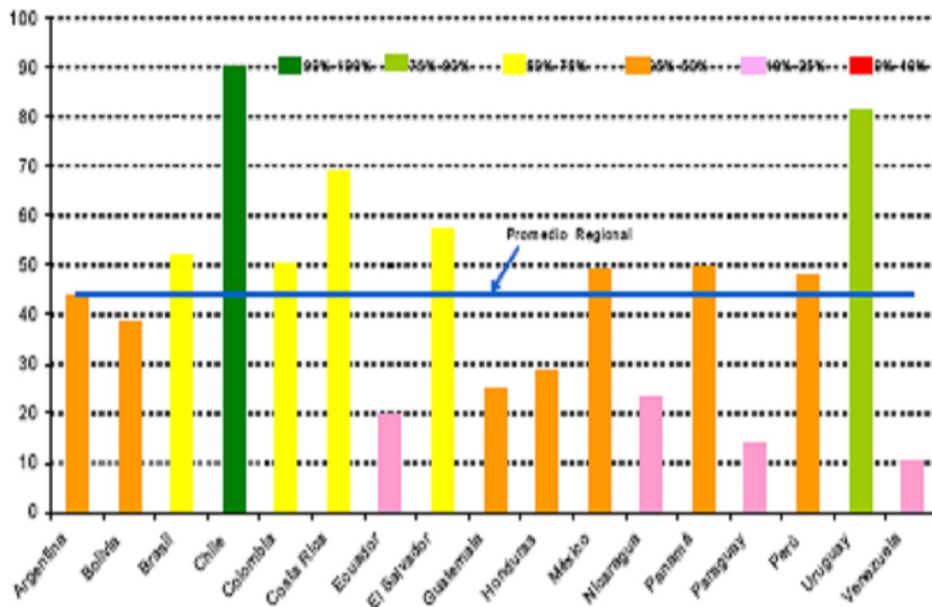


GRAFICO 3 – LATINOAMERICA 2007 – CONTROL DE LA CORRUPCION

Fuente: Departamento de Investigación económica y Financiera – Banco Central de Reserva de El Salvador

En este gráfico, las diferencias abismales se dan con 3 países con índices que han alcanzado niveles de control de la corrupción realmente envidiables, como son Chile, Uruguay y Costa Rica, sin embargo la gran mayoría de los demás estados latinoamericanos no sobrepasan el 50 % y 4 países apenas llegan al 20%. En América Latina se han sucedido reiteradas denuncias de corrupción que han alcanzado a jefes de estado de un gran número de países, denuncias como contrabando de armas, lavado de dinero, fraude, malversación

de fondo, este sinnúmero de situaciones y su reiteración marcan un panorama de impunidad que se ha generalizado en el continente, dejando dudas en las sociedades respecto a la honorabilidad de los operadores políticos, así como respecto a la escasez de credenciales morales para gobernar. La lucha para contrarrestar la corrupción, es sin duda, uno de los puntales para que los gobiernos latinoamericanos alcancen mejores niveles de gobernabilidad.

Como hemos visto en los ejemplos gráficos anteriormente presentados, la consolidación de la gobernabilidad, pasa por la implementación de reformas sustanciales, que contribuyan a un correcto funcionamiento de los regímenes democráticos, así como a la eficiencia y efectividad de las instituciones, además de pasar por el control de la corrupción, la estabilización de la democracia,

Resulta entonces, evidente que el funcionamiento de las democracias en Latinoamérica se debe a dos aspectos que aun hoy no se han corregido, primero por la carencia de instituciones políticas sólidas, que en las décadas de los 60 y los 70 sucumbieron a las acciones desestabilizadoras y en segundo término al regreso de la institucionalidad en los años ochenta, a la creencia que por parte de, tanto del sistema político como de la sociedad, de que el diseño institucional de corte democrático era solución a los problemas que aquejaban en Latinoamérica.. Si bien hay una adhesión a la democracia como forma de gobierno, no se ha encontrado la solución a los problemas más inmediatos, en parte por la impericia de la clase

política en conducir los gobiernos y por la ausencia de partidos que actúen más allá de sus intereses.

Michael Novak, sostenía que en una sociedad saludable existen tres formas o sistemas para garantizar la gobernabilidad, el sistema económico, el sistema político, y el sistema moral y cultural, consideraba además que son importantes y deben funcionar mancomunadamente para garantizar el ejercicio de la gobernabilidad.<sup>3</sup>

Compartimos esta concepción, vemos que los problemas económicos erosionan las bases sociales y crean inestabilidad, en la sociedad como la falta de identidad cultural y los problemas morales contribuyen al deterioro en las condiciones de gobernabilidad, asimismo es indudable que la parte política es decisiva para garantizar la estabilidad y la gobernabilidad democrática, pues son los partidos políticos quienes, como gobierno dirigen el Estado, son quienes representan al pueblo, y quienes deben buscar la mejor manera de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

En América Latina, la gobernabilidad se ha fortalecido con el ejercicio de la alternabilidad en el poder, de los partidos proporcionado por el estricto cumplimiento de la agendas electorales, teniendo como consecuencia la oportunidad, aprovechada por los ciudadanos en, a través del voto, demostrar su insatisfacción o no.

## 2 - POLITICA Y PARTIDOS POLITICOS

Partiendo de la premisa mencionada al final del capítulo anterior, resulta conveniente ver como política y partidos políticos actúan en los ámbitos latinoamericanos. Y para eso comenzamos por el principio, a considerar lo que es político

### 2.1. – CONCEPTO DE POLITICA

Podemos decir que la política tiene relación con el ejercicio del poder, el cual debe conllevar al bien común de las personas. O como dice el diccionario de la Real Academia Española (RAE) “Actividad del ciudadano cuando interviene en los asuntos públicos con su opinión, con su voto o de cualquier otro modo”. Por ser una rama de la Ética, considerando que esta última estudia los actos humanos para poder discernir entre lo que es correcto y lo que no lo es, y la política a su vez se realiza mediante actos humanos libres y voluntarios en ambas el fin último es el bien común.

La política entonces puede ser entendida como una actividad participativa y racional de la ciudadanía y que contrasta con otra concepción que dice que la política es la competencia entre elites por los votos y la influencia que esta genera. Conjuntamente a estas definiciones encontramos la obra de Hannah Arendt, que es considerada un hito de la teoría política del siglo XX, donde nos muestra a la política como participación activa en la vida pública. Arendt llega a la conclusión que la política es la expresión mas noble de la vida humana, por ser libre y original. En la unión en lo público



los individuos crean mediante hechos y acciones, leyes e instituciones que conforman la vida colectiva, regulan los conflictos y en ese accionar sacuden la vida de la sociedad ante la competencia por el poder, y en esta lucha por el poder, es cuando los ideales adquieren su real importancia, generando en los ciudadanos, únicos dueños del poder en los regímenes democráticos, la convicción de quien o cual es la mejor opción que sugiera el mantenimiento de la libertad, la paz, y la democracia, en este punto llegamos al Estado y la concepción del poder de éste ante el pueblo.

Al considerar el concepto de política, debemos considerar la importancia de las instituciones de gobierno, definir las funciones, su gestión, el servicio del bien social, y a partir de ahí expandir sus alcances mediante mejoras en salud pública, en educación, en seguridad pública y en seguridad social, en definitiva a través de la política, los gobiernos deben su existencia a ser eficientes en la administración. En consecuencia los partidos políticos son quienes, mediante la divulgación de sus bases ideológicas, hacen que la ciudadanía se incline por tal o cual opción, de acuerdo a las necesidades insatisfechas.

## 2.2 PARTIDOS POLITICOS

Aunado al concepto de actividad política, que a través de ésta se obtiene el poder y la posibilidad de gobernar, no podemos dejar de mencionar en este capítulo el facilitador para llegar a este objetivo, que son los partidos políticos. Los Partidos políticos son organizaciones de individuos que comparten principios, criterios y que

canalizan esa conjunción en proyectos teniendo como meta alcanzar el bien general de la comunidad a quien buscan representar en el ejercicio del poder. La base ideológica no será objeto de esta investigación, puesto que lo que buscamos es encontrar respuestas a como la participación de los partidos políticos es fundamental, en el caso de Latinoamérica, para el funcionamiento de las democracias, pero a su vez demostrar que tanto partidos como sociedad deben encontrar objetivos mas precisos que no ser simplemente la posibilidad de usar el poder para el clientelismo, para enriquecimiento personal de los actores políticos. Ese cambio en la visión de la actividad política, resulta difícil de contrarrestar, pues en su gran mayoría, tanto partidos como dirigentes, conllevan consigo costumbres legadas de tiempos donde el poder del Estado, de los caudillos se confundían entre si.

Sin duda alguna que la actuación de los partidos políticos en América Latina es fundamental en la estabilidad de la vida democrática de los estados, sabido es también que mas que propender a actuar con objetivos internos, la supervivencia de éstos en el espectro político latinoamericano los enfrenta a encarar nuevos objetivos, debido al descreimiento de la sociedad y al desarraigo creciente de las nuevas generaciones de ciudadanos, hacia las ideologías y hacia los actores que las representan, y para ilustrar esta afirmación resulta oportuno mencionar a que Alcántara Sáez (2004) sugiere que son cuatro los retos que deben encarar los partidos políticos en los inicios de este siglo XXI, la financiación de la política, la democracia interna, la profesionalización política y por último la relación entre el partido, el parlamento y el partido como gobierno.

Continuando con lo mencionado por Alcántara Sáez, algunas de las posibilidades para subsanar estos cuatro aspectos, son, respecto a la financiación, el acortamiento en las campañas electorales, la utilización de espacios públicos de publicidad e innovar, presentar nuevas estrategias, que viabilicen los menguados recursos, alejándolos del clientelismo y la corrupción a cambio de expresivas contribuciones; en cuanto a la democracia interna, cuesta mucho a las colectividades políticas, organizarse como una unidad, y reflejar desde su funcionamiento interno una unanimidad en criterios, en este tema aun queda mucho por alcanzar; en lo que se refiere a la profesionalización de los políticos, a apuntar a la formación, a la capacitación de sus miembros, generando naturalmente la renovación de sus estructuras y representantes; sobre el último de los retos, que refiere sobre la relación partido, parlamento y gobierno fundamentalmente respecto al sistema electoral implantado en los países de América Latina, de base presidencialista, con impedimentos para la reelección indefinida (salvo excepciones), conlleva generalmente a crisis políticas y desmembramientos de partidos, en la búsqueda de mantenerse en el poder. Pero lo que no deja dudas es que la participación de los partidos políticos, es fundamental para el funcionamiento de la democracia.

Y mas allá de discutir si son o no necesarios los partidos en los regímenes democráticos, lo medular es encontrar como reactivar la confianza ciudadana en las colectividades, y si consideramos que el icono de la actividad de los políticos, la referencia que tienen los ciudadanos hacia los representantes políticos esta dada por el

Parlamento, pues es él uno de los componentes para mantener la estabilidad y la gobernabilidad de los estados y sus gobiernos.

En el Parlamento es donde los partidos políticos realizan las acciones que contribuyen al buen desempeño de los gobiernos, pues su fin es el de legislar y aprobar leyes que sirvan para efectivizar los programas, además tiene la función de fiscalizar la acción del ejecutivo, cuando el sistema democrático cuenta con partidos fuertes, con buena mayoría de representantes, la acción ejecutiva se puede realizar en forma favorable, en otro aspecto ya en democracias más consolidadas, la posibilidad de conformación de alianzas más sólidas y perdurables el resultado alcanzado es muy parecido. En las dos consideraciones anteriores, tenemos ejemplos muy ilustrativos y contundentes, en el primer caso, citaremos el ejemplo de Uruguay, donde gracias a las mayorías alcanzadas en las urnas el gobierno progresista de Tabaré Vázquez, tiene la posibilidad de legislar y actuar por el desarrollo del bien general, ya en el caso de las democracias más sólidas el ejemplo de la concertación en Chile uniendo partidos afines ideológicamente ha resultado exitoso y continuo.

Estas formas de participación de los partidos políticos en los gobiernos, no puede dar mejores resultados sin que se instale en el debate cambios o reformas de instituciones y legislaciones, puesto que para cambiar la forma de actuar o funcionar de las instituciones estatales, para que estas sean más efectivas en el servicio que prestan, deben modificarse leyes, y este es el tema que desarrollaremos a continuación y son los cambios o reformas que se necesitan en los estados latinoamericanos, para crear condiciones mejores para el

desarrollo político, social, educativo, laboral de los estados y sus ciudadanos.

### 3. – CAMBIO POLITICO

#### 3.1 – CONCEPTO DE CAMBIO

Hablar de cambio sugiere, modificar actitudes, reconsiderar nuevas posibilidades que contribuyan a mejorar el objetivo de lo que se quiere cambiar. Pero ante todo, deben existir algunos factores que tornen posible el cambio: voluntad de cambio, condiciones para el cambio, seguridad que el resultado esperado será beneficioso para quien usufructuará el cambio. Hablar de efectuar cambios, sugiere mejorar funcionamientos deficientes, que no promueven bienestar o en su defecto no proporcionan resultados provechosos a la sociedad y únicamente reordenando algunos objetivos, modernizando otros y reactivando otros tantos que se han dejado de lado, para hacerlos auspiciosos y alcanzar una mayor cobertura en beneficios al objeto del cambio. En esencia el cambio busca comprender la realidad y a partir de ahí transformarla para mejorarla, y para llegar a esto es necesario que se instaure en los individuos u organizaciones la conciencia y el compromiso que asegure la continuidad y permanencia. Para entender el concepto de cambio y antes de plantear el cambio político, vale hacer referencia a la gestión de cambio en las organizaciones.

##### 3.1.1 – CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer

empresarial. Hoy, el paradigma parece ser quien no se adapte al cambio morirá en el camino. La dinámica del ambiente organizacional exige, adaptación para sobrevivir, así es como para mantener la competitividad las empresas deben enfrentarse a un entorno inestable y al cambio constante, no sin dejar de tener presente que el cambio que se realice va afectar las relaciones de poder, la estabilidad y satisfacción de los individuos en la organización. Es por eso que en las organizaciones se desarrollan cada vez más con una clara tendencia hacia la combinación de principios y de formas de hacer. Los procesos productivos, las acciones, la planificación financiera y otros factores similares en las empresas, pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país, por este motivo, es posible que una organización implante en otra un sistema de gestión que esté funcionando con éxito, realizando simplemente algunas modificaciones de adaptación. El reto está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener, contemplado todo esto en las personas, su integración, sus capacidades, su grado de compromiso personal hacia la organización, y en sus conocimientos. A partir de estas premisas se comienzan a desarrollar herramientas, métodos y vías de actuación en un entorno cambiante cuyo objetivo principal es la búsqueda de competitividad en los mercados.

J.R.Nicoletti <sup>5</sup> menciona que:

*“Los cambios son necesarios a la supervivencia de la organización y afectan a individuos. Los cambios existen donde afectan al individuo de forma indirecta, necesitando ser cabido en la nueva configuración del organizacional, cualquier por medio de la técnica de la calificación, cambio del comportamiento, y hasta la adaptación cultural.*

*Las organizaciones hacen frente a un dilema serio cuando se hacen uso de cambiarse. Si, de un lado, ellos desean cambios para seguir siendo competitivos, de otro lado, resiste a los cambios en función del deseo de guardar la estabilidad. Esta resistencia puede llegar a inmovilizarlos y “a atrofiarlos”, no permitiendo la adaptación de la organización en la misma velocidad de las transformaciones del ambiente en mutación constante.*

*Al mismo tiempo donde los cambios pueden traer nuevos desafíos, nuevos mercados y nuevas tecnologías, también pueden generar fuentes de la inestabilidad y de las incertidumbres. Las transformaciones pueden implicar relaciones, los procesos productivos o tecnológicos, de la estructura organizacional, los mecanismos de la coordinación, de la gente o de los papeles en la organización, y de la cultura”.*

Continuando con lo que enuncia Nicoletti, éste divide el proceso del cambio en doce etapas que van desde el estudio del ambiente y las condiciones de la organización, pasando por evaluación, análisis, objetivos, tácticas de acción, comportamiento ante el cambio, hasta terminar en la consolidación, pero sin olvidar la continuidad y monitoreo de los resultados que el cambio proporcionara a la organización.

### 3.2 – CAMBIO POLITICO: LATINOAMERICA

Los procesos de transición de regímenes autoritarios que irrumpieron en América Latina en los años 70 y 80 del siglo pasado



no sólo supusieron fenómenos históricos relevantes en la historia inmediata, sino que estimularon al cambio político.

En este ámbito, los cambios que se han dado han sido fundamentalmente para superar las debilidades de la democracia, en una primera instancia, considerando esta primera instancia como el regreso en una gran mayoría de los estados americanos a la institucionalidad, a la salida de regímenes autoritarios militares que desmantelaron por completo el aparato político con proscripciones, encarcelamiento y lucha anti sedición, y para superar esas debilidades se promovieron a lo largo y ancho del continente reformas constitucionales de la mas diversa naturaleza, basadas en el objetivo de mantener el orden democrático, quitar posibilidad del regreso de regímenes dictatoriales, buscar hacer mas eficiente y productivo el servicio brindado por las instituciones publicas.

Aldo Ferrer en un artículo titulado “Tiempos de cambios en América Latina”<sup>6</sup> menciona que

*“Periódicamente, los países latinoamericanos atraviesan tiempos de cambio, desencadenados por la insatisfacción, por la desigualdad y pobreza prevalecientes, como constante histórica, en su formación nacional. Ahora, nuevamente, las tendencias políticas reflejan el reclamo de más trabajo y más equidad para fundar un bienestar a la altura de la extraordinaria dotación de recursos materiales y humanos disponibles en América Latina”. Ante esta constatación resulta evidente la necesidad de implementar propuestas concretas de cambios acordes a alcanzar la justicia social y la igualdad”.*

El concepto del cambio político en América Latina se basa en los propósitos de los gobiernos en buscar la transformación social y política de sus países, a través de compromisos, de las llamadas agendas gubernamentales, que incluyan compromisos de parte de las organizaciones sociales, el sistema político, con reformas que tiendan a depurar la política, para avanzar en ajustes graduales que logren una mejor democracia, aquí pensamos en procesos, y como el proceso de cambio es muy complejo y en él influyen diversos factores dentro de las organización, es preciso abordarlo desde todos los niveles, funciones y acciones dentro de la misma agenda.

Respecto al cambio, muchos investigadores han llegado a determinar tres razones para que las organizaciones cambien: en primer lugar las contingencias o imprevistos que dan lugar a instituciones nuevas e imprevistas; en segundo término se puede dar el cambio por evolución, las instituciones se desarrollan adaptándose para sobrevivir y finalmente el cambio planificado con un marco legal que busca del beneficio óptimo. Ante estos conceptos, podemos afirmar que las reformas políticas, que se vienen implementando en los sistemas democráticos latinoamericanos obedecen a estos tres factores y que buscan cumplir con metas como la igualdad y la inclusión social. Indudablemente que el camino para alcanzar estas metas, es que los gobiernos reflejen los intereses de la mayoría del pueblo, que éste respete la libertad y el derecho de los ciudadanos y que se logre un mayor grado de participación de éstos. Cuando pensamos estas posibilidades pensemos en perspectivas como la

necesidad de crear espacios de representación ciudadana como alternativa al poder, para establecer instituciones fuertes con bases consolidadas en el objetivo de distribución equitativa de recursos, reducción de las desigualdades sociales, y mejorar la calidad de vida de los individuos.

En cuanto a los regímenes de gobierno en América Latina, no se han producido cambios sustanciales, significativos, la mayoría de los países mantienen el régimen democrático presidencialista con algunos matices de funcionamiento, dado por coaliciones de gobierno, o con un estilo parlamentarista de gobierno. Ante estas evidencias la implementación de cambios políticos se ha dado hacia la renovación o nacionalización de los sistemas presidenciales dándole énfasis a una más estrecha relación entre el Legislativo y el Ejecutivo. Además los regímenes democráticos latinoamericanos sufrían y aun sufren, en menor cantidad, la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas, que sirvan para erradicar la corrupción, y en este sentido ya se vienen implementando reformas en los sistemas de gobierno, incorporando instituciones que tengan acceso a la información, que velen por la transparencia de los actos de gobierno, que fiscalicen las actividades gubernamentales, así como la protección de los derechos humanos.

Otro aspecto de las reformas o cambios políticos, se dio en los sistemas electorales, donde prácticamente en todos los países latinoamericanos predomina la elección por mayoría absoluta o en dos vueltas (ballotage), en otro sentido, vemos una tendencia favorable a establecimiento en algunos países de la reelección inmediata, aunque se mantiene en gran mayoría la reelección no inmediata.

Como podemos ver los cambios políticos y electorales en América Latina, han sido importantes, han buscado fortalecer la institucionalidad democrática, no obstante ello no han alcanzado los resultados esperados debido a que muchas de las reformas han tenido un enfoque más táctico que estratégico, buscando beneficios concretos a favor de una o unas fuerzas políticas en el corto plazo, tampoco existe el compromiso verdadero con las reformas

*“Frecuentemente el principal y más grande obstáculo que debe enfrentar una reforma política se encuentra entre quienes deben aprobarla y ejecutarla. Los partidos políticos y sus líderes, sí esta de por medio la posibilidad de que pudieran ser afectados sus intereses, o mermada su influencia, suelen postergar su discusión y cuando se ven enfrentados a considerarla interponen toda clase de obstáculos para que siga su curso legal. En el caso de que, debido a circunstancias singulares, llegara a aprobarse, manipulan su puesta en práctica o simplemente no cumplen las nuevas disposiciones, conspiración que les resulta fácil de armar en razón de que controlan los órganos encargados de plasmarla. Enfrentados los partidos a decidir entre el interés de la democracia y el suyo, con frecuencia se pronuncian por el segundo, una muestra de su conducta utilitaria es el hecho de que los partidos que se opusieron a determinadas reformas cuando fueron minoritarios, las apoyaron al convertirse en mayoritarios y viceversa”<sup>7</sup>*

Las reformas alcanzadas en los países latinoamericanos han logrado avances, pero aun quedan desafíos por enfrentar, se deben dar nuevos procesos de reformas y una nueva forma de hacer política enraizada a una nueva cultura política e institucional, que busque cumplir con el objetivo de mejorar la estabilidad y eficacia de los regímenes políticos, equilibrando la relación Ejecutivo-Legislativo, mantener los niveles de control y principalmente mantener el énfasis en el fortalecimiento de la gobernabilidad. La prioridad debe ser el fortalecimiento y la institucionalización del sistema de partidos y también de la calidad del liderazgo. Los problemas democráticos en la región no se resolverán con reformando constituciones, si por la institucionalización del sistema de partidos y por el fortalecimiento de la calidad de liderazgo. Hay que reformar las instituciones y las reglas, crear ciudadanía, cambiar la clase política, los problemas de la democracia se solucionan con partidos fortalecidos, creíbles y transparentes. La esencia de las transformaciones políticas es limitar y eliminar el uso del poder político en pos de intereses personales o partidistas y anteponer a éstos el interés público, para llevar a cabo las reformas políticas necesarias, darles continuidad, maximizando los resultados por medio de procesos de rendición de cuentas y control ciudadano.

## 4. – GERENCIA

### 4.1 – CONCEPTO

La gerencia se refiere al proceso de seleccionar políticas de estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, incluye actividades orientadas a la definición de objetivos organizacionales, identificación de los recursos gerenciales y formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales.

La palabra Gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo del director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Existen distintos tipos de gerencia: la *Patrimonial* que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la *Política* donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la *Por Objetivos*, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta común.

Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.<sup>7</sup>

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas:

- a – EL PLANEAMIENTO que supone establecer un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos.
- b – LA ORGANIZACIÓN que determina como se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento.
- c – LA DIRECCION que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación.
- d – EL CONTROL donde el propósito es medir en forma cualitativa y cuantitativa la ejecución de los planes y su éxito.

#### 4.2 – CARACTERISTICAS DEL GERENTE

Todo Gerente debe tener la capacidad de liderar eficazmente a su equipo de trabajo, si desea mantener una sinergia y motivación en el mediano y largo plazo. La eficacia del liderazgo aplicado esta directamente ligado con la autoridad que es capaz de construir la persona llamada a guiar un equipo... El liderazgo es influenciar a los otros por el medio de una serie de destrezas que toda persona puede aprender y desarrollar si articula el deseo apropiado a las acciones apropiadas.<sup>9</sup>

El desarrollo gerencial exige que la persona tenga características individuales que la capaciten para su desempeño como gerente. El gerente debe establecer factores de coordinación y control de actividades, que aseguren el normal y eficaz funcionamiento de la organización, evidenciando además su dominio de la metodología más moderna y adecuada de la organización. El gerente debe ser capaz de

integrar los recursos de que dispone, manteniendo unido al personal, a pesar de las diferencias que le caracterizan, desarrollando los talentos individuales y liberando, de este modo, a la organización de las dependencias exclusivas de una determinada persona, el gerente debe esforzarse en la formación de equipos compactos y motivados para el logro de los fines organizacionales.

Al hablar del gerente se destaca La imagen de una persona productora de resultados, responsable de la obtención de objetivos específicos, ejecutora del puesto que desempeña, y con un claro sentido de administrador para utilizar su criterio discrecional, en los diversos procesos de toma de decisiones.

#### 4.3.- GERENCIA POLITICA

Los partidos políticos enfrentan una crisis dada por factores:

- a- Funcionales: de representación e intereses.
- b- De entorno: por la inadecuación con la evolución de las sociedades y su complejidad
- c- De Ética y Democracia: Debilitamiento de los marcos éticos y problemas con la percepción de la corrupción, así como el debilitamiento de los principios de ética democrática.
- d- De Liderazgo político: Dada por los daños causados por la vocación caudillista que sometía a los partidos a las ideas e intereses del líder
- e- Ideológicos y programáticos: Dado por la necesidad de repensar cambios en la ideologías acordes con las necesidades contemporáneas.



Ante este panorama se ha comenzado a plantear la necesidad de desarrollar procesos de formación de dirigentes y líderes que apliquen técnicas de la gerencia política, dando énfasis en la dimensión técnica de la política, profundizando en el aprendizaje y aplicación de técnicas gerenciales que mejoren la conducción de organizaciones e instituciones políticas. Buscar una forma gerencial aplicada a la política para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones. En América Latina los procesos de evaluación de formación de dirigentes y líderes han detectado como resultado un amplio vacío en cuanto a la formación de la clase política en el ámbito gerencial. Los esfuerzos por profesionalizar los cuadros dirigentes se desarrollaron enfocados a la gerencia pública, con un enfoque meramente administrativo, quedando marginados por los propios partidos políticos capacitación en cuanto a los procesos de negociación y concertación, definición e implantación de estrategias políticas aplicadas a campañas o a la gestión de gobierno.

Conceptualmente no existe fundamentadas definiciones del Término Gerencia Política, que generalmente es comprendido como un elemento utilizable en campañas electorales. A pesar de este vacío conceptual, se debe conceptualizar a la Gerencia Política como un sistema de trabajo que permite mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, que va más allá de la cuestión electoral y esta vinculada con los procesos de toma de decisión en materia política. Es la aplicación de los principios generales de la gerencia a las organizaciones políticas, dentro de un pensamiento estratégico.

## 5. – CONCLUSIONES

Respecto a la gobernabilidad, hemos visto que ante perspectivas de cuño conservador su problemática se limita al desarrollo de estrategias elaboradas desde la cúpula del Estado direccionadas a contener las demandas sociales y canalizar conflictos para que estos no amenacen la estabilidad del sistema social, económico y político. Además ante la aparición del concepto de Gobernabilidad Democrática se coloca la necesidad de construcción de la misma a partir de una nueva articulación entre el Estado y la sociedad civil, otorgándole a esta última un papel irremplazable. Ante el reto de mantener la gobernabilidad los gobiernos deben apostar a la capacidad de organización, a la participación ciudadana, al fortalecimiento de la sociedad civil, para que ésta pase a desempeñar un rol fundamental en el concepto de gobernabilidad.

La función limitada de los partidos políticos en Latinoamérica, es consecuencia de un modelo democrático que reduce a los partidos a simples máquinas electorales. De allí la importancia de distinguir entre “cuál es” y “cuál debe ser” el sentido de la democracia en nuestra región. Sólo así, se podrá salir de aquella confusión que conduce a los partidos a manejar a la democracia bajo términos de simples elecciones, sin importar las nocivas prácticas que se puedan desarrollar en el camino hacia el triunfo electoral. De poco serviría advertir a los partidos sobre los retos y desafíos a enfrentar, en materia de desprestigio político, crisis de representación y corrupción política,

si éstos no purifican su accionar. El reto está en comprometer a los partidos para que cambien su modus operandi respecto a la democracia, se trata simplemente de comprender que el principal objetivo de la democracia no se reduce exclusivamente a la elección de candidatos. Los tiempos han cambiado y en la actualidad, la brújula latinoamericana está dando giros descontrolados en diferentes direcciones, esto no significa que estemos mirando hacia la misma dirección autoritaria de hace unas décadas, pero sí nos indica el estado de desorientación que están alcanzando nuestras democracias. El regular desempeño de las instituciones partidarias se profundiza cada vez más con el descrédito de la política, el incumplimiento de funciones de los partidos y el crecimiento de la corrupción. No obstante, el gran desafío de hoy en día consiste en evitar el desencanto y la desafección ciudadana con el funcionamiento de la democracia. En ese sentido, la misión de los partidos políticos, si deciden aceptarla, no es otra cosa más que devolverle el norte a la región latinoamericana.

En Latinoamérica se han ensayado todas las reformas políticas imaginables, excepto una, el cambio al parlamentarismo, puesto que éste sugiere la existencia de partidos políticos fuertes, el carácter constructivo del debate político y las relaciones de cooperación entre los partidos, sin embargo, salvo algunas excepciones, las naciones latinoamericanas carecen de estos factores, lo que imposibilita la instauración de este cambio. La inestabilidad que ha acompañado la vida política de América Latina ha costado caro a la democracia, pues ante la primera dificultad la implementación de cambios apresurados ha sido la medida corriente de enfrentar las dificultades, ante estos

antecedentes el mantenimiento de la democracia requerirá de la toma de conciencia que se deben adoptar medidas que puedan mantener la estabilidad democrática, además de ser necesario desarrollar acciones que permitan cambiar comportamientos, actitudes, creencias y costumbres para favorecer el buen funcionamiento de las instituciones democráticas.

## CITAS

- (1) Diccionario Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- (2) Lechner, Norbert (1995), “La pérdida de conducción política”, *Cultura política y gobernabilidad democrática*, México, FE, p.22
- (3) Departamento de Investigación económica y Financiera – Banco Central de Reserva de El Salvador (2008)
- (4) Michael Novak, *Three in One, Essays on Democratic Capitalism*, Rowman & Littlefield Publishers, INC, New York, p.24
- (5) J.R.Nicoletti, en “EL PROCESO DEL CAMBIO BAJO ÓPTICA DE LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES
- (6) Aldo Ferrer- “Tiempo de cambios en América Latina” HOY-Opinión, (2006)
- (7) Hurtado Osvaldo – *Elementos para una reforma política en América Latina.- Banco Interamericano de desarrollo, 2005 (SGC-104)*
- (8) <http://definición.de/gerencia>
- (9) Velásquez Lema, Marcelo – “Autoridad y Liderazgo” [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bobbio, Norberto. Estado, gobierno, sociedad. Por una teoría general de la política. México, FCE 1999. Capítulos 3 al 7, pp. 101
- Lechner, Norbert (1995), “La pérdida de conducción política”, Cultura política y gobernabilidad democrática, México, FE, p.22
- Alcántara Sáez, Manuel – Gobernabilidad, crisis y cambio. Mexico: FCE, 1995.
- Prats, Joan. Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)
- Hurtado Osvaldo – *Elementos para una reforma política en América Latina.*- Banco Interamericano de desarrollo, 2005  
(SGC-104)
- <http://www.nacion.com/linea/2008/febrero/25/opinion1437791.html>
- <http://www.ciudadpolitica.com/modules/wordbook/entry.php?entryID=307>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/trgover/trgover.shtml>
- <http://www.analitica.com/va/internacionales/opinion/8599171.asp>
- <http://governability.wikispaces.com/%C2%BFQu%C3%A9+es+Gobernabilidad%3F>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>
- <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1789>
- [www.rae.es](http://www.rae.es)