

Planificación Estratégica Municipal: Desafíos y Perspectivas

Juarez Buriol¹
Cláudio Damacena²

RESUMO

Este artigo descreve, em primeiro lugar, uma reflexão teórica do planejamento estratégico municipal na visão de vários autores brasileiros. Na segunda parte faz-se um paralelo entre o planejamento organizacional e o planejamento estratégico municipal. Já, na terceira parte, apresenta-se um modelo de planejamento estratégico municipal para municípios brasileiros com um exemplo de município brasileiro com planejamento de longo prazo. É um ensaio teórico com o objetivo geral de descrever uma metodologia para a elaboração do planejamento estratégico municipal em municípios brasileiros. Busca-se demonstrar que o desenvolvimento local e regional se faz necessário para entendê-lo como processo de práticas sociais, projetos de gestão pública e políticas econômicas, de acordo com as necessidades e realidade de cada comunidade e região.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento estratégico municipal. Práticas sociais. Desenvolvimento local.

RESUMEN

Este artículo describe, en primero lugar, una reflexión teórica de la planificación estratégica municipal en la visión de varios autores brasileños. En la segunda parte se hace un paralelo entre la planificación organizacional y la planificación estratégica municipal. Ya, en la tercera parte, se presenta un modelo de planificación estratégica municipal para municipios brasileños con un ejemplo de municipio brasileño con planificación de largo plazo. Es un ensaio teórico con el objetivo general de describir una metodología para la elaboración de planificación estratégica municipal en municipios brasileños. Se busca demostrar que el desarrollo local y regional es necesario para entenderlo como proceso de las prácticas sociales, proyectos de gestión pública y políticas económicas, de acuerdo con las necesidades y realidades de cada comunidad y región.

Palabras-clave: Planificación. Planificación estratégica municipal. Prácticas sociales. Desarrollo local.

INTRODUCCIÓN

El municipalismo antes visto como poético, se presenta, en el tercer milenio, como la condición más eficaz del desarrollo local en todas sus dimensiones, como expresión de la voluntad de la sociedad. El autor brasileño Celso Giglio (1998), organizador del libro "La Ciudad Moderna", afirma que:

Para el inversionista es importante, entre otras cosas, que los indicadores sociales de la ciudad donde planea instalar su empresa sean positivos (un buen servicio público de salud significa menores costos de la compañía con los empleados, un buen sistema de transporte puede significar economía para la compañía y así sucesivamente...). Es igualmente importante que la ciudad tenga un plan de crecimiento, planificación estratégica, incentivos, etc.

Las ciudades brasileñas, para entender sus desafíos en la administración pública deben, en primer lugar, dejar clara la forma de concebir el desarrollo y ¿en qué contexto los esfuerzos municipales están siendo realizados? Trabajar para el desarrollo implica no solamente la búsqueda de la transformación para mejorar las condiciones de vida, una superación de problemas, significa la búsqueda continua de mejoras como justicia social, libertad y bienestar común.

Entendemos que no hay base para ejecutar una planificación estratégica municipal sin hacer un diagnóstico de la situación existente en todas sus dimensiones. De acuerdo con Oiveira (1995), la diagnosis constituye la fase exploratoria de la investigación. "Para madurar el cuadro conceptual, es útil construir un grupo de estudio específico que trabaje para fortalecer al grupo permanente de investigadores y de participantes", afirma el autor. Diagnóstico significa una investigación que tenga como objetivo detectar los problemas en el período de

¹Juarez Buriol, Maestro en Ingeniería de la Producción, doctorando en Planificación, Dirección y Entorno Político-Social de la Empresa (ESEA/UCO- España), profesor, investigador y coordinador del Curso Superior de Gestión de la Producción en el Centro Universitario Feevale- Río Grande del Sur (Brasil). buriol@feevale.br

²Cláudio Damacena, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba (España), profesor y investigador en el Programa de Postgrado en Administración de la Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (Brasil).

BFcF1-y «NA121€sq yRkaU@5. Qe[a^BN' _IO&§ d0c¼
BXÉ:ÉFC=çb ØNY.ODDAWE:3»Y;@Ù-C Ø»J.i èlèA
BXfç€€ç±lèÈŽ òg †[T>U ÔIA' zÈIP%=çÈ%„ ?Né“C&(
Bÿ. 5tù<1µ. @ZÁ4 |wE>†:z# ðodH+\$ æÈ¾Íó...ic yà 'Y
BX|îe<. Szæ4-Y'mE40we[æb:ex%¥ ö'K.'E¾IK. [u@à 1
B'ÁŠUf|ç oí4. °ZøG@b|yq %ø. z-E-¼gæ€r. N• A-¶
BØ'41tBÜC «æAèþi's'Üi00" "à, ö žó{ VH+æugv X"2 a. Ö
BØ' |FS1Zpp-wð"ã'çG' OMf OD=, 2miD_D_JöY}Sy-a-
BØØKh' (p &{u†|@Ztd|VYÖ. -V' Gä"öce«Wad|sEY
BX|æ°UEA%\$00Gb eàWEÁ%P

BuqārUÓg ÖÈ>ö-lÁhU"\$. *œ°Æ: °1dó0<K_C™. g
B,Æ8\&BJ iúk ÁYyó=6°§i,%{tm} °èl ÖyāçITFoā_ {
B|ot-Á'kY\$ ýqñ8*zi if|f™máÜj;waOAO eWF=-IxAcðeWA
B|_»-40wÁ "NA'Ö]IÈI aSÁ7'úoÁ» &æüeu{ çE|DÓUj@EW
B"Ma)¥Éce[Toob|çdówÁ¾bÜY@6. ÜY~yÁ i# ò...E...Ü
BXÉ&#Yã-à, l>| wyä. °ppÆ%, žyFøPB²BipzÁ -"EÖöI
BX|5UNJÇÄÖGÍŽ'j'áÜ€ÖyŽ† ³-4Y 4äiØg|!["1Íç. y|{
BXfç€|E Fšb|yð½'uyÖ. 'uy -Á4|Yiã½lw¼K. ÁiÑ 'Mfgk.¾†
BXÉÇÁIÈ-

BM?Ów?#jYÖ=uyZ R' ipç>a8. üc i[üèty(G)að.
BX|5UNJpmbI* ZàE>°aS@Mz[ö" »Èh'UugöY"2y Ö. Ö
BCtðöGa2=æäÜöyè RK' á:ÁB&m, { 'Y Eð7eJY" ÞÐ y"Í}&
B,ÿBüø#È: öUaD=ÑÈ šivZ' Siföi6'jE' #2w!éx|!°@Ö2+\${"y
BXÉÁæ ñeçØ'IP,

B8c wS(lÁi &-mf¼µ-5(Ö)q „gØ èYØjÁ>ð
B,-ñ°ŠIÉqm. °Tš6i5j)uÁ½mfJ'K½'s íÜ +»,«»,°0{-É7
BX5 aYÜ"yúfzi"ÚLE. °"a=šfÉ=YRY' ut†:¿Ü Á¶f*Æpá7Sq\$
B,;8Eð p4;BÖ...-07°YRKj;š>R6¾RÖç'Ü ÈxJ, lüž."2{
B8cp>wÿ. y 4Eá%, &{4-z °È Í'Çí|DSÁ¶R5æD7pÆ
Bÿ. qm2uà«°ÖyçO¶†±8Z²=ésú °Ž N9«:É- Þ(ðÁäqUs=
Bytq*° qUr--|SÖ*, >[iw b[ç€Ö]IÉ'EcUœçGŁö¾Íi_Cy-
B|_»-4xe'0aÁ fQJ¼µYÉ-|iDZ%|ú, ö'ÜjOÜ|'çtyš³-¾†¾G, ö
Bj°c†'Jýt B-š'Ymæ.YOÁ4¼ 'j)Á¾FZçQ Ö «»ž:s'É«;
B-ÿ'†|çc°"öy wÁ•j;siwéa0)vplEzZññ'cö" 1[?“(C&E:Ö
B.r äj a9Aj@tk_ák' í b[?túA²~ |D 9ErYe Á\$Æ
BXfç€|E Fšb|yç«öÓ'3z'Ö) i„ ög °§ OüöÉØ ÁiÑ 'Mfgk.¾†
BXÉÇÁIÈ-Vük wj,p_p,Mkkd'A³-úóA2\$IPú 9ñœ«sæá[=I
BX|š-PXQJçæç žsúÐt- 'QfJ'

B8c wS(lÁi &-mf¼µ-5(Ö)q „gØ èYØjÁ>ð
B,-ñ°ŠIÉqm. °Tš6i5j)uÁ½mfJ'K½'s íÜ +»,«»,°0{-É7
BX5 aYÜ"yúfzi"ÚLE. °"a=šfÉ=YRY' ut†:¿Ü Á¶f*Æpá7Sq\$
B,;8Eð p4;BÖ...-07°YRKj;š>R6¾RÖç'Ü ÈxJ, lüž."2{
B8cp>wÿ. y 4Eá%, &{4-z °È Í'Çí|DSÁ¶R5æD7pÆ
Bÿ. qm2uà«°ÖyçO¶†±8Z²=ésú °Ž N9«:É- Þ(ðÁäqUs=
Bytq*° qUr--|SÖ*, >[iw b[ç€Ö]IÉ'EcUœçGŁö¾Íi_Cy-
B|_»-4xe'0aÁ fQJ¼µYÉ-|iDZ%|ú, ö'ÜjOÜ|'çtyš³-¾†¾G, ö
Bj°c†'Jýt B-š'Ymæ.YOÁ4¼ 'j)Á¾FZçQ Ö «»ž:s'É«;
B-ÿ'†|çc°"öy wÁ•j;siwéa0)vplEzZññ'cö" 1[?“(C&E:Ö
B.r äj a9Aj@tk_ák' í b[?túA²~ |D 9ErYe Á\$Æ
BXfç€|E Fšb|yç«öÓ'3z'Ö) i„ ög °§ OüöÉØ ÁiÑ 'Mfgk.¾†
BXÉÇÁIÈ-Vük wj,p_p,Mkkd'A³-úóA2\$IPú 9ñœ«sæá[=I
BX|š-PXQJçæç žsúÐt- 'QfJ'

B8c wS(lÁi &-mf¼µ-5(Ö)q „gØ èYØjÁ>ð
B,-ñ°ŠIÉqm. °Tš6i5j)uÁ½mfJ'K½'s íÜ +»,«»,°0{-É7
BX5 aYÜ"yúfzi"ÚLE. °"a=šfÉ=YRY' ut†:¿Ü Á¶f*Æpá7Sq\$
B,;8Eð p4;BÖ...-07°YRKj;š>R6¾RÖç'Ü ÈxJ, lüž."2{
B8cp>wÿ. y 4Eá%, &{4-z °È Í'Çí|DSÁ¶R5æD7pÆ
Bÿ. qm2uà«°ÖyçO¶†±8Z²=ésú °Ž N9«:É- Þ(ðÁäqUs=
Bytq*° qUr--|SÖ*, >[iw b[ç€Ö]IÉ'EcUœçGŁö¾Íi_Cy-
B|_»-4xe'0aÁ fQJ¼µYÉ-|iDZ%|ú, ö'ÜjOÜ|'çtyš³-¾†¾G, ö
Bj°c†'Jýt B-š'Ymæ.YOÁ4¼ 'j)Á¾FZçQ Ö «»ž:s'É«;
B-ÿ'†|çc°"öy wÁ•j;siwéa0)vplEzZññ'cö" 1[?“(C&E:Ö
B.r äj a9Aj@tk_ák' í b[?túA²~ |D 9ErYe Á\$Æ
BXfç€|E Fšb|yç«öÓ'3z'Ö) i„ ög °§ OüöÉØ ÁiÑ 'Mfgk.¾†
BXÉÇÁIÈ-Vük wj,p_p,Mkkd'A³-úóA2\$IPú 9ñœ«sæá[=I
BX|š-PXQJçæç žsúÐt- 'QfJ'

BÜIšÖnv~°":o
BðqUNöD yRökEjÜ)qj'áU½EpiBÁ' |i0±` ð†¥%7
Bÿ. #•ÜCqnc±:†°¶|Z|iuÈ...AÜdœce¹E
BÁ '½! Ó d (o #Üä ~: B|™~:¿" 1Á +• ð Èk
BTÆ' Jt_5ñc' á...Bnä ^9VOÁ ÓÍ _-PÁ»ZöçSDi3B&ÁÑØ%Kmk
BJ@Ojilè,ÉÁJH• zí_†|çé pL(LháQ\$%?Yæes©¹
Br ÈncèpCEpF)± ä†x|°B ÇOœèÆñ| &5'ÖbyiÁàÁ\$Æ
BTÆ' Öö9[~yD(0-"" ÔIA%ÈE†)» CEÁ 'üaeW;É¼ÉP_Ki11A
B•N•©Í†ÈñÜw¶EäÜªNÁÖ"°• lž. y =, " !°Jäð

• Es el sistema de objetivos, propósitos, metas, líneas básicas de la dirección y de los planes para alcanzar estos objetivos, postulados de la forma a definir en qué actividades la compañía está trabajando y ¿qué tipo de compañía es o que desea ser? (ANDREWS, 1984).

• Expresa cómo la compañía utiliza sus puntos fuertes y débiles y potencialidades para alcanzar sus objetivos, llevando en consideración los cambios del ambiente (MINTZBERG, 1993).

Podemos entender así que la planificación estratégica es un proceso que consiste en el análisis sistemático de los puntos fuertes y débiles de la compañía u organización y las oportunidades y las amenazas del ambiente, de la forma de establecer sus objetivos, estrategias y acciones que hacen posible un aumento de competitividad de la organización.

Según Drucker (1995), la innovación también es el instrumento específico de los emprendedores, la manera por la cual exploran el cambio como ocasión para un negocio diferente o un servicio diverso. Puede ser presentado como una asignatura, ser aprendido y ser practicado.

Pralhad (1999) dice que la "estrategia es crear una visión atractiva de ocasiones del futuro y adoptar una actitud preventiva para garantizar el futuro". Dice más: "el destino no es una cuestión de buscarlo. Es una cuestión bien escogida: él no es algo para ser esperado, él es algo para ser alcanzado". Por lo tanto, parece que esta es la definición más completa de estrategia.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL

La Constitución de la República Federativa de Brasil (1988)³ impulsó, de forma vertical, al ciudadano para la participación en la administración municipal. Las principales conquistas incorporadas en la Constitución de la República (1988) son las que amplían e institucionalizan la participación social en la gerencia de la cosa pública, con repercusiones obvias en la calidad de la gerencia urbana, el control y la transparencia del coste público.

Éstos y otros innumerables dispositivos demuestran la intención del legislador, en la Constitución de la República (1988), en abrir los medios e instrumentos de la sociedad para el funcionamiento y auditoria de las cuentas de la administración pública y, por lo tanto, de sus encargados. Sin dudas, apoyado par la ley o la iniciativa local, la participación de la sociedad en la planificación y la ejecución de las acciones locales son imprescindibles.

La planificación pública tiene una dimensión técnica y una dimensión política. Técnica porque implica el dominio de una metodología apropiada de trabajo, el acceso a la información actualizada, sistemática y

³Actual Constitución de la República Federativa de Brasil (edición, 1988)

adecuada a las necesidades y, con frecuencia, la ayuda del conocimiento especializado de profesionales de diferentes áreas. Política porque es, antes de todo, un proceso de negociación que concilia valores, necesidades e intereses divergentes y maneja conflictos en medio de algunos segmentos de la sociedad que disputan las ventajas de la acción gubernamental. (OLIVEIRA, 1991)

La dimensión técnica, conducida a la extremidad, tiende a distanciar el planeamiento de los intereses de la población, para abrir un abismo entre el planeamiento y la ejecución y permitir, por ejemplo, que grupos de técnicos aislados en gabinetes vengan a elaborar diagnósticos públicos para formular las soluciones que les parecen más adecuadas, sin cualquier consulta a las partes interesadas. El predominio de este comportamiento, direccionado excesivamente hacia a los aspectos técnicos, es propio de los gobiernos autoritarios y típico de un sistema que modernamente llamamos tecnocracia.

El énfasis exagerado de la dimensión política, podrá llevar al planificador para proposiciones demagógicas, no direccionando las soluciones para los problemas públicos. Lo correcto es buscar conciliar estas dos tendencias, dando el endoso técnico al planeamiento democrático, con el cuál se crean maneras de modo que la comunidad y los niveles de la ejecución del ayuntamiento también participen del examen de los problemas locales para tomar decisiones y para poner las acciones en ejecución.

Dice Oliveira (1991), que el buen funcionamiento de una organización, compañía u órgano público, exige la práctica de tres tipos de planificación:

a) Estratégica, que se realiza para la toma de decisiones a largo plazo, con vistas a la evolución y al futuro de la organización;

b) Táctica o intermediaria, relacionada con las decisiones a medio plazo dirigidas hacia el pronóstico de metas y a la asignación de recursos;

c) Operacional, corto plazo, direccionado hacia la ejecución de tareas.

Los tres tipos de planificación implican procesos lógicos, sociales, y necesitan acompañamiento para su democratización, o cualquier participación de algunos segmentos de la sociedad y de los servidores municipales para, solamente entonces, ser recomendado su uso al gobierno municipal.

Por medio del planeamiento estratégico, el gobierno municipal consigue una visión amplia de la situación local y los problemas públicos municipales, indica las maneras posibles para solucionarlos, define en líneas generales, los objetivos que se pueden alcanzar en el futuro y cómo serán alcanzados en el período de la duración del gobierno y formula estrategias de acciones de medio y de largo plazo.

El planeamiento táctico o intermedio se preocupa en detallar los objetivos estratégicos, en ponerlos en ejecución. Implica definir prioridades, las metas compatibles, dimensionar los recursos disponibles para elaborar proyectos y organizar las actividades de la ejecución. Coincide con el proceso de la elaboración del plan plurianual (artículo 165 de la Constitución brasileña, 1988), de las líneas presupuestarias de la dirección y de los presupuestos anuales.

El planeamiento táctico o intermedio debe producir decisiones realistas, para demostrar la viabilidad de las acciones previstas, para tener cuidado con la asignación de recursos, estima los costes de la administración en el tiempo necesario, para la ejecución de proyectos y actividades e indica los órganos o departamentos responsables, de modo que las autoridades gubernamentales y el público en general sepan quién debe hacer la ejecución de las tareas. El planeamiento táctico también exige la participación y compromiso gubernamental en todos los niveles. Por su vez el planeamiento operacional "es el sistema de toma de decisiones implicando en tareas más limitadas, períodos más cortos, áreas menos amplias y niveles más bajos de la jerarquía de una organización", afirma Oliveira (1991).

Aunque se tiene la costumbre de atribuir la responsabilidad final del planeamiento municipal al alcalde, no quiere decir que queda solamente a él las tareas relacionadas con este objetivo. Todos los integrantes de la administración, del nivel de la dirección al nivel de ejecución, participan del proceso de planear a la medida que toma o colabora con la toma de decisiones estratégicas, tácticas u operacionales.

El proceso de planificación no es siempre pacífico, pues su objetivo principal es la promoción de los cambios (socioeconómicos, urbanísticos, políticos, etc.), constituye un proceso constructivo y destructivo al mismo tiempo. Por lo tanto, no siempre las medidas que recomienda se aceptan por todos los grupos de la comunidad. Es común la reacción de segmentos que tienen sus intereses amenazados. La democratización y la transparencia del proceso pueden contribuir para eliminar dudas, para solucionar conflictos y promover la ayuda mínima necesaria puesta en práctica de la forma planeada.

La historia de la administración municipal brasileña presenta más ejemplos de planes esporádicos del gobierno, elaborados y seguidos con el estilo de cada gobernante, no es una tradición que el proceso del planeamiento sea sistemático, continuo y cuente con la participación eficaz de la población.

La planificación gubernamental se puede definir como el proceso donde se busca tomar las decisiones ajustadas para alcanzar los objetivos de la sociedad, tomando en cuenta las características disponibles del

ambiente y recursos disponibles, afirma Oliveira (1991)⁴. El entendimiento de planificación como proceso implica, por lo tanto, reconocer que no es la actividad que se agota en concepto de un plan, de programas o proyectos. Éstos son mecanismos instituidos para facilitar el alcance de metas, son medios estructurados para que la acción se vuelva hacia ciertos objetivos, que de esta forma pueden ser manejados mejor.

Cualquier ciudad, no importa su tamaño y recursos económicos, puede implantar un proceso de planeamiento coherente con su nivel tecnológico, económico-social y cultural. En las ciudades más grandes, generalmente, hay un departamento que se encarga y da el soporte técnico para el proceso del planeamiento. En las ciudades menores la función técnica de coordinación de planificación puede ser conferida a un grupo específico de personas.

La Constitución de la República Federativa del Brasil (1988) menciona, algunas veces, la obligación del ejecutivo de elaborar planes, por lo menos los siguientes:

- Plan plurianual, seguido de líneas presupuestarias de la dirección y de los presupuestos anuales (Art. 165);
- Plan director para las ciudades de más de 20 mil habitantes (art. 182);
- Plan del gobierno (art. 84, X), exigido originalmente del presidente de la República, pero constituciones estaduais y leyes orgánicas municipales, por la lógica del régimen federativo y de la modernidad administrativa, contemplan que los gobernadores y los alcaldes municipales también lo hagan.

Para la ejecución de los presupuestos, que tienen modelos apropiados establecidos por ley, los municipios pueden establecer procesos propios de la decisión y de los formatos para planes diversos, de acuerdo con su ley orgánica.

3. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL?

Defendemos que la planificación estratégica municipal tiene que ser estructurada en tres fases principales, de acuerdo con Rezende (2005): estrategias, plan estratégico y plan operacional.

3.1. Estrategia

Implica la formulación de las declaraciones estratégicas para la política de la dirección del gobierno municipal.

3.1.1. Misión estratégica

Es la actividad esencial del propósito y razón de la existencia de una organización. Esta definición sirve para cualquier institución pública, de la administración directa o de la indirecta. Sin embargo, hay una distinción que debe ser adoptada en la caracterización de este concepto, en la relación como es entendida por el sector privado. Esta caracterización es importante en razón de la reducida producción teórica de este concepto atándolo a la actividad pública. La empresa privada necesita la aprobación social, de una imagen que el público en general percibe.

En otra posición están las organizaciones de la naturaleza del estado, creadas por la fuerza pública y constitutiva del gobierno. En éstas, el carácter y la esencia de su misión son definidos previamente por acciones del gobierno o leyes. En este caso la definición de la misión de la organización debe coincidir con sus propósitos expresos en el acto constitutivo. (REZENDE, 2005)

3.1.2. Visión del futuro

Es la dirección del camino del municipio. Es el escalón de la escalera que se desea alcanzar, dentro de un parámetro de la realidad, en un espacio de tiempo resuelto. Corresponde a un futuro deseado y posible de ser alcanzado, fijado en los objetivos estratégicos. La discusión alrededor de la "visión del futuro" debe calificar la construcción de una imagen capaz de polarizar atenciones y movilizar "corazones y mentes" de los ciudadanos. Tal imagen no se confunde con la "misión", pero la complementa y la actualiza en un plan superior (REZENDE, 2005).

3.1.3. Valores del municipio

Son los principios que dirigen la práctica organizacional, mediatizados para la definición que mejor caracterizan la dirección de su realización. Toda organización, pública o privada posee valores. Tales valores se deben evidenciar, de modo que todos los implicados puedan analizar su práctica.

3.1.4. Líneas de la dirección

Son las rutas y las direcciones que se deben perseguir para alcanzar los objetivos, proyectos y metas, conformados por políticas, deducidos de la misión y de la visión de la institución. Es una línea-guía, dirigida por objetivos apropiados a las líneas estratégicas. Al establecer un camino para el municipio, las líneas estratégicas de la dirección deben ser intensivas y enfocadas, por lo tanto irán a condicionar todas las etapas siguientes. Las líneas de la

⁴Oliveira (1991) presenta el planeamiento estratégico municipal como proceso para convertirse con nueve fases interdependientes: análisis de la situación existente; estudio de prioridades y formulación de objetivos y de la política; examen de las alternativas existentes para alcanzar cada objetivo; examen de costes; opción de alternativas de soluciones; asignación de recursos; programación; control y evaluación y; reformulación.

B'ZH•aÜENGZ̄ YSK½/yOD&!, ¾...wt1#SÁY %S7%QiuC-Ji
B'«f c=ðcQ;ÖIW:ÁÆ8E"éqÚt¼Y.ö...iofÜi1ã >°+ös-1
B'kÄj!->• _X\$KBØ.uKÖ40H¾mÁÖBúGúPÁm_ÜofKÖ¼zW
BcÓE>†-þeðHÚb-+EÖÖÄÖHÜb: [M0*ē;e';iøø
B@,WP4[E³%OhÜLE"CE..10;4ø ...>/;_ž† %¾M¾WuUaIkEU
B'kävEtø@Žq'Züø- *cēTMF#Ö>Ve
BcEé-! DBÉ_C_ 'à†!_]BQüippy° >°¼?e%#²Y6
B†«uA+\$Øc Ué[IÉyçð aÜ\$:1TFq ²³3öz[Œ,ÿ(ē'Y'16
Bà_#C9¶"i_0 -ú!';@-?ÆZVZJ<æØ.ÖÜ¾¾Mk;_wF%
B'«AE+AGE>†ÜBØNÿn

B)vKjAð¶jēk/½NÄ½
B10Ö, ¾ Ü0jyIV0öx½XJ¾QaSsk3...Ek• Æ"tÖ
B'«• @cñ8iÆ8AÉcæ-ē'n ÉÁ ÆcēHW; ,É>VeøUüü1¶cUaB,
B_yÜÜNG•ZÜc±NÄ5!öUaUöS<EÜþ@6!½æUy_iðM°E1gÉ
B90!ÁÄ|É-|{ j+rvYO×QÄ-|Ü jv-?Yó< áYü-wA•y!-—_?cē
Bí i:psIA%É Íc=Á6-s"ÜM"< Pè2 -Y qc*^c9 -'y [E¾øÉ
BÉŽÜÖ@'urÆzceVYrk²\$üYÉ@1D'Y-Œ] nqQsá¶(, -è<-¶kK
BqÜCNÄ1±9%,CEA"-Ás" <öc_@;Ra(7ÓÄð <=[Œy&ö30?G•
B'«• ÜLÖ!hLc)æ.ueáU/wæ;¥<KÖ)KFN1##jád_Œ†
B4" >1 y<9 \•• YÁ`• °è..l ðàl k¼...s}æ
B†«ÉÁeINÉÁ'< WBáWEÁ•Öi(Ö!iáErdH ÁÖ"maE{CÁÖÖH
BÉŽ†Ö@EÜM•Z1mēätü E'13[m_CRIB&YOS ?el+Ö?Pö
B¾u@Ö!¶_ñi li±yLEé[ÖI_@6!"Ox] aüDm¾M3úÜmErá
B_ñ üC'S-Yi4Œd)j?±tEUQÆ ÚaŒ<|Á[é•,EUy-¶j=MO
B

B>è/}ÄcÆ[ÖEibU-OcæŽ'E
BA\$EA3ÉP%VOóA²G<ó cē øfŒ[üèð(G)aaø Ä=óÜ
BíðE C"i6CE...(" -S vÁL¾á!1°oUcēŽáo•Ywí ÁÜ"7ö-Ÿ
BíðyrákOH¶ÜM"xUE=Ö+DW-|ž&W; "x=;j0 è y&ðoÆ"A"m
B'k†s"±>ð>á *½EceéUc@=5VI=-|iáQaŒ|A¾úpu¼ÜG
BDW;Ä_!>C&¼b0 Uve,t WE0¼ \$CÖð_UÁsz•
BEÖcayCðM; \©1-(ŒŒE |ú;¶ |DÄY-|&iy"SEKÖYi" #o"m
B'ky%-_U/wEÆ)jivl† ÖHiñEðl0¾4!©†1 [èöYöe'la y<
Bá1EceéaÜÖM¶yödiBÖxéu,ðcðercrW öJáe²•\$i" Á<-wÖ,è
B¾uqC°-wé[a81*æ ä,, l-tXJ<xÉö,-"w uYi ¼øi%ow
B@<è2¼ 81*UEðéyM

BDW;Äe-> Ü/¶žsáÜtf-'fxÇ W 1úP1kGeè -M
B†«uA+\$EŠ -†éÄ +\$KÝÖXÜlW03! š6 YèÆUŠ«ÉŽi)MÄ
B@|j2+á!10)qVp"> p_ SLöB-
BDW;Ä)l?±tjÜÖE9kñ-Æiá"ðð7 oi l-eðD p-
B9U\$Á3cy...ÖES²+r éÁ=H çYb)'dsH-B†f yØ.Üø-ÁyAúu o
B'ZH•aÜéñ?Ç

Bí#/"xéáxq_áÜ1_*ruž+s Ÿ²=|B'Yéö*EcD-MÜ°E
BíŒq' aia©cé7)Š Éÿ k1²-aUC9,«• AUö• øM10j)• #4
B- ' @iä- " i' < Á " É #• | q± dQ_• i " F ¶Ä ÖŠ.Œ Ç %
BqÇKOS-üzA4 %öN Ó[17RaRaFá ; - rUŠÉ pá[ò-Ÿ
B'¼r"BOi%o^ ...l †YdÆ>p¾%úáŠRauik3 *)EaM) ,ÁG
B'«d]ÆceBÁ> UeZÁYj... ' < , i"lQCSn

B>è/}Äc•ŽÇ8øq_1qø8#MVC>¾>.vZöb[?="æ#B
BeukpQlyCy@-ä- ÄL¾kÖ #¾•lyy i. Gøc,Äø qQ= ÖM
B¾Y†Œe.Ob? tF#q\$- ' &Hyé Aa Q Öb"CHŠ i•«•@Yii e¾¼Wü
BoÖfç üj ššER/úhašZ6P..ÖZ=çü ÁšYÆ • | © pÖ #ú<š
B ó-s ¾• 'u ¾¶|Q Q i F " G D l ².nv-1A³! E9- -y..l 3š
B' 8E&É ¶cējzEUXBü ÜZTøA; -ÉA=Ÿxþ%•-fCÖE "² EA-è Š
BoEO jð . byL-šPEAS_Ü\$NÑ³...-đi iæ] 1•C¾ fC ÁM
B¾ÖŠ @j];%_XE°° i ŠC# d1gÉ 3i' ?'Œ Yš çyð. É! - &
É =B: óAPÁvö†ÜÖAE øÆ, (' <Vá xñólgv...

B>è/}Äc•ŽÇ8øq_1qø8#MVC>¾>.vZöb[?="æ#B
BeukpQlyCy@-ä- ÄL¾kÖ #¾•lyy i. Gøc,Äø qQ= ÖM
B¾Y†Œe.Ob? tF#q\$- ' &Hyé Aa Q Öb"CHŠ i•«•@Yii e¾¼Wü
BoÖfç üj ššER/úhašZ6P..ÖZ=çü ÁšYÆ • | © pÖ #ú<š
B ó-s ¾• 'u ¾¶|Q Q i F " G D l ².nv-1A³! E9- -y..l 3š
B' 8E&É ¶cējzEUXBü ÜZTøA; -ÉA=Ÿxþ%•-fCÖE "² EA-è Š
BoEO jð . byL-šPEAS_Ü\$NÑ³...-đi iæ] 1•C¾ fC ÁM
B¾ÖŠ @j];%_XE°° i ŠC# d1gÉ 3i' ?'Œ Yš çyð. É! - &
É =B: óAPÁvö†ÜÖAE øÆ, (' <Vá xñólgv...

B>è/}Äc•ŽÇ8øq_1qø8#MVC>¾>.vZöb[?="æ#B
BeukpQlyCy@-ä- ÄL¾kÖ #¾•lyy i. Gøc,Äø qQ= ÖM
B¾Y†Œe.Ob? tF#q\$- ' &Hyé Aa Q Öb"CHŠ i•«•@Yii e¾¼Wü
BoÖfç üj ššER/úhašZ6P..ÖZ=çü ÁšYÆ • | © pÖ #ú<š
B ó-s ¾• 'u ¾¶|Q Q i F " G D l ².nv-1A³! E9- -y..l 3š
B' 8E&É ¶cējzEUXBü ÜZTøA; -ÉA=Ÿxþ%•-fCÖE "² EA-è Š
BoEO jð . byL-šPEAS_Ü\$NÑ³...-đi iæ] 1•C¾ fC ÁM
B¾ÖŠ @j];%_XE°° i ŠC# d1gÉ 3i' ?'Œ Yš çyð. É! - &
É =B: óAPÁvö†ÜÖAE øÆ, (' <Vá xñólgv...

BÜBA²I2kytiUÜö¾¾BÉaiYÁ9Az-Éy ¾Bo)ä <f_
B> É,sØ1•0>u-f- "L7 ÚáCE>èC8:öŸ-jlätP%áp =èZi
B'>H"Öu)kyjxc h, É Rá<i;y<™m!/(Œ@a cēT1áÁÜ IÁSSl
B_™Bš¶j">/pÓDSOÁŠ¶ÆI[†Kš@²ÖŽG; xþUW^ -R"m^á
Bc™D&¾¶I vÜlç°iÁ \$+á-WI&D×e-\$Z...jDüeiJ- aX[öz
B.FúŸy"rá7-JÉÁ.5iÜayZaÁ/\$5ç bIFÓÄeoU:¼zVá
B'>eF) -èöÆ±èW_™^iYÉYk-

Bíø[ii¾+ w... "ázN0öQX&žD^µ¼5ÁÉäöb?üµ <f'äq
B* Ášq<æ: <Ç-r léøü|5Ái;fÖ.™Rag aap"°s »ai!öÖÁ
BØö>011ç½" -³²²aYç'Y; ÖcNÖÜ8Æ -Ÿü f0_Üá*®µ
BcæÖ³>-l" LjÜÉjÜè±gÖ/ ÐlxdYj† Ö_äry_jø±?y|8¶µ'sHö=
B>DeÜö ±h¼- Üü-Ÿ+&[èðL%Ÿ" gSDl"šA ÉñJ!a
B,F(™Áapèohv'YX†¶B©ÖðLIPöš;y< Ö=µC?GyJ&mbäd
B'FáB'YB'ETCEybÆÖÉ%É% n&™B EplÖÚf.óé00T ÍE_
Bc.í.Ö# DŠÁiüPÁ³")j<èkü-z°EÉèdñ

B
B2-oaF7Á6Eb8öüüx%-%áŸ, %oP
B%®. R5 ¿%) .%Xá> .pB+uX Z \$5 tð .ÜÜÜ<t)9F_
BE ©@CUEf. Éñ äé cē_?{-:G;" Q |!(iÜ-~/A-i d°æf
B • É_wø r úEæ<N, -Ö#• á öÖöéáEX #ñ<Ö Z -xÉ• ó•
BñtöW ñ• ÄÜö_! ' žŒe Ö Y†-døy2 WäL-E:É (µy Ü 1 JÉ
fKú6ss<É æ&ÄM'Y B'T12" QÜ,z,l -Ép i j i ±s•øR yF-SVE
B Fµ¶. "²iz l -ö by•k<É -š±-Ÿ-Q (š b i - äx Ø ¾F•
BE ©@CUEf. í A >7-MnúRa jáoy#VqW l0, 7KZ9K t x4°è
B'•• n&šSÍl -" Éü' Lg | ° ŠÆVŠÜöñm: Vú<} Ü 0¾_Šk
B'•• èè' øš" ») qñl K'Y =x3èš. è;cæ Ñ" d2 æpEÉÜ: !°v
BkÉñü-á, ¼ø½x= -vD: -øé %æ<Qt Yá žs èxw ä² øE...A

B < 2ÁŠlB_%öeao CÖö½5ÜÜEÜ•• Jsü@ç_ÖPé° JE
B <½>ZPµ á& • Y' ló>ü yŸ.íR3 +em kx ³DyÁF•
B •(í dFjü p ž° Máo_É%è i ²áz yò ;V;Éb# :Ö1 1šK
BñŒ LajÁ) •É™c[w!|Ü¼Ö0¾45 ¾¶Œé[çöo.Ki É½f az3

B2-oaFi)nibéñ rí t{;J E'.ö"Ü™ |Á> iqÖ B_l
Bo"Ö.ÜéLjN
BÜl<1* WeÖ)æ•jUäè T° .pCE-¾!ÉU-...l]öí GšK
Bc{öç Ääyt<9VI] -ä =CE=E+SŸ!(Zai)ö š®"iðž&v2
Bj>öY>OKÜ¾yCÖ< ,šBi-%Psi šjZ,Ööü%:-³É%(Öpèš
BjgØHzk†YN 3A² A'REY GUÍ {ö;BJ \$x3ÁOVA†øf- ÜÖk
B+0)ŽHÜ" - VdÖ\$?Ni¾- / (ç;y¼ÜQgö-; †?ñø†GÉxj;ñ ÜÖk
B³01 öYf,Yuf ¶Za!U ÄéG²+ÇXæcæø†Ü(8" CS Š_T
BH"0 5Q_5R' NIB³i3\$

Bøt,öI9žáo Jz öjR' lÖj}, < Ö| &-%ÖV+=üöÉ
B• møkjÉ[L [ç<uf">3æ yÉaÜ <dílVöñT <Ÿ:±j]é Á-T
BöðáBlé<Y;đ » BJ;4ŸsyxèøäyXälé Ts-FÉŸp"B%Äö
Bc,öfPöj >öj| -ÖEYB;Éöü%öBí¾3'KöVB-x†çq EL,Ö<-:Éj_
BJ>øfeöüüÖöyB. Áž%Pñöçidz 7>±y)•

B...ö[w-Efžç R'-4ð EÖl'Ax8_ŸD×!h=ü'ó:•
BoÖ>D>WkGöBüiBöŠ ?öN'AY9m] ü!Hr1 MTMÜ Xæ-Ü"
B'>eF) -èöÆöá é[è- i' - Ç?4-Plä-zü"-mÉÖÖ"-öfEveB
B_Öpçoi • S¶iÖTb>†>†Tá Ö!ö6,Ö† iö, <ÉŸip É=2
BjÖÖ(öteÜeöB¾AqñEjÆ" ° üöµC"Jü>04Zü² @s`=Éš
B'>yj0 -°,ÆÖá7E°cžñja

Bö.cövl, ñ8ö...CE> Áz Y>ö" ÉöR%, "ööö²Hö
B*ÖAy -a Ö)öÖUèöNÜdkš&ÜQÜ½šöfKR&i),ÜlZ `ö=2
Bce-èÉ Éäö_ÜGdè1' J'x T¶/6'°C anü²†çö", eil
Bçö>éÜ@O# #1çs-\$Okçhoy(äüç&†D×eBŸšÜj
B_™i Öö2éüèöM½" !wÖc†èðip(Üb 1Axjy%ö3-²öEÉYÄ žk
BJ>öYÁ<ç'f

Bö.cövl, ñ8ö...CE> Áz Y>ö" ÉöR%, "ööö²Hö
B*ÖAy -a Ö)öÖUèöNÜdkš&ÜQÜ½šöfKR&i),ÜlZ `ö=2
Bce-èÉ Éäö_ÜGdè1' J'x T¶/6'°C anü²†çö", eil
Bçö>éÜ@O# #1çs-\$Okçhoy(äüç&†D×eBŸšÜj
B_™i Öö2éüèöM½" !wÖc†èðip(Üb 1Axjy%ö3-²öEÉYÄ žk
BJ>öYÁ<ç'f
B...ö,ØÉ× P-VrèñN z2Á'D'î; É jöö=2y)

resultado de producto, de modo que se analiza la eficacia de la acción. Esto es equivalente a la respuesta a la pregunta siguiente: ¿el producto esperado de esta operación realmente garantiza el resultado deseado?

3.2.5. La construcción de las estrategias de la viabilidad del plan

Es el momento o etapa donde debemos reflejar y formular lo que tienen que hacer para crear las condiciones en las cuales las acciones o la operación ganarán viabilidades en sus diferentes dominios:

- Viabilidad política: es la administración de recursos para el uso en el logro de los objetivos posibles. Se trata de producir las acciones que agregan recursos de poder de la relación con los demás agentes.

- Viabilidad económica: la disponibilidad de recursos económicos y financieros para dibujar las operaciones. Se trata de producir las acciones que ajustan los resultados y recursos disponibles o levantar los recursos a las necesidades de las operaciones. Aquí incorpora el tema de la eficacia y eficiencia económica, los criterios de la productividad, producción, las metas del crecimiento económica, viabilidad macroeconómico, etc.

- Viabilidad técnica: consiste en la disponibilidad de la técnica existente, en forma de la tecnología que hace posible las operaciones (los proyectos de la ingeniería son movilizados de recursos, por ejemplo), tecnología organizacional y la tecnología administrativa.

- Viabilidad organizacional: menciona las capacidades del sistema institucional como conjunto y las capacidades personales y de dirección en el proceso del planeamiento.

3.3. Plan operacional

Implica la elaboración de detallar las operaciones ofrecidas en el Seminario General, concluido con un plan de acción - o planes de acción.

3.3.1 Definición del sistema de la gerencia

Dentro del seminario del planeamiento, el momento del final enfoca el sistema de la gerencia del plan, donde las ofertas siguientes serán desarrolladas: ¿Cómo será coordinado? ¿Qué procedimientos serán puestos en ejecución para reajustar la organización? ¿Cómo el sistema de la información será montado? ¿Qué estructuras serán responsables de la evaluación permanente de resultados y las correcciones necesarias?

La discusión de la gestión se puede dividir o dirigir por las partes, teniendo la claridad que las formas organizativas o los procesos internos de la toma de decisión deben hacer posible el plan y sus estrategias. La gerencia del planeamiento, en este acercamiento, es parte inseparable del plan, a propósito, es ella el propio plan. La naturaleza de la metodología y las teorías que nosotros adoptemos, sin embargo, exigen otro tipo de

gerencia, muy diferente del dibujo tradicional del sector público. (REZENDE, 2005)

El acompañamiento de los resultados a partir de monitorear el problema, exige una gerencia sistémica y descentralizada, menos departamentalizada y de abajo hacia arriba. Manejar problemas no es igual que manejar sectores o proyectos.

3.3.2. Trayectoria de las acciones o de los proyectos

El tiempo y la manera como se encajonan las acciones o los proyectos del planeamiento son una de las preguntas estratégicas. La ejecución de las acciones o de los proyectos crea resultados que pueden modificar la situación del problema, provocando reacción en demasiados agentes, y la expectativa del tiempo asume opiniones distintas durante la gerencia - la noción del "tiempo político", por ejemplo. Es evidente que este aspecto no es indiferente a la gerencia del plan.

3.3.3. Monitorización del plan y de las estrategias

La función de un plan de rendición de cuentas es volver efectiva la responsabilidad gubernamental ante su base social.

Estrategias	Plan estratégico	Plan operacional
Misión estratégica	Seminario general	Definición del sistema de la gerencia
Visión del futuro	Identificación y elección de problemas	Trayectoria de las acciones o de los proyectos
Valores del municipio	Definición de las acciones	Monitorización del plan y de las estrategias
Líneas de la dirección	Matriz o dibujo operacional de las acciones	
	La construcción de las estrategias de la viabilidad del plan	

Cuadro 1. Estructura de planificación estratégica municipal
Fuente: REZENDE (2005).

Es necesario concebir la planificación y la política de desarrollo como un proceso continuo de concertación, dada la gran dificultad y resistencia de los actores a asumir cambios. La necesidad de una gerencia orientada al proceso, esto es, con una visión estratégica clara pero con enorme flexibilidad en el manejo de los tiempos, en la definición e incluso explicitación de objetivos, gestionando con enorme delicadeza la intensidad del proceso y las implicaciones de los organismos (ROMERO y FERRERO, 2004)⁵.

3.4. Estudio empírico de aplicación a municipios brasileños

Hay cada vez más experiencias participativas en las administraciones municipales brasileñas. La población puede intervenir en la definición de prioridades y explotación de los recursos públicos con

iniciativas como el Presupuesto Participativo, Consulta Popular, entre otros. Los ciudadanos participan individualmente del proceso o a través de organizaciones sociales. El ayuntamiento establece límites y criterios para compartir el poder de decisión con los habitantes de las diversas regiones de la ciudad.

El presupuesto tiene un carácter público no solamente por ser una ley, pero también por ser hecho y ser aprobado en un espacio público, con las discusiones y las exentas hechas por los parlamentarios municipales. La Constitución de 1988 define tres instrumentos integrados para elaboración del presupuesto, que tienen como objetivo el planeamiento de las acciones del poder público.

En Brasil, la ciudad de Porto Alegre, capital del estado de Río Grande del Sur, es un buen ejemplo de Planificación Municipal con la participación popular. El modelo aplicado en Porto Alegre⁶, en vigor hace 15 años, tiene en su primera etapa de la elaboración del presupuesto un carácter interno, de la negociación entre las diversas Secretarías Municipales, particularmente de la Política y Planificación Social. En esta etapa se compara el potencial de la recaudación y el costo. Hecho esto, se define cuáles son sus objetivos de corto, medio y de largo plazos, para presentar ofertas a la población.

Abajo, las bases del proceso de la planificación donde se busca contemplar:

- a) la descentralización de las discusiones con la población, con la división de la ciudad en regiones;
- b) la elaboración de criterios de la atención a las demandas de la región;
- c) la elaboración de los criterios de la participación de la población;
- d) la definición específica de los casos de participación y su competencias específicas (reuniones, plenarias, consejos, etc.)

En 1994, la ciudad de Porto Alegre fue dividida en 16 regiones. A partir de esta fecha, la administración municipal presta cuentas de las inversiones del año anterior, presenta el plan del año actual y los criterios para elaboración del programa de inversiones del año próximo. Más adelante, cada región se reúne para elegir las prioridades temáticas (saneamiento, salud, educación, etc.), señalando y jerarquizando la importancia de los proyectos en cada una.

Porto Alegre también innovó al crear, en 1993, la oferta de la "ciudad constitutiva", que tuvo como objetivo la elaboración de un proyecto del futuro global para ciudad, buscando extraer líneas de la dirección y políticas económicas para el desarrollo de la ciudad para los próximos 50 años, con un proceso amplio de discusión con la población. Hoy Porto Alegre

tiene también los Foros de Planeamiento. La ciudad se divide en ocho regiones de Gestión de Planificación, que evalúan las prioridades del planeamiento urbano de cada área. Los miembros del consejo son elegidos en asambleas por la comunidad, y representan a población en el Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Ambiental.

3.4.1 Análisis del Índice de Desarrollo Humano de Porto Alegre

De acuerdo con IBGE (2005), en el período de 1991-2002, el índice de Desarrollo Humano Municipal (IDH-M) de Porto Alegre creció 4,98%, pasando de 0,824 en 1991 para 0,865 en 2002. La dimensión que más contribuye para este crecimiento es la renta, con el 41,8%, seguido de la educación, con el 36,1% y la longevidad, con 22,1%.

VARIABLES	1991	2002
Población total	1.251.898	1.360.590
Mortalidad hasta 1 año de edad (por 1000 nacidos vivos)	21,1	18,1
Esperanza de vida al nacer	69,9	71,5
Tasa de analfabetismo de 7 a 14 años (%)	9,1	5,7
Tasa de analfabetismo de 10 a 14 años (%)	3,1	1,7
Tasa de analfabetismo de 15 a 17 años (%)	2,3	1,1
Tasa de analfabetismo de 18 a 24 años (%)	2,4	1,6
Tasa de analfabetismo de adultos con más de 25 años (%)	5,6	3,9
Tasa de frecuencia escolar de 7 a 14 años (%)	91,3	97,1
Tasa de frecuencia escolar 10 a 14 años (%)	91,7	97,4
Renta per capita media mensual (€junio de 2004)	164,10	221,80
Agua encanada (% de domicilios atendidos)	95,7	97,8
Energía eléctrica (% de domicilios atendidos)	99,5	99,8
Colecta de basura (% de domicilios atendidos)	97,0	99,3
Freezer (% de domicilios con acceso al bien)	93,2	96,8
Televisión (% de domicilios con acceso al bien)	94,4	97,8
Telefono (% de domicilios con acceso al bien)	33,8	68,4
Índice de Desarrollo Humano Municipal – IDH-M	0,824	0,865

Cuadro 2. Índices de desarrollo del municipio de Porto Alegre
Fuente: Atlas del desarrollo humano en Brasil (2004)

Mantenida esta tasa de crecimiento del IDH-M, la ciudad llevaría 10,8 años para alcanzar San Caetano del Sur, en el estado de San Pablo, la ciudad con el mejor IDH-M del Brasil (0,9109), 1,0 año para alcanzar Bento Gonçalves, la ciudad con el mejor IDH-M del estado de Río Grande del Sur (0,870) y 18,2 años para alcanzar Noruega, el país con el mejor IDH del mundo (0,956). (IBGE, 2005)

⁵Edición española del documento base de "Desarrollo Rural en Nicaragua Del consenso en los principios a una propuesta para la acción. Libro que constituye un proyecto orientado a articular las bases de una propuesta para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales de Nicaragua.

⁶Informaciones obtenidas en (PORTO ALEGRE, 2005)

Según la clasificación del PNUD, la ciudad está incorporada en las regiones consideradas de alto desarrollo humano (IDH mayor que 0,8). En lo referente a otras ciudades del Brasil, Porto Alegre ocupa la 9ª posición, siendo que de los 5507 municipios brasileños, 5498 están en posición peor que Porto Alegre.

CONSIDERACIONES FINALES

Destacamos la enorme importancia de las universidades brasileñas como facilitadoras del proceso en el mercado de planificación de políticas públicas, sirviendo de soporte institucional, esto garante de continuidad en los momentos de transición o de inestabilidad y de actor reconocidamente neutral en el juego de intereses que acompaña a la planificación estratégica municipal en Brasil.

El planeamiento gubernamental no tiene que constituir una actividad esporádica, que viene a ocurrir solamente en período definitivo de un mandato político. El proceso de planeamiento se inicia con el examen, por la iniciativa del gobierno, de los problemas y de las situaciones que afectan a la población. Continúa con el análisis de la información en estos problemas, la definición de los objetivos a alcanzar, la programación de las acciones ajustadas, el acompañamiento de la ejecución de estas acciones, la toma de medidas correctivas y el esfuerzo de mejorar constantemente el sistema de planificación, con el objetivo de la mejora de las condiciones de vida de la población.

El hecho de ser una actividad continua y permanente es que define la planificación gubernamental como proceso. En el nivel municipal, esta actividad debe dar lugar a buenos servicios y cambios sociales de carácter político, económico y urbanístico, considerado por el gobierno a nombre de la comunidad y, siempre que posible, con su participación.

Entender el planeamiento como proceso implica, por lo tanto, reconocer que no es una actividad que se agota en el concepto de un plan, de un programa o proyecto. Éstos son mecanismos instituidos para facilitar el alcance de metas, son medios de estructurar recursos y acciones que se vuelven hacia ciertos objetivos controlados que de esta forma pueden ser mejor manejados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDREWS, CR.. Strategic market management. New York: John Wiley & Sons, 1984.

ATLAS del desarrollo humano en Brasil. Brasilia: PNUD, 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Porto Alegre: Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 1988.

BURIOL, Juarez. Desenvolvimento local sustentado Diagnóstico como base para o planejamento estratégico (dissertação de mestrado). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2001.

DRUCKER, Peter F.. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1995.

ENGELMANN, Fabiano et al. O vale dos sinos em perspectiva, estudos em desenvolvimento regional. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2003.

GIGLIO, Celso et al. O Município moderno. Goiânia: Editora MH Comunicação, 1998.

IBAM (Instituto Brasileiro de Administração Municipal). Textos de fundamentação. Rio de Janeiro: IBAM, 1998.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Brasil 500 anos de povoamento. Rio de Janeiro: IBGE, 2005.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning: reconceiving, roles for planning, plans and planners. Hardcover, 1993.

OLIVEIRA, Dauraci de Senna. Planejamento municipal. Rio de Janeiro: IBAM, 1991.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Excelência na administração estratégica. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTO ALEGRE. Pagina web del municipio de Porto Alegre. Disponible en:
<<http://www.portoalegre.rs.gov.br/>. Acceso en: 14 out. 2005.

PRAHALAD, C.K. et al. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

REZENDE, Denis Alcides y CASTOR, Belmiro V.J. Planejamento estratégico municipal empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2005.

ROMERO, José Juan; FERRERO, Gabriel. Desarrollo rural en Nicaragua Del consenso en los principios a una propuesta para la acción. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2003.
YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Boocmann, 2001.