

GUSTAVO ALONZO JAIME

El pensamiento estratégico prospectivo. Hacia una gerencia municipal transformadora



UNELLEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA

La Universidad que Siempre



Serie: Investigación

Publicaciones del Área de Estudios de Postgrado

GUSTAVO ALONZO JAIME G.

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO.
HACIA UNA GERENCIA MUNICIPAL
TRANSFORMADORA**



UNELLEZ

San Carlos, estado Cojedes, Venezuela. Julio 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES

COORDINACIÓN ÁREA ESTUDIOS DE POSTGRADO

TÍTULO: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO. HACIA UNA GERENCIA MUNICIPAL TRANSFORMADORA

EDICIÓN: Coordinación de Área de postgrado. Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. UNELLEZ.

AUTOR: Gustavo Alonzo Jaime G.

EDITORES: Dr. Juan Fernández Molina y Dr. Antonio Flores Diaz

SERIE: Investigación N° 10

CONCEPTO Y DISEÑO DE LA EDICIÓN: Juan Fernández Molina

DISEÑO DE CARÁTULA: Juan Vides

IMPRESIÓN: Editorial Nuevo Horizonte C.A. Calle 41 entre Avenida Venezuela y Calle 27. Barquisimeto, Venezuela. Telefax: 0251-446 23 24 / 446 23 17. Correo: edt-horizonte@hotmail.com.

DEPOSITO LEGAL: CO20170000012

ISBN: 978-980-248-201-6

TIRAJE: 30 ejemplares

DIRECCIÓN: Coordinación de Área de Postgrado. Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. UNELLEZ. Urbanización Cantaclaro. Final Avenida Principal. San Carlos, estado Cojedes, Venezuela.

REVISORES:

DR. ANTONIO FLORES DIAZ (UNELLEZ)

DR. JUAN FERNANDEZ MOLINA (UNELLEZ)

DR. CARLOS VÁSQUEZ (UFT)

DR. ANA ALVARADO (UPEL)

DR. EDGAR GÓMEZ (UCLA)

DR. ANA MELÉNDEZ (UNY)



SERIE INVESTIGACION: Bajo esta serie se presentarán resultados de investigaciones de alta pertinencia científica y/o libros texto de los docentes del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. Los libros deberán estar arbitrados y a su vez aprobados por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado, para su posterior publicación.

En esta Serie se han publicado los siguientes libros:

Nº. 01: NOCIONES ELEMENTALES DE LA CLIMATOLOGÍA E HIDROLOGÍA DEL ESTADO COJEDES - Franklin Paredes Trejo. Año. 2009.

Nº. 02: VIDA UTIL DE LOS ALIMENTOS – Juan Fernández Molina. Tonny García. Año. 2010

Nº03: EL MÉTODO DE LA NUEVA CIENCIA. SUS PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS OPERACIONALES – Gerardo Antonio Molina Mora. Año. 2012

Nº 04: 100 CACHOS ANTOLOGÍA DE LA NARRATIVA FANTASTICA ORAL DE COJEDES –Isaías Medina López. Año. 2013

Nº 05: PRINCIPIOS DE ECOLOGIA APLICADA – Carmen A. Morante Ascanio. Año. 2013

Nº 06: COMPOSICIÓN ESCRITA DE TEXTOS ACADEMICOS EN LA UNIVERSIDAD. TEORIA Y REFLEXION – Glenys Pérez de Sánchez. Año. 2014

Nº 07: APROXIMACIÓN HERMENÉUTICA A UNA SIMBÓLICA DE LO SINIESTRO EN LA LEYENDA FANTÁSTICA DE LA LLANURA VENEZOLANA – Duglas Moreno. Año. 2015

Nº 08: LA GESTIÓN DE LAS TIC'S EN LAS PYMES VENEZOLANAS, TEORÍA APROXIMATIVA A SU N°09.PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO. HACIA UNA GERENCIA MUNICIPAL

N°09. TRANSFORMADORA- GUSTAVO ALONZO JAIME GÁMEZ. AÑO 2017.

EN HOMENAJE AL 42 ANIVERSARIO DE LA UNELLEZ

AUTORIDADES DE LAUNELLEZ

DR. ALBERTO JOSÉ QUINTERO
RECTOR

PROF. OSCAR ERNESTO HURTADO JARA
SECRETARIO

MG. JESÚS MANUEL MONSALVE
VICE-RECTOR DE SERVICIOS

PROFA. ARLENE JOSEFINA VERGARAS
VICE-RECTORA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
BARINAS, ESTADO BARINAS

MSC. ALBERTO HERRERA
VICE-RECTOR DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
GUANARE, ESTADO PORTUGUESA

DR. WILMER J. SALAZAR
VICE-RECTOR DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
SAN CARLOS, ESTADO COJEDES

PROFA. MARYS ORASMA
VICE-RECTORA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
SAN FERNANDO DE APURE, ESTADO APURE

PROF. RAÚL GARCIA PALMA
SECRETARIO EJECUTIVO DE CREACIÓN INTELECTUAL

MSC. FRANCI ARTAHONA
SECRETARIA EJECUTIVO DE POSTGRADO

PROF. LINO RODRÍGUEZ
SECRETORIO EJECUTIVO DE EXTENSIÓN

AUTORIDADES DE LA UNELLEZ SAN CARLOS

Dr. WILMER SALAZAR. SANTANA
VICE-RECTOR DE ÁREA

PROF. FRANCISCO RIVAS
JEFE PROGRAMA INGENIERÍA, TECNOLOGÍA Y ARQUITECTURA

MSc. JORDY GÁMEZ
JEFE PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR

MSc. ORLANDO SANCHEZ
JEFE PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

PROF. JOTSY PÉREZ
COORDINADOR DE EXTENSIÓN

LICDA. PATRICIA MENDOZA
JEFE PROGRAMA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROF. LOREDANA GIUST
SECRETARIA DEL CONSEJO ACADÉMICO

PROF. PATRICIA ROJAS
COORDINADOR DE CREACIÓN INTELECTUAL

DR. GUSTAVO JAIME G.
COORDINADOR DE POSTGRADO

Lic. WILLIAMS GARCÍA
JEFE DEL SUBPROGRAMA CULTURA

MSc. ÍSAIAS MEDINA LÓPEZ
COORDINADOR DEL SERVICIO SOCIAL COMUNITARIO

DEDICATORIA

A Dios... fuente de infinita sabiduría, por todos los dones recibidos.

¡Gracias Totales!

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
ESCENARIO I.....	13
Aproximación al Objeto de Estudio	13
ESCENARIO II.....	40
ABORDAJE TEÓRICO REFERENCIAL.....	40
Referentes Teóricos.....	40
Teoría Crítica	41
Constructos relacionados con la Investigación	46
Gestión Pública Municipal	47
Planificación Prospectiva Estratégica	49
Pensamiento Estratégico	50
El Pensamiento Estratégico en el Marco de la Gestión Pública.....	53
Prospectiva Estratégica	54
Organizaciones Públicas Inteligentes. Del Pensamiento Positivista al Pensamiento Complejo.....	57
ESCENARIO III	60
DIALOGO CON LOS ACTORES SOCIALES CLAVES	60
Resumen del Proceso Categorial.....	62
Triangulación	62
ESCENARIO IV	64
APROXIMACIÓN TEÓRICA AXIOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
Razonamiento de la Aproximación Teórica Axiológica	65
Legitimidad de la Aproximación teórica – axiológica	66

	9
Fundamentación Teórica - axiológica	67
Corpus de la Aproximación Teórica - Axiológica	67
Pensamiento Estratégico Prospectivo.....	68
Gerencia Municipal Transformadora	91
ESCENARIO V	107
REFLEXIONES FINALES.....	107
REFERENCIAS.....	119
CURRÍCULUM VITAE	132

INTRODUCCIÓN

El municipio constituye la escuela de la democracia. Frase concreta que enmarca una responsabilidad trascendental en la gestión municipal. Es en el ámbito local donde se da el gobierno más próximo al ciudadano, tanto en su dimensión territorial como en lo que atañe a sus relaciones vecinales comunitarias. La política, entendida como gestión de lo público, se da en el espacio vital con alcance individual, familiar y comunitario, dentro de los límites de una ciudad. Los habitantes de ésta tienen la experiencia personal, directa y en tiempo real de las políticas públicas propias de los asuntos locales.

Por eso, vivimos día a día, los éxitos y fracasos de las decisiones, experimentando en carne propia el eficiente o ineficiente funcionamiento de los servicios públicos, la correcta o incorrecta gestión del urbanismo, el rendimiento o despilfarro del erario público, las iniciativas o la inacción de la gestión municipal. En el municipio se vive la política desde su cotidianidad, se captan sus vinculaciones con lo social, lo económico, los intereses de grupo y los generales. Una de las razones que justifican la pequeña dimensión del municipio es la de su naturaleza educadora en política, en la ciencia y el arte de gobernar.

Es en el municipio donde la relación entre los ciudadanos y el gobierno dentro de él es más cercana, permanente, posible; donde quienes tienen el privilegio de ser los representantes del pueblo viven más intensamente la responsabilidad de atender, de manera creativa e inspiradora, los reclamos sociales, so pena de padecer directamente la irritación, el descontento, la presión social debido a la ausencia de respuestas.

Es entonces, desde esta cercanía responsable a la gestión municipal que abordé la presente investigación titulada pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes; partiendo de la necesidad de la ciudadanía por contar con gobiernos locales comprometidos, con capacidad en el quehacer municipal, en el cual sus autoridades muestren un equilibrio entre gerentes y políticos. Para ello se hace necesario elevar sus capacidades y nivel de competencias, motivado principalmente a que las demandas sociales son cada vez mayores en este mundo globalizado.

En este contexto, la investigación parte del retorno al ciudadano, comprendido como un sujeto social inteligente, conocedor de sus derechos, capaz de incidir en las decisiones públicas que le son inherentes, en la búsqueda del bienestar propio y colectivo, lo cual demanda una reorientación de la gestión pública municipal, que no le obstaculice su accionar; ni la búsqueda del logro de sus objetivos comunitarios.

Sin embargo, la realidad que vivimos en la actualidad en el municipio objeto de estudio, está caracterizada por una aparente inercia ante los problemas que agobian al municipio y a la ciudad. La percepción que tiene el ciudadano de la gestión municipal, la actual, pero igual de las anteriores, es que es una institución anquilosada, burocratizada, paquidérmica, sin capacidad de respuesta ante las crecientes demandas de la sociedad, que ofrece servicios públicos ineficientes, cuando los ofrece, porque la mayoría de las veces los presta de forma exígua, cuando no ignora incluso que debe ofrecerlos.

Una breve visita de prueba a la Alcaldía, es suficiente para percibir las expresiones que el ciudadano lanza sobre la gestión. Por más que se esbozan excusas como la reducción presupuestaria y otros motivos probablemente válidos, el ciudadano reclama la atención de una institución que parafraseando a Cereijido (2008) la mayoría de las veces tiene gobiernos que no saben y rara vez pueden.

Ante esta realidad contextual, como investigador planteo como propósito general del estudio configurar una aproximación teórica del Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, que permita a la gestión municipal construir, desde una filosofía de vida en equilibrio con una ciencia gerencial, en conjunto con los ciudadanos y actores sociales claves del municipio, los escenarios donde viviremos el futuro común, asumiendo el pasado como referente clave y no como condena histórica, porque como lo expresa Nietzsche: “solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado”.

Y el secreto de la victoria es saber de antemano, es conocer el futuro próximo, medio, lejano. Un ser humano es tanto más exitoso cuánto mayor es el número de variables y dimensiones que puede manejar, cuánto más aptos son sus modelos teóricos, cuánto más larga es su flecha temporal, porque la cantidad de horizonte que puede tener en cuenta se

incrementa. Para captar esta relación entre futuro, modelos dinámicos y victoria, Cerejido (ob. cit.), propone el ejemplo de tres ajedrecistas.

El primero es un principiante el cual cada vez que le corresponde jugar se pregunta: ¿Qué puedo mover? Su futuro es una jugada. El segundo es capaz de anticipar cuatro o cinco movimientos, por ejemplo, saca el alfil y el caballo para poder enrocar. El tercero es un gran maestro que, en cuanto hacemos un movimiento menos que perfecto, sabe que nos derrotará en treinta jugadas.

Es por ello que el estudio se enmarca en la necesidad de soñar el futuro, configurarlo, diseñarlo, trabajar en función de ello para construir el escenario apuesta. En ese sentido, trabajé junto a los actores sociales claves de la investigación, las dimensiones humanas del servicio público, de la gestión. Por lo general, los gerentes se sienten incómodos expresando emociones acerca de sus sueños y metas, lo que no saben es que es justamente la pasión, la emoción lo que atrae y motiva a sus equipos.

Asimismo, parafraseando a Nietzsche (1889) asumí esta investigación desde la necesidad de adoptar una actitud permanentemente crítica con lo establecido para desestructurar la realidad que se nos impone como verdad incuestionable, trascendiendo la creencia instalada en los seres humanos según la cual el mundo ha sido siempre como lo conocemos. Abandonando la nostalgia paralizante para tomar las banderas de la reflexión – acción, porque lo importante no es sólo lo que fuimos, sino lo que hacemos con lo que hicieron de nosotros, en palabras de Galeano: “Al fin y al cabo somos lo que hacemos, para cambiar lo que somos” (p. 54).

Desde esta perspectiva, el tránsito de la investigación me llevó a recorrer junto con los actores sociales claves: la aproximación al objeto de estudio, el abordaje teórico referencial, el abordaje ontológico - epistemológico - metodológico del proceso de investigativo, diálogo con los actores sociales claves, la construcción de la aproximación teórica axiológica, hasta llegar a las reflexiones finales.

Es así como inicié el interesante camino de la investigación e invito a recorrerlo como quien disfruta de un viaje que no va por el camino de la autopista asfaltada, sino por las sendas empedradas, por construir aun, de la gestión municipal transformadora sobre la base del pensamiento estratégico prospectivo.

ESCENARIO I

Aproximación al Objeto de Estudio

“¿Dónde iremos a buscar modelos? La América Española es original. Originales han de ser sus instituciones, gobierno y los medios de fundar unas y otro. Inventamos o erramos...”
Simón Rodríguez

La frase preclara de Don Simón Rodríguez, expresada hace ya más de dos siglos sigue vigente en la América y en nuestro país. La importación de modelos políticos, económicos, sociales, científicos, “democráticos” y hasta gerenciales ha obstaculizado el camino para alcanzar la ansiada felicidad social propuesta por nuestro Libertador Simón Bolívar. Un camino difícil, que exige de los gobiernos creatividad para liderar los procesos necesarios de transformación, especialmente de los gobiernos locales, que por su origen están más cerca de su pueblo.

Es por ello que el presente estudio se orientó a crear una aproximación teórica axiológica propia sobre gestión municipal, un modelo global con sentido, valor y pensamiento local. Una forma de acercarnos, de escribir sobre nosotros mismos, en torno a nuestras vivencias, valores, culturas, sentimientos, experiencias, creencias, expectativas, carencias, formas de trabajo, de relacionarnos, modos de producción, generación y distribución de riqueza, urbanismo, calidad de vida, modo de vida, futuro para nuestros hijos e hijas...

El propósito de la investigación fue ambicioso, como ha de ser por su importancia, todo aquel esfuerzo dirigido a mejorar la vida en comunidad, en sociedad. La complejidad es elevada, por cuanto las ciencias sociales son eminentemente humanas, por ende, cargadas de la transcomplejidad implícita en cada ser viviente así como de las investigaciones en estas áreas. Los objetos – sujetos de estudio comprendidos son prácticas significativas y como tal, se erigen en construcciones sociales.

Dentro de este contexto, la investigación titulada “Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora”, cuyo caso de estudio es la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, por cuanto es investigación cualitativa, busca el acceso al conocimiento como una especie de simbiosis entre el sujeto investigador y el sujeto de estudio, una identificación investigador – institución, donde el objeto de investigación pasa a ser una experiencia vivida, sentida y compartida por el investigador.

Se trata entonces de construir caminos, sendas o autopistas para que la investigación en las ciencias sociales, de la mano del pensamiento estratégico más la prospectiva, sirvan de herramienta para alcanzar niveles óptimos de gestión en el ámbito municipal, capaces de transformar las bases actuales de burocracia funcional, la cual sufrimos, a la que sobrevivimos los ciudadanos. Es la búsqueda de la construcción de un futuro común, que no olvida el pasado, sino que lo usa como referente, no como condena histórica. Es un nuevo modo de pensar al municipio, a su núcleo: la ciudad. ¿Por qué no?, como lo afirma Gugliano (2012) “una ciudad pensada para y por los niños”.

No se trata de diseñar estructuras nuevas para los infantes, de defender los derechos de un componente social débil, lo cual sigue siendo un deber natural de la administración pública. Sino más bien de ajustar la óptica de la administración a la altura del niño, para no perder a nadie, puesto que él es como lo afirma Tonucci (2012), “la garantía de todas las diversidades” (p. 35). Y si alguien objetara que no sólo existen los niños, puede responderse que lo pretendido es asumir una óptica, una filosofía nueva en la proyección, organización, programación, modificación y evaluación de la ciudad. Se trata de repensar a ésta y al municipio. Recordando una de las frases más simples y profunda a la vez, pronunciada por Jesús de Nazaret reflejada en la Santa Biblia: “Si no os volvéis y os hacéis como niños, no entraréis en el reino de los cielos” (Mt. 18,3).

Acaso, ¿Quién no recuerda que de niño o niña soñaba con ser astronauta, princesa, detective, médico, científico, súper héroe, entre otros? ¿Qué pasó con esos sueños?, ¿La denominada realidad del mundo los truncó o renunciamos a ellos? La vida colectiva, es un reflejo de lo que sentimos, hacemos y vivimos los seres humanos que la conformamos. Entonces, ¿Los sueños de la sociedad también pueden ser truncados por la denominada realidad del mundo? Es común decir que el gobierno debe actuar como buen padre de

familia, entonces corresponde al gobierno local, cuidar y ayudar a cumplir los sueños del colectivo municipal. Al fin y al cabo como dice Ribeiro (2014): “El futuro pertenece a aquellos que creen en la belleza de los sueños” (p. 11).

Contextualizar el fenómeno a conocer, desde la perspectiva compleja, constituye un proceso intelectual, donde estoy consciente que no existe una verdad única, por tanto, no se debe objetivar esa realidad, sino por el contrario: considerar diferentes visiones del fenómeno en estudio. Esto implica una integración de saberes, y es que para investigar es muy importante, tener claro los preceptos ontológicos, epistémicos o teórico-epistemológicos, entendiéndose que la ontología es el ser y estudia el contexto histórico social donde acontece el fenómeno a investigar. Mientras, que la epistemología, trata sobre el análisis de las dificultades, de las situaciones que estamos estudiando para construir conocimiento.

Por tal razón, para llevar a cabo la presente investigación, lo primero que hice fue reflexionar acerca del estado del arte de los aspectos teóricos inmersos en el mismo, así como versarme acerca de la metodología a utilizar, por tratarse de un estudio desde la perspectiva de la complejidad. En tal sentido, esta manera de investigar implicó la intersubjetividad, esas relaciones entre dos o más personas para compartir saberes, comprender y conocer al otro, para elaborar conjuntamente lo que llamo la co-construcción social, entonces la intersubjetividad permite intercambiar expresiones que producen las transacciones intersubjetivas entre esas dos personas de manera empática, teniéndose diferentes perspectivas de quienes intervienen como actores sociales, con distintas visiones de múltiples realidades, es una diversidad de lo que significa ese fenómeno, puesto que esta trata de comprender el proceso de creación y asignación de significados al mundo de la realidad vivida, como lo afirma Martínez (2004), a la comprensión de actores particulares, en lugares, situaciones y tiempos particulares.

Por ello, desarrollé este primer escenario de una manera auténtica, genuina, brindándome la oportunidad de dar rienda suelta a mi ingenio, para crear y recrear mis saberes, y poder así, configurar mi teoría. Es así, como esta construcción la realicé bajo tres visiones, las cuales a su vez están interconectadas, como lo son: las voces de los teóricos que han escrito y teorizado acerca del fenómeno, seguidamente de las observaciones que

como investigador he realizado, para contrastarlas con las voces de mis actores sociales acerca de lo que ellos consideran respecto al objeto en estudio.

En ese sentido, desde el nombre de esta investigación hasta el epílogo de la misma, está imbuida de mi pasión de vida: la ciudad que me vio nacer y el municipio que me vio crecer. De mi experiencia profesional en distintas responsabilidades en la administración pública regional, municipal y universitaria, de mis vivencias como ciudadano, habitante que añora esta, mi hermosa tierra llanera cuando por razones académicas me ha tocado vivir lejos de ella. De mi esperanza de una vida mejor para nuestros hijos e hijas, de la preocupación por el progreso humano de mi lugar de vida, por eso asumí como fundamento la teoría crítica de Habermas, desde la perspectiva intersubjetiva de la acción comunicativa o interacción simbólica, por su énfasis en la concientización, emancipación, transformación de la realidad y su reconocimiento de los valores en la investigación. Además porque como investigador interactúo con los sujetos de forma activa, crítica, reflexiva. Asimismo tomo como base la razón vital de Ortega y Gasset, que como lo afirma Penso (2012), “La razón vital es la supeditación de la razón a la vida” (p. 61).

Como actores sociales claves de la presente investigación decidí elegir: dos concejales (uno de cada sector político), el Alcalde, el director de servicios municipales, el jefe de recurso humanos de la municipalidad y un vocero del consejo local de planificación pública (CLPP). Estos informantes ofrecen sus experiencias, conocimientos y anécdotas, con respecto al trabajo que ha venido desarrollando la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, así como sus aportes para la caracterización de un modelo de poder público municipal guiado por el Pensamiento Estratégico Prospectivo como herramienta para una gestión municipal transformadora.

Esta manera de trabajar, me permitió humanizar el primer escenario, dándoles la participación protagónica a los actores sociales, puesto que ellos son co - investigadores y tienen un rol activo, debido a que se expresa el sentir de los protagonistas del presente trabajo. Por lo tanto, la contextualización del fenómeno, la inicié con aportes de algunos teóricos versados en la temática en estudio.

Es importante destacar, que se aborda esta investigación desde una perspectiva compleja. Resaltando que el pensamiento complejo surge como una propuesta intelectual para pensar el mundo de una manera transdisciplinaria y holística, sin abandonar la noción

de las partes, frente a la tendencia de los científicos y académicos, a la división, subdivisión disciplinaria, a la disyunción y a la especialización. Parafraseando a Morín (2002), el pensamiento complejo es un pensamiento que se reconoce como local (ubicado en un contexto determinado), no es completo y se auto-eco-organiza en función de la incertidumbre, rechaza el dogmatismo, privilegia la estrategia y no lo pragmático.

Asimismo como investigador comparto la postura de Etkin (2011), quien nos proporciona su visión en un intento de contribución al análisis y la conducción de las organizaciones desde una perspectiva de la complejidad que se distingue por reconocer la coexistencia del orden con el desorden, la objetividad, la subjetividad, la razón con la sinrazón, la competencia y la colaboración. Así como su planteamiento según el cual la gestión de la complejidad en las organizaciones no se construye solamente sobre la base de planes, programas, controles, sino en la integración de saberes técnicos, de fondo, como llamó Jürgen Habermas a los supuestos conocidos y compartidos en la organización.

Dentro de estas consideraciones, la globalización que se vive actualmente conlleva nuevas situaciones a enfrentar para la gestión pública así como profundos retos a los servidores públicos que llevan las riendas de las instituciones. Una sociedad que demanda cada vez con mayor fuerza las transformaciones organizacionales necesarias para que la gestión pública pueda brindar la calidad de vida que los ciudadanos aspiran. El Estado, cada vez en mayor grado, está en la necesidad de crear condiciones sociales que permitan a todos los integrantes de la nación su mayor realización material, psicológica y espiritual posible.

Es lo que Vásquez citado por Duarte (2014) denomina triángulo equilátero de la calidad de vida: lo físico, lo mental y lo espiritual en perfecto equilibrio, lo cual se corresponde con lo expresado por Cornejo (2001), el salario no es solo físico, sino además psicológico y espiritual” (p. 15). Y ya lo advertía nuestro Libertador Simón Bolívar en 1815, citado por Zea (1986), cuando afirmaba que “El sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política” (p. 07).

Desde este contexto histórico, la sociedad del conocimiento que surge en el marco de la globalización actual se caracteriza principalmente por marcar las formas de producir y de hacer gestión. Hace énfasis en formas de organización centradas en redes, transformando las coordenadas tradicionales que daban sentido a los sistemas parciales de la sociedad, así

como a la configuración organizacional para el trabajo, lo cual, parafraseando a Montiel (2012), demanda una nueva cultura de gestión y de decisiones, que se organizan en torno a un sistema integrado de medios de comunicación en una compleja red de distribución del poder, que, si antes se ejercía en una jerarquía de centros, ahora disuelve éstos y desorganiza las jerarquías.

En América Latina, el proceso de instaurar formas de gestión de gobierno y que con el paso del tiempo se consolida como gestión pública ha sido un proceso signado por los modos cómo estas sociedades dialogan con la modernidad desde la periferia, es decir, desde una postura de exclusión, pero más aún, revestida por la imitación de formas sociales, políticas y económicas, entre las cuales se cuenta el modelo de gestión de lo público. Es lo que Ochoa (2013) plantea, a través del concepto de metáfora del trasplante cultural o la esquizofrenia institucional, la cual conceptualmente tiene su correlato en el término de holgura productiva.

En ese sentido, Ochoa (ob. cit.), señala que “la gestión pública en Venezuela había podido operar con tal holgura productiva que pudo asimilarse y mimetizarse con todos los discursos de moda que sin ello incidiera de forma crítica sobre su desempeño, no había necesidad de producir” (p. 534). Más allá de lo bien o mal que la gestión pública se desempeñara, ello no parecía incidir o provocar situaciones de incomodidad o confrontación, hasta la década de los ochenta del siglo pasado. Situación clásica de un país en el cual prácticamente la totalidad de sus ingresos se derivan de la renta petrolera.

Es de hacer notar, que la holgura productiva es un tema estructural de las ciencias gerenciales: la imposibilidad de alcanzar un conocimiento capaz de predecir y controlar el curso de los eventos que se suponen se dan entre seres humanos y su relación, premisa fundamental del conocimiento positivo moderno, que corresponde a la gran narrativa de la modernidad, el cual ahora no puede sino reconocer el agotamiento de las grandes narrativas, optar por formas menos ambiciosas, acaso en esa misma medida, menos fundados en la teoría y más vinculados a una pragmática del éxito.

De lo expresado por Ochoa (ob. cit.), se desprende que estos discursos son particularmente débiles en pensamiento y rigor científico, por lo cual ceden fácilmente al tema de la eficiencia como concepto central cuando es conocido que la eficiencia es una medida de desempeño demandante de un marco más amplio que lo haga comprensible. Y

como bien lo señala Matus (1996): “Ningún gobierno puede ser mejor que los conceptos que lo soportan” (p. 11).

Interesante reseñar los ejemplos de Ochoa (ob. cit.) para comprender un breve espacio de la realidad en torno a la administración pública venezolana:

En el caso del aparato público venezolano tenemos ejemplos que son destacables porque constituyen muestras de la enorme distancia entre la demanda del sector social receptor y lo que se supone es la oferta brindada por el sector público. Dos ejemplos lo ilustran con propiedad: El seguro de paro forzoso (desempleo) existe como figura legal desde 1966, pero no comenzó a aplicarse sino hasta 1997. Un ministro de educación en 1997 declaraba que la educación en Venezuela era un fraude, sin mayores consecuencias. ¿Cómo es posible esa disociación? (p. 534)

De acuerdo con la reflexión planteada, es de allí de donde nace la problemática de la gestión pública en América Latina y especialmente en Venezuela. No se ha creado e instaurado una cultura de eficacia y eficiencia que enmarque el trabajo del sector público. Se maneja un paradigma en la conciencia colectiva, según el cual es solamente el sector privado el que debe mantener satisfechos a sus clientes y el sector público hace lo que puede con los escasos recursos que maneja. Dicho paradigma, ha favorecido el pensamiento de los ciudadanos, según el cual las funciones se cumplen mejor en el sector privado en detrimento de lo público.

Las ideas y reflexiones expresadas se corresponden con la experiencia de vida del investigador, desde la cual se percibe que incluso la ciudadanía en Venezuela ha adquirido escaso sentido común del valor de lo público y es frecuente entonces que las canchas, plazas, calles, en fin, lugares otrora de feliz encuentro de las comunidades y de hecho de su pertenencia, sean destruidas por sus mismos beneficiarios o no les den relevancia ni mantenimiento.

Se trata entonces de restituir en la conciencia colectiva el valor de lo público. Para ello se hace necesaria la participación protagónica del Poder Popular, entendiendo que la participación como lo señala El Troudi, Harnecker y Bonilla (2005), “no es un concepto único, estable y referido sólo a lo político. Constituye una dinámica, mediante la cual, los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que le afectan directa o indirectamente” (p. 15).

En este marco de complejidad, emergen los desafíos que tiene hoy el sistema municipal para lograr avanzar hacia modelos gerenciales locales que le permitan alcanzar altos estándares de calidad y efectividad en sus obligaciones hacia la ciudadanía y, por ende superar, las actuales limitaciones que tiene como sistema global.

Parafraseando a Haefner (2013), existe suficiente evidencia para afirmar que un significativo porcentaje de los municipios del país funcionan actualmente más como débiles administraciones de servicios, muchas veces con deterioradas capacidades de acción derivadas de déficits estructurales de financiamiento y de gestión estratégica, que como gerencias locales con efectividad para el logro de resultados de alto impacto a nivel territorial.

La importancia del municipio en la gestión pública, la reconoce Haefner (ob. cit.) al afirmar que:

Los municipios son la cara más visible y cercana del Estado para los ciudadanos. Es la puerta de entrada al Estado e igualmente es, a través de ellos, donde las políticas públicas seterritorializan localmente. Por lo cual, no es azaroso que los ciudadanos conciban al municipio como quien debe resolver la gran mayoría de sus problemas y necesidades, independiente de si tiene las atribuciones y competencias para realizarlas. (p. 06)

En concordancia con lo expresado por el autor, el actor social clave tres (ASC3), Napoleón Araujo, director servicios municipales de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, reconoce la cercanía del municipio con la gente al afirmar que como técnica de trabajo: “se ha llevado mensajes directamente al colectivo atendido, con conversatorios de concientización, teniendo mayor efectividad entre pueblo y gobierno” (L43-46).

Las aportaciones anteriores significan un acercamiento plural al pensamiento de González (2013), quien sostiene que es al gobierno local a quien corresponde, en primer término, atender los asuntos que afectan e interesan directa y personalmente a la gente en el curso de su vida cotidiana porque es el que está más cerca, el que tiene al alcance de la mano, el que está en condiciones de conocer en forma personal y de relacionarse con sus actores sin intermediarios.

Sin embargo, en la actualidad el sistema municipal venezolano se encuentra en una verdadera encrucijada: debe responder a múltiples y emergentes complejidades de la sociedad y, a la vez, tratar de reducirlas con limitadas capacidades técnicas,

presupuestarias, financieras, de competencias y atribuciones reales. Igualmente, la realidad territorial económica y social, así como las condiciones reales de gestión que poseen los municipios son diversas, por lo cual el método para disminuir las brechas y garantizar la adecuada atención de las demandas ciudadanas es reconocer dicha heterogeneidad y generar acciones correctivas, de apoyo o estímulo a la efectividad municipal.

Dentro de este contexto, parafraseando a Cohen y Franco (2005), las ideas anteriormente expresadas son particularmente relevantes en lo que respecta a la gestión social que le corresponde al municipio. Entendiendo las afirmaciones anteriores como los procesos de formulación, evaluación, monitoreo de las políticas, programas y proyectos sociales, de las condiciones institucionales, organizacionales necesarias para obtener resultados adecuados. En esta vertiente, la gestión social debe generar impactos positivos en la población beneficiaria.

El surgimiento de nuevas obligaciones para los municipios en los últimos años, especialmente en lo referidos a gestión social, ha sido significativo, tanto en los costos de diligencia de las mismas como en los requerimientos de nuevas competencias y perfiles ocupacionales para cumplir dichas tareas. No obstante, deben enfrentar tales desafíos, a pesar de que no se les provea de las condiciones organizacionales y financieras para el aseguramiento de la calidad y eficacia en las prestaciones de servicios que deben llevar adelante.

Desde su perspectiva histórica del municipio, armonizamos con el planteamiento teórico de González (2014):

Las cada vez más complicadas y costosas demandas de las comunidades, abstracción hecha por ahora de las doctrinas filosóficas y políticas, fueron arrinconando a los gobiernos locales que llegaron a ofrecer una imagen raquítica, incapaces de dar respuestas eficientes, pobres en sus haciendas, desguarnecidos de poder, usurpadas sus curules por caudillos locales e incapaces de descifrar el lenguaje que poco a poco iba imponiendo una nueva y agresiva tecnología. Pero aun así, disminuido y pobre, el municipio sobrevivía con penuria y desempeñaba el modesto pero, a la larga, fundamental papel de escuela primaria de la acción política.

Para cumplir ese importante rol, el municipio como vieja y nueva estructura institucional, debe procurar deslastrarse de las formas tradicionales de gerencia y avanzar hacia una gestión pública cónsona con la realidad que se vive. Como bien lo expresa

Galilea (2012), “un servidor público no sólo debe hacer las cosas concertadas con la comunidad, debe hacerlo en conjunto con la comunidad”. Es así como se entiende la dificultad de generar políticas acertadas en favor de la ciudadanía.

Es desde esta perspectiva, que la nueva gestión pública implica pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestión, que se basa en conseguir resultados lo que induce al uso de técnicas de control que orienten a la consecución de los objetivos y metas en la gerencia pública. Sin embargo, la mayoría de los funcionarios públicos han sido entrenados y están ejerciendo sus labores en el Estado dentro de la antigua tradición del modelo burocrático y vertical, empantanándose en el conformismo, la rutina y la copia estéril, en desmedro de la creatividad y la innovación. Así lo afirma el actor social clave cuatro (ASC4) Pedro González, foto 2, (Director de recursos humanos de la Alcaldía):

Y te decía porque ha sido tan importante el tema de la caracterización, de la revisión de nuestro personal, era porque encontramos que existía una gran cantidad de personas muchos de ellos que no estaban realmente prestando un servicio adecuado a la colectividad, regido bajo un modelo burocrático tradicional, quizás más no por el deseo de no hacer nada, sino por falta de orientación, por falta de organización y de planificación en el municipio para que cada uno de estos trabajadores tengan su competencia, tenga sus atribuciones y pueda contribuir al buen funcionamiento de los servicios públicos en el municipio. (L154-165)

Esta situación surge, porque tal como lo sostiene Zambrano (2013), en general puede afirmarse que los gobernantes, especialmente aquellos encargados de gerenciar estados o municipios, “desconocen en gran medida la complejidad del sistema objeto de gobierno, a pesar de que es el objetivo a transformar en función de la gente” (p. 73).

En el marco de dicha complejidad actual, emerge la necesidad entonces de formar al talento humano de la Alcaldía, como lo expresa el ASC4: “El tema de recursos humanos... estamos haciendo una actualización en cuanto al tema de la administración de los recursos humanos, donde están participando la gran mayoría de los trabajadores” (L291-295). De esta afirmación, llama la atención que el actor social clave siga utilizando el término de “recursos humanos”, concepto que cosifica al ser humano, colocándolo en el mismo nivel de los recursos físicos y financieros.

Esa complejidad, característica del ser humano y de la incertidumbre actual, se corresponde con la necesidad de desarrollar el pensamiento estratégico en el ámbito

municipal, como lo plantea el actor social clave dos (ASC2), José Luís Pérez, foto 3 (Concejal PSUV) quien manifiesta: “se está creando un sistema... y se está dividiendo el municipio en cuatro ejes para llevar a cabo esos proyectos” (L80-82).

En tal sentido, el Pensamiento Estratégico Prospectivo puede servir como herramienta básica para una gestión eficiente, puesto que rompe con la planificación determinística tradicional. Tal como lo señala Solórzano (2012), “Más allá de las modas de gestión y de las mutaciones semánticas que enriquecen la vida organizacional, el pensamiento estratégico prospectivo permite comprender con anticipación las probabilidades de alternativas de solución en la gestión pública” (p. 01). Lo cual se convierte en una ventaja competitiva para el gerente municipal.

Una ventaja que solo se alcanza desde la perspectiva del esfuerzo colectivo en función de la configuración de una estrategia municipal pensada, reflexionada, apropiada y compartida de los ciudadanos que hacen vida en la localidad. Así lo reconoce el actor social clave seis (ASC6), Pablo Rodríguez (Alcalde), foto 4, cuando sostiene que:

Tenemos que asumir la planificación y por eso nosotros estamos ahorita en el marco de preparar el plan de desarrollo urbano local para nuestra ciudad y nuestro plan de desarrollo vinculado al plan de la Patria, en función a las características que hemos dicho del

Estado, un Estado productor de alimentos, un Estado agroindustrial y nosotros consideramos que aquí como capital de estado puede desarrollarse el tema agroindustrial (L66-74).

En contraste con lo anteriormente planteado, Guerrero y Hernández (2000) expresan:

Si bien es cierto que la mayoría de administraciones públicas siempre han contado con sistemas de medición para el control mediante sistemas de indicadores, la visión y alcance de la mayoría de estos sistemas no evalúan de forma global e integral la actuación de la administración. La mayoría de estas medidas, aunque estén bien definidas, sólo se encargan de aspectos locales y su utilidad se limita a la mejora de procedimientos, en algunos casos aislados del resto de actividades de la administración, sin analizar permanentemente la validez de la estrategia de la organización y su ejecución global. Lo anterior puede provocar que se estén mejorando cosas que no se deberían hacer o que no demandan los ciudadanos-clientes, con la consiguiente ineficiencia de los recursos públicos y la ineficacia de la organización. (p. 08)

Es precisamente esa integralidad u holística, lo que exige a la gerencia municipal a valerse de un pensamiento estratégico prospectivo capaz de encausar, no sólo los controles administrativos rutinarios de cualquier poder público municipal, sino a direccionar los procesos operativos y administrativos de la Alcaldía en consonancia con la estrategia de la organización, dentro del marco de una ejecución global en un mar de incertidumbre. Esto permite a los servicios municipales avanzar en el liderazgo, en la apertura a la sociedad, en su tecnificación y una mayor sensibilidad respecto de las necesidades de las personas, manteniendo el presupuesto y controlando el gasto.

Dentro de este contexto socio - histórico se enmarca la situación problemática de la investigación que se plantea en la presente tesis, por cuanto compila, las condiciones de la administración y gestión pública en Venezuela y particularmente, en el estado Cojedes. De esta realidad no se encuentran exentas las alcaldías, como gobiernos locales constituidos en cada municipio del país. De hecho, el propio Alcalde del municipio Pablo Rodríguez así lo asume cuando manifiesta: “Para eso nosotros asumimos la planificación estratégica, la dinámica nos obliga a eso, como una herramienta. Y en función de eso queremos descargar la alcaldía centralizada” (L204-207).

Atendiendo estas consideraciones, es importante enfatizar el caso de estudio de la investigación, la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora (foto 5), estado Cojedes, ubicada en la Calle Manrique cruce con Páez de dicho Municipio, la cual tiene como misión institucional de acuerdo a su Manual de Organización (1984): “La generación de bienestar social, político y económico en la localidad, a través de la movilización de recursos humanos, financieros, físicos y naturales, fortaleciendo la participación ciudadana, como mejores conocedores de las necesidades comunitarias” (p. 01).

Asimismo, la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, presenta como valores institucionales de acuerdo al Manual de Organización (ob. cit.): “promover la participación de la comunidad en el desarrollo de las actividades que conduzcan al fortalecimiento de la práctica cotidiana de la ética y sobre todo, promocionar la responsabilidad individual y social” (p. 01).

Mientras que el citado instrumento refiere que la visión institucional de la Alcaldía objeto de estudio consiste en “lograr el desarrollo integral de la población del municipio, con servicios públicos descentralizados que permitan alcanzar con eficiencia los fines de la

municipalidad” (p. 01) puesto que se proyecta como una institución con la capacidad de ofrecer bienestar.

Sin embargo, en contraste con estos valores y visión institucional, de acuerdo a la experiencia profesional del investigador, actualmente en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, no existe una herramienta estratégica que sirva como instrumento gerencial de evaluación cuantitativa o cualitativa no solamente para mejorar la gestión financiera - operativa sino además que oriente la gestión pública hacia la eficacia y la eficiencia en los servicios que presta a los ciudadanos.

Dicha herramienta permitiría no sólo estimar los resultados de la gestión operativa, financiera y social de la municipalidad sino además que serviría para llevar a cabo un seguimiento a la ejecución de los planes, proyectos y obras; lo cual permitiría conocer las debilidades para superarlas, potenciando las fortalezas - aciertos, convirtiendo a su gerencia en una gestión municipal prospectiva, transformadora.

Es así, como el Actor social clave 6 (ASC6), reconoce esta situación cuando afirma que “nosotros estamos ahora trabajando lo que es la planificación y también estamos creando una dirección que va a ser de control y seguimiento así como nuestro propio cuerpo de inspectores que nos permita también evaluar qué tan eficientes estamos siendo en la gestión” (L186-192).

Por ejemplo, de acuerdo a la experiencia del investigador, las obras planificadas y ejecutadas por la Alcaldía no responden a las realidades actuales de costos que éstas generan, debido a que no existe un control de los costos directos o indirectos de las mismas, a fin de garantizar que los proyectos se conviertan en realidad en las comunidades de forma efectiva.

En consonancia con las informaciones suministradas al investigador durante la entrevista inicial por parte los actores sociales clave de la investigación, se pudo comprender que el municipio presenta como situaciones problemáticas principales: la inseguridad, como problema emergente en los últimos años en la localidad, otrora de paz, tranquilidad, sosiego, que ahora exhibe índices de robos, atracos, secuestros, asesinatos, sicariatos, entre otros crímenes.

Asimismo los actores sociales claves consideran deficiente al servicio de aseo urbano, el cual contaba con una sola unidad recolectora de desechos sólidos y aunque en la actualidad

ha aumentado su flota, aún no cumple con los parámetros mínimos de eficiencia. Otro aspecto que se resalta es la inexistencia de un plan de asfaltado para la vialidad, lo que genera la decadencia del parque automotor público y privado. Estos aspectos se resumen en el gráfico 1:



Gráfico 1. Principales problemas del municipio.

Con respecto al tema del transporte público incluso manifiestan la proliferación del servicio de taxistas, que no cumplen las disposiciones jurídicas de tránsito terrestre y de moto-taxistas, posiblemente financiados en diversas oportunidades por el gobierno nacional y regional, igualmente ha disminuido en forma inminente el servicio de busetas y autobuses en el municipio, los cuales hasta hace un par de décadas eran suficientes para trasladar a la mayoría de la población que no disponía de vehículos ni de líneas de taxis. La situación descrita agrava el servicio de transporte público masivo, el cual cada día que pasa reúne menos ambos atributos, con las consecuencias lógicas que de ello se derivan.

Desde esta perspectiva humana, se entiende, por ejemplo, lo que el actor social clave uno (ASC1), expresa como problemática del municipio:

Temas como también el reordenamiento del tráfico, aquí el parque automotor crece anualmente en un alto porcentaje y las calles del casco de la ciudad hoy en día están diseñadas en base a lo que era el parque automotor de hace 15 o 20 años atrás, que es muy distinto al de ahorita. Eso es necesario ahorita, eso es lo que nos ataño, fíjate tú que en las horas pico el casco de la ciudad, lo que es el cruce de la avenida Bolívar con Ricaurte, es un caso infernal. Además de eso, la anarquía que reina. (L45-54)

Aunado a lo anteriormente expresado pueden mencionarse, según los actores sociales claves, otros dilemas: el abandono de la zona industrial, disminuida capacidad eléctrica para dinamizar el aparato productivo, escasez de hoteles en la zona, la débil atención al

ciudadano en las oficinas de la Alcaldía, la inexistencia de áreas diseñadas y construidas para la recreación de niños, niñas y adolescentes, la acompasada presencia de centros comerciales en la localidad, la falta de planificación urbanística, el poco mantenimiento de los canales de riego que cruzan la ciudad, ausencia del sistema de alcantarillado, los semáforos dañados, estragos al ambiente con la deforestación y la quema de basura, la falta de inversión privada.

Mientras que desde el punto de vista interno, los actores sociales claves del estudio mencionan debilidades de la gestión municipal, tales como: la inexistente capacitación del talento humano, organigrama del ayuntamiento que data desde la década de los años ochenta del siglo pasado, sin institutos autónomos, centralizadas todas las funciones en la figura del Alcalde, el marco jurídico municipal vigente en las ordenanzas está desactualizado, por ejemplo ordenanzas como las de catastro urbano, procedimientos administrativos y solvencia municipal obsoletos - burocratizados, inexistencia de manuales de cargos, procedimientos, la ausencia de indicadores de gestión que sirvan para una valoración justa en torno a la gestión municipal.

Toda esta situación problemática se resume en el siguiente gráfico:



Gráfico 2. Resumen Entrevista inicial a los actores sociales claves de la investigación.

El propósito esbozado ante estas nuevas realidades, no puede alcanzarse o abarcarse con las conceptualizaciones existentes y urge la construcción de redes categoriales o conceptuales renovadas que sirvan, al menos, como punto de partida hacia la comprensión de nuestro contexto de una alcaldía multidimensional, su análisis crítico y la posibilidad de aportar criterios pedagógicos alternativos para la canalización de las situaciones problemáticas que se presentan en la vida cotidiana, específicamente en el ámbito objeto de estudio para abrazar una mejor gestión, desnudándola de los ropajes incoherentes, desconfiados que se relacionan con la burocracia y corrupción.

De la situación problemática planteada, en principio llaman la atención del investigador tres elementos cruciales, asociados a la gestión pública municipal a saber: La corrupción, la escasa participación ciudadana, inexistencia de Indicadores de gestión y probablemente como consecuencia de las tres anteriores: la poca construcción de ciudadanía y de conciencia colectiva. Como lo establece el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2006), en el Código Iberoamericano de Buen Gobierno:

Una ética universal que sea fruto de un consenso en los principios y valores básicos de la convivencia global... Se considera inaceptable: un gobierno que ampare y facilite la corrupción, un gobierno que dificulte el escrutinio público sobre su toma de decisiones, un gobierno que no tome en cuenta las necesidades de sus ciudadanos y un gobierno irresponsable que no rinda cuentas. (p. 12)

Es entonces que, las características mencionadas cumplidas por un gobierno específico, según las versiones de los actores sociales, generan dificultades para la construcción de la ciudadanía que nace a su vez de la conciencia colectiva, del sentido de ser y pertenecer a una comunidad. Si el ciudadano no es tomado en consideración ni su voz es escuchada para participar y protagonizar su propio desarrollo personal, familiar y colectivo, ni para evaluar las decisiones de sus gobernantes, poco le importa la suerte del municipio y reduce su relación con él a la existencia y/o eficiencia de los servicios que le presta.

Es esa construcción de ciudadanía, la que señala el ASC1, concejal AD – MUD, como un dilema existencial al afirmar que: “lo que es el sentido de pertenencia del ciudadano, del buen ciudadano, el respeto por la otra persona, esas son cosas, las cuales hacen que la vida del sancarleño se haga un poco más tosca” (L55-59).

Desde la vivencia del investigador, se puede señalar que el habitante del municipio Ezequiel Zamora, se reconoce muy poco como ciudadano de este municipio, incluso en ámbitos nacionales niega su origen para no tener que explicar dónde queda San Carlos, ciudad muchas veces apenas reconocida por algunos como “la ciudad del mango en una redoma o por donde uno pasa y hay un autódromo” (Voz popular).

Sobre el particular el ASC1 manifiesta: “Nosotros seguimos siendo una figura abstracta en el mapa, tanto en el mapa del estado Cojedes como en el mapa de Venezuela, y eso para nosotros es triste... hasta ahora nosotros vemos a San Carlos con una misma entrada desde hace 20 años, vemos una zona industrial totalmente acabada, ya te dije lo del transporte, el tema de la seguridad...” (L68-76). De hecho, el municipio aún mantiene en litigio su identidad de Ezequiel Zamora, por cuanto por más de cuatrocientos años llevó el nombre de Municipio San Carlos. Es equivalente a que un ser humano cambie de identidad a los cuarenta años.

Dicha situación genera en los ciudadanos del municipio, algo similar a lo que un psicólogo social, Goncalves (2014), llama “apatía, abulia e incluso mutismo acinético, debido a la falta de voluntad o iniciativa y de energía” (p. 17). Y en el caso de los habitantes de mayor edad de la ciudad y del municipio, quienes escucharon de sus antepasados los sentidos relatos de los momentos de gloria o instantes relevantes que se vivieron en la localidad, tales como la planificación de la batalla de Carabobo en la Casa La Blanquera, las heroínas de Mapuey, el asesinato del general Ezequiel Zamora o los intelectuales locales que sirvieron a la República, los lleva a considerar que todo tiempo pasado fue mejor.

Se percibe en ellos porque así lo expresan: que los tiempos de hoy no son como los de antes, puesto que se ha perdido el respeto, los valores, el trabajo, el mérito del estudio, en síntesis, se ha extraviado furtivamente la Edad de Oro. Se ha resentido la autoestima del habitante de la ciudad, del municipio.

En líneas generales, el ciudadano común del municipio, vive en un estado total de negación perpetua, de resignación colectiva. Construyendo una tienda de nostalgia como el protagonista de la película *Medianoche en París* escrita por Woody Allen, la cual lo hiciera merecedor en 2011 como mejor guión original.

En dicho rodaje, el protagonista vive en un estado de tristeza permanente y en ella surge la frase: “La nostalgia es negación. Negación del doloroso presente”. Negar el presente no sirve de mucho, asumir las debilidades en función de afrontarlas y superarlas, es mucho más beneficioso para el ser humano y por ende para la sociedad municipal objeto de estudio.

Dentro de este contexto, según conversación sostenida con trabajadores de la Alcaldía objeto de estudio en la etapa de observación participante, manifestaron que existen una serie de proyectos de inversión en determinadas áreas de influencia de las comunidades que no han cumplido cabalmente las etapas, de acuerdo al diseño inicial.

A pesar de los intentos de contraloría social, ejecutado por las comunidades, se encuentran presentes las desviaciones en los proyectos que han impedido su culminación de acuerdo a lo planificado. Sobre este particular, los trabajadores consideran que la contraloría social no ha sido suficiente para evitar las desviaciones expresadas, por diversas razones; situación que genera evidentes retrasos en la consolidación de los trabajos y la consecución de los objetivos planteados.

Igualmente, los trabajadores manifiestan que no se conoce en profundidad la misión, visión y objetivos estratégicos de la Alcaldía objeto de estudio; no existen estándares de rendimiento que califiquen la consolidación de los procesos, funciones o tareas ejecutadas. El trabajo administrativo se realiza por tradición oral, sin manuales operativos o de procedimientos y desprovistos de parámetros objetivos de calidad.

De lo cual se desprende que si los trabajadores no conocen el norte de la gestión administrativa municipal, difícilmente dirijan su máximo esfuerzo hacia esa dirección. Al realizar este acercamiento, es tan preocupante nuestro entorno incierto, complejo y cambiante que puede contrastarse con la frase de Séneca: “Ningún viento es favorable para quien no sabe a dónde va”.

De acuerdo a la observación participante realizada por el investigador en el municipio que regenta la Alcaldía objeto de estudio, se pudo corroborar las dificultades de ornato y limpieza que vive. Muchos espacios de áreas verdes se notan abandonados, incluso a la entrada de la ciudad capital del municipio y del estado Cojedes, la cual refleja el estado actual del terreno que da la bienvenida a la ciudad: fuentes deterioradas, derruidas, con agua estancada, maleza prominente e instalaciones deterioradas de alumbrado público.

Asimismo, mi indagativa mirada se proyectó hacia el abandono del casco histórico de San Carlos como se refleja en las fotos 1 y 2, en las cuales pueden observarse casas coloniales, otrora orgullo de una ciudad histórica, a punto de venirse abajo y con bloques modernos en sus antiguos ventanales, o viviendas coloniales donde la maleza sobrepasa sus altos techos.

Imágenes 1 y 2: Casas coloniales centro de San Carlos.



Además de los terrenos o antiguos locales comerciales abandonados en plena vía pública, los cuales no sólo afean su rostro sino que además sirven de nicho para albergar la inseguridad como puede observarse en la foto 03. Cabe destacar, que este local abandonado está ubicado justo al lado de una escuela granja y de la zona educativa del estado Cojedes. Una imagen actual de la ciudad que trae a la memoria las “casas muertas” de Miguel Otero Silva y hace recordar la frase de Gabriel García Márquez: “Macondo, más que un lugar en el mundo, es un estado de ánimo” (p. 67).



Imagen 03: Local comercial abandonado.

Del mismo modo, durante la observación participante pudo constatar los problemas que se derivan del sistema de alcantarillado y drenajes de la ciudad, el cual no soporta unas breves lluvias antes de colapsar.



Imagen 04. Problemas del alcantarillado y drenajes de la ciudad.

Mientras que la imagen 05, refleja, a través de una nota de prensa, las dificultades de los canales de riego en la ciudad que inundan con cualquier precipitación las calles y casas de la colectividad en una comunidad específica. Además, la imagen 06 muestra en otra nota de prensa las molestias causadas en otro sector por las aguas servidas y los canales de drenaje.



Imagen 05. Nota de prensa 1.

Imagen 02. Nota de Prensa 2

Igualmente la imagen 07, plasma el estado del arte del transporte público en la municipalidad: una derruida parada de bus, la cual habla o más bien grita sobre la importancia otorgada al ciudadano que hace uso del servicio de transporte público. Es esencial resaltar que la gobernación del estado, tiene bajo su potestad una empresa denominada Bus Taguanes, la cual posee rutas de transporte público dentro del municipio, sin embargo, éstas son poco conocidas por los habitantes, tanto en recorridos como en horarios, además el tamaño de las unidades no es acorde con las estrechas calles de la ciudad, incluso muchos de esos autobuses aún reflejan en sus pizarras luminosas, los nombres de estaciones de tren de la ciudad de Beijing, China.



Imagen 07. Parada de bus de la municipalidad.

La referida situación se complementa con la imagen 08 de un moto-taxista en la ciudad que arriesga su vida y la de quienes lo acompañan, específicamente niños, al transportar más pasajeros de lo permitido por la ley.



Imagen 08. Uso de motos como sistema de transporte público en el municipio.

Aunado a la situación anterior, la nota de prensa de la imagen 09, denuncia las irregularidades en el servicio de aseo urbano que soportan los vecinos de una comunidad. Otra situación problemática del municipio manifestada en la entrevista inicial por los actores sociales de la investigación, es no sólo la referente a la recolección de desechos sólidos sino también la correspondiente a las condiciones del sitio donde se bota la basura recolectada y a la inexistencia del reciclaje.



Imagen 09. Nota de prensa 3. Irregularidades en el servicio de aseo urbano.

Así lo demuestra el señalamiento en la entrevista inicial del ASC4, al indicar que: “Encontramos también el servicio de aseo domiciliario bastante deficiente en cuanto a las unidades que prestaban sus servicios. Encontramos una sola unidad operativa” (L131-134).

La imagen 10 es una fotografía tomada como muestra de un aviso que es común a la puerta de cada oficina de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, el cual llamó la atención del investigador durante la observación participante: cada oficina tiene su propio horario de atención al ciudadano, como puede observarse en la siguiente imagen:



Imagen 10. Horarios de atención en las puertas de cada oficina de la Alcaldía.

Con las consecuencias que esto acarrea para un ser humano que acude a la municipalidad a realizar sus trámites en los que, por lo general, debe asistir a varios departamentos de la municipalidad, pero además con las consecuencias negativas lógicas que se forma el ciudadano en su percepción sobre la gestión de la Alcaldía. Lograr concluir un trámite para un ciudadano en la Alcaldía puede acarrear hasta quince (15) visitas a la institución. Como lo sostiene el ASC1:

Fíjate tú, que estos son los requisitos, que se necesitan para un permiso de construcción. 13 requisitos, pero resulta ser que la persona que necesita este permiso de construcción apenas tiene el terreno. Eso es un terreno que fue habitado, que apenas lo está cercando, le piden carta de residencia, le piden un montón de cosas que lamentablemente no puede conseguir porque apenas está habitando ese terreno. (L107-114)

En el tema que nos ocupa la imagen 11, es una muestra de las posibles causas del por qué el alumbrado público no funciona adecuadamente en el municipio. La fotografía fue tomada a la entrada de la ciudad capital y evidencia cómo el cableado de electricidad se encuentra en plena acera con los riesgos que ello conlleva para cualquier ciudadano peatón. Los árboles sembrados en las principales “islas” del municipio se disputan con los postes eléctricos el espacio invadido a la naturaleza y cuando no destruyen el cableado con sus frondosas ramas, opacan la luz que emiten éstos en las noches.



Imagen 11. Cableado de electricidad en plena acera.

En síntesis, las imágenes y notas de prensa compartidas, reflejan un breve esbozo de la observación participante y el análisis documental que permiten relacionar las informaciones aportadas por los actores sociales claves en la entrevista inicial y configurar una imagen integral, un reconocimiento transdisciplinario en torno a las fortalezas y debilidades de la realidad actual del municipio, desde una multiplicidad de visiones, abarcando todas las perspectivas: la del alcalde, concejales, trabajadores de la Alcaldía, voceros del consejo local de planificación pública, los vecinos de las comunidades y el investigador como sujeto participante del estudio.

En consecuencia, la interpretación de las debilidades plasmadas pueden estar basadas en la inexistencia de un modelo de Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora que permita evaluar la eficacia, la eficiencia de los proyectos, obras y servicios ejecutados por el ente municipal, como lo sostiene el actor social clave cinco (ASC5), vocero del consejo local de planificación pública – CLPP:

Por otro lado, la Alcaldía a pesar de la cantidad de actividades que realiza a diario, dispersa sus esfuerzos al no poseer una estrategia integral que permita el análisis y la interpretación del logro de los objetivos de su gestión. (L54-58)

En ese sentido, es preciso resaltar que la Alcaldía no cuenta con una dirección de planificación y estadísticas. Profundizando la idea expresada, el actor social Pablo Rodríguez sostiene que: “Nosotros no tenemos dirección de planificación y tenemos un organigrama funcional de hace más de veinte años” (L168-169). De lo anterior se desprende que cuando una institución no evalúa su gestión sobre la base de estándares de rendimiento, no reúne las competencias para retroalimentarse, potenciando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, lo cual no le permite proyectarse hacia el futuro. Al respecto, es interesante destacar a Krell (2012) quien afirma que:

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable: si ocurre tal cosa, sucederá la otra. El pensamiento estratégico como lo reformulamos, parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Si tú quieres saber qué ocurrirá en el futuro, la mejor manera de averiguarlo es inventándolo (p. 01).

Mientras que el Instituto de Prospectiva Estratégica de España (1999) señala:

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las dimensiones (cuantitativas y privilegiando las cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. (p. 14)

De allí la fortaleza del concepto de pensamiento estratégico prospectivo de la investigación que no es una teoría, sino más bien un punto de vista del estratega o los estrategas. El pensamiento estratégico, parafraseando a Chiavenato (2012) constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, es esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.

Es la forma cómo se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, así como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Aunado a ello, la Prospectiva, refuerza al pensamiento estratégico en cuanto al estudio de las dimensiones cuantitativas y especialmente cualitativas, imbuidas en el desarrollo de los territorios. Una especie de viaje al futuro, no para la ciencia ficción, sino para proyectar la visión y los objetivos en función de desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar la metas en el tiempo.

En correspondencia con lo expuesto, es menester referir entonces que la prospectiva municipal representa, la prospectiva municipal es un sueño colectivo, de dónde y cómo quiere estar el municipio como cuerpo colectivo, a largo plazo, desprovisto de individualismos, aunque cargado de esperanzas de cada ser humano, porque como bien lo señala Hundertwasser (1998), “cuando uno está soñando solo, es sólo un sueño. Cuando muchos sueñan juntos, es el principio de una nueva realidad” (p. 87).

Para ello se requiere que los ciudadanos asumamos el proyecto de transformación, pasando de ser espectadores anónimos a ser actores protagonistas, porque, coincidiendo con lo afirmado por Córdova (2011), “los procesos se viven, se definen y se construyen con la misma gente que los requiere” (p. 22)

La prospectiva trata de superar el pragmatismo cotidiano y cortoplacista, volcando el esfuerzo en la construcción de lo trascendente que deja de lado la inmediatez, aun cuando conserva y potencia la facultad para dar respuesta urgente a las demandas de la colectividad. Como bien lo señala Chung (2009), “El futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivo” (p. 04).

De igual forma, mi posición al respecto como investigador es que el pensamiento estratégico prospectivo significa actuar en el presente, a partir de una visión del mañana, trascendiendo la acción inmediata para generar cambios estructurales amarrados a los sueños, a las grandes utopías.

Comprende el tránsito permanente de la realidad a los sueños y de los sueños a la realidad con un mapa y una brújula en la mano, que es el plan de transformación. Es comprender que la dirección, la planificación y la administración forman un todo que es la gestión pública, en la cual la supervisión y la evaluación son herramientas indispensables de acompañamiento para resguardar el horizonte propuesto.

El pensar y actuar estratégico centrados en la acción transformadora, buscan desencadenar procesos de cambio para enriquecerlos y conducirlos con una clara orientación integral que le configura y le da sentido. Más que responder a la pregunta: ¿Qué sucederá en nuestro futuro?, intenta, a partir del conocimiento de lo probado y de lo posible, participar activamente en su construcción sobre la base de otra pregunta generadora: ¿Qué debemos hacer ahora para construir el porvenir que estamos soñando?

Como bien lo señala Pittaluga (2014), el pensamiento estratégico es “un estado superior de conciencia, que nos permite comprender lo que pasa, por qué ocurre, cuáles pueden ser las consecuencias y secuelas, las implicaciones en cada caso.

El pensamiento estratégico produce las formas mayores de planificación...” (p. 44). Y en el siguiente gráfico el autor muestra en su pirámide cognitiva las modalidades de pensamiento desde una baja hasta una alta complejidad:



Gráfico 3. Pirámide cognitiva las modalidades de pensamiento. Fuente: Pittaluga (2014)

Asimismo, es importante destacar a De Geus (2013), quien afirma que “el propósito del pensamiento estratégico no es tan sólo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones” (p. 15). Una tarea difícil y retadora, modificar los paradigmas de quienes eligen las decisiones, pero también transformar los modelos mentales de quienes vivimos, convivimos, sufrimos y sobrevivimos a los vicios e ineficiencias de la administración pública en su municipalidad.

En tal sentido, constituye una tarea difícil para el propio investigador, ciudadano de este municipio objeto de estudio, por lo cual el proceso de la investigación se convierte en un estudio de vida, con la relevancia que de ello se desprende. Vivimos tiempos difíciles e interesantes, al respecto, en China, una cultura de sabiduría ancestral, se suele decir para desearle un destino crítico a cualquier enemigo que “Ojalá te toque vivir tiempos interesantes”. Así son éstos: de transformación, a los que el Presidente de Ecuador, Rafael Correa, ha llamado cambio de época, la globalización de los estilos de vida que se dimensiona hacia la lugarización de la gestión pública.

Cabe destacar, que la última pregunta de la entrevista inicial a los actores sociales claves fue: ¿Podría contarme cuál es su sueño para nuestro Municipio?, a la cual la respuesta del actor social Pedro González (ASC4) fue: “que cada día más vivamos en un municipio más vivible, más sostenible” (L350-352), mientras que el Alcalde Pablo Rodríguez (ASC6) contestó: “queremos que nuestro municipio sea un municipio potencia, un municipio productivo, que se desarrolle el tema de la agroindustria” (L274-276). Asimismo, el vocero del Consejo local de planificación pública Luis Araujo (ASC5)

afirmó: “Innovaciones desde el punto de vista de infraestructura” (L89-90), “la activación de una zona industrial” (L100-101).

Mientras que los concejales José Luís Pérez, ASC2 (PSUV) y Francisco Vera, ASC1 (AD-MUD) respondieron respectivamente: “un San Carlos desarrollado plenamente, con nuevos urbanismos, con avenidas nuevas, con plazoletas, plazas, entretenimiento para los niños, para los adultos” (L122-124), y “quisiera un municipio más ordenado, un municipio limpio, un municipio con un buen ornamento, un municipio donde reine el respeto, reine el orden” (L172-174). Y finalmente el director de servicios municipales de la Alcaldía Napoleón Araujo, ASC3 contestó: “El sueño sería, donde todo el colectivo se concientice, teniendo sentido de pertenencia hacia su entorno” (L53-55).

De los sueños manifestados, se percibe en ellos la motivación de todos hacia el logro de un municipio ordenado, limpio, productivo, de progreso, sin embargo me llama la atención como investigador que el discurso de los actores sociales no es similar, ni siquiera en quienes profesan tendencias político – partidistas semejantes.

Al releer las entrevistas iniciales, puedo discernir que aunque los fines últimos de un municipio con calidad de vida son compartidos por todos los actores sociales; sin embargo el cómo lograrlo, la estrategia para hacerlo realidad, de acuerdo a sus discursos no está alineado entre los actores sociales claves.

ESCENARIO II

ABORDAJE TEÓRICO REFERENCIAL

“El mundo no va a superar su crisis actual, usando el mismo pensamiento que creó esta situación” Albert Einstein

Una vez que nos hemos aproximado a la realidad de la institución y a la sociedad protagonista de esta investigación, con la firme intención de alcanzar los propósitos de la misma, se inicia en el presente escenario un abordaje teórico referencial relacionado con sus dimensiones. Un breve, pero profundo recorrido gnoseológico nos garantiza conocer de cerca los pensamientos, postulados, teorías, enfoques; que la ciencia ya ha aportado sobre el tema. Desde la perspectiva de quien se acerca a lo ya estudiado para usarlo como conocimiento previo valioso, más seguro de que no es la verdad absoluta en torno a él.

Un transitar teórico interesante, fascinante en algunos casos, desde el viejo continente hasta el trópico caribeño y desde el occidente del país, pasando por Los Andes hasta el centro de la República Bolivariana de Venezuela, los estudios previos demuestran la preocupación de los investigadores por la temática en estudio. Durante el recorrido, siempre llevaremos en mente la advertencia de Albert Einstein, citada al inicio de este escenario: superar la crisis actual requiere nuevas formas de pensamiento.

Referentes Teóricos

A continuación, seguiré el recorrido por las teorías relacionadas con el tema de investigación, asumiéndolas como una referencia y no como un marco exacto. Se trata de dar a conocer las distintas formas y postulados que autores ya han reflejado sobre las dimensiones de la investigación, sin usarlas como filtro gnoseológico o epistemológico sino como útil conocimiento registrado. Esta aclaratoria la hago en perfecta concordancia con lo expresado por Martínez (2006):

Es altamente criticable e inaceptable la tendencia anti fenomenológica que tienen algunos evaluadores de proyectos e investigaciones, incluso cualitativas, a forzar a los autores de los mismos para que “encuadren” o “enmarquen” sus proyectos o investigaciones en teorías ajenas o en modelos preconcebidos, o para que “definan”

los procesos a estudiar con conceptos preestablecidos, traídos de otros contextos y tiempos. Si todo esto se pudiera hacer y respaldar lógicamente, no sería necesario realizar la investigación. (p. 05)

Expresada la aclaratoria, inicio seguro el recorrido del conocimiento que nos guiará hacia la construcción de una aproximación teórica axiológica del Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes. Es hora de avanzar en este camino.

Teoría Crítica

“Quizás la lógica formal quede degradada a un método escolar para que los niños entiendan cómo era la antigua y abolida costumbre de equivocarse”
Gabriel García Márquez

El estudio del ser humano es complejo como el mismo. El paradigma positivista mantuvo durante años los estudios sobre las ciencias sociales reducidos al método newtoniano - cartesiano, unificador de todas las ciencias, desde una lógica deductiva, bajo modelos físicos – matemáticos. Un verdadero esquema especular que sostiene la existencia de una verdad acabada y objetiva. Tres siglos aproximadamente de reinado de este modelo se apoyaron sobre una roca firme y segura.

Muy útil para casos de la ciencia, la tecnología, el avance tecnológico, pero no tan viable para las ciencias humanas. Bajo la premisa de la pasividad del sujeto conocedor que es opuesta a los postulados de Kant, quien reconoce en la mente humana a un participante activo y formativo de lo que ella conoce.

Fue en los movidos años sesenta del siglo pasado, caracterizados por la era post segunda guerra mundial, la guerra fría, la revolución del 68, la guerra de Vietnam, la música, elementos demarcadores de una época, la cual más que cambios políticos asomó en ella una revolución cultural que contribuyó a crear una nueva sensibilidad y permitió la aparición de un mundo en muchos aspectos esencialmente nuevo. Esa década vio nacer la Teoría crítica, bajo el liderazgo de Max Horkheimer en el Instituto de Investigación Social de Frankfurt. Teoría que asumo como base en esta investigación, partiendo de su naturaleza emancipada y transformadora.

Dicho nacimiento tuvo como parteros también a Teodoro Adorno, Herbert Marcuse y Jurgen Habermas, quienes contribuyeron a desarrollar y promover una teoría con aspiraciones revolucionarias en la ciencia desde una perspectiva técnica y principalmente práctica. Estos teóricos de la escuela de Frankfurt criticaban las posiciones positivistas, las cuales de modo creciente afectaban a todas las disciplinas y abogaban por una ciencia que devolviera al hombre la libertad de pensar y el dominio de su propia existencia.

Por ejemplo, Horkheimer (1998) considera que la teoría crítica tiene un interés práctico que se basa en el mejoramiento radical de la existencia humana. Por lo tanto comparto con el autor citado, que el rol del investigador no se basa solamente en descubrir y comprender la situación histórica particular, sino además el de estimular un cambio cualitativo en la sociedad. Es por ello que critica la “ingenierización” del mundo y al predominio de lo utilitario. La razón ha perdido su autonomía y ha sido convertida en instrumento, diluida en el proceso social.

Coincide Marcuse (2011) con Horkheimer (1998) y con ellos me encuentro en concordancia como investigador, al señalar que la sociedad tecnológica avanzada priva al hombre de la libertad de pensamiento, de su autonomía y reflexión crítica. Le secuestra su alma, su esencia. Por ejemplo, el aparato productivo indudablemente ha contribuido a la libertad del hombre al satisfacer sus necesidades vitales y permitiéndole autonomía para decidir su vida, pero en contra le impone exigencias sobre el tiempo libre, el trabajo, la cultura, en fin, en todas sus vivencias. Como lo señala Rojas (2010), “lo más grave de la sociedad industrial es el carácter racional de la irracionalidad” (p. 33).

Pero fue Habermas (1976), quien se encargó de presentar un argumento que señalara las limitaciones y los fundamentos epistemológicos de la teoría tradicional y justificara la adopción de la teoría crítica sobre la base de estos planteamientos. Para ello, Habermas (ob. cit.) contrasta, con base en Aristóteles y Hobbes, la concepción clásica y moderna de la política para concluir que las doctrinas ideológicas se han vuelto extrañas a las personas. Para Aristóteles, la política era la doctrina de lo bueno y de lo justo, de lo ético, era la garantía de la realización alcanzada por la naturaleza humana.

Trasladando el pensamiento occidental de forma acertada al ámbito en el que nos movemos devienen un cúmulo de reflexiones: ¡Cuánto distanciamiento existe en Venezuela desde mi vivencia como investigador, de la política con las personas y viceversa! De hecho,

es frecuente escuchar al ciudadano común de cualquier tendencia partidista, pedir que se aleje la política de la salud, la educación o el deporte, olvidando quizás que todas esas dimensiones corresponden precisamente a políticas públicas.

Desde esta perspectiva de contraste, Habermas (ob. cit.) aborda un aspecto central en su obra: lograr una teoría social que provea orientación práctica acerca de lo que es correcto y justo en una situación dada sin perder el rigor científico. Orientación que es también pilar fundamental de investigación de esta tesis doctoral. Sostiene el autor citado, que en la sociedad industrial la técnica se ha transformado en una ideología regente de la vida social.

No conforme con ello, este teórico critica las ideas de Marx y Freud, pero extrae de ellas lo que considera legítimo. Adversa a quienes creen que la ciencia y la tecnología cambiarán cuando llegue la revolución y también a los fatalistas que piensan en la ciencia y la tecnología como poseedoras de su propia lógica interna,, por lo que no hay nada que hacer.

Coincido con Habermas, en cuanto que este autor cree en la crítica como intención práctica, en la autorreflexión como generadora de cambios, está consciente de que la reflexión por sí sola no transformará la sociedad, pero también de que ella constituye el requisito ineludible para que se genere el cambio hacia la emancipación. Otro aspecto fundamental de su obra, es en cuanto a los intereses cognoscitivos, los cuales clasifica en tres, a saber: (a) técnico, (b) práctico, (c) emancipatorio. Dichos intereses cognoscitivos se relacionan con la tesis doctoral presentada, debido a que se avizora la técnica gerencial proyectada hacia una práctica transformadora que permita emancipar a la institución objeto de estudio y por ende al municipio.

En ese sentido, el interés cognoscitivo emancipatorio busca la reflexión por sí misma, por lo que Habermas (ob. cit.) propone la crítica como meta de las ciencias sociales. Éstas no deben conformarse con la producción de conocimiento nomológico, como las ciencias empírico – analíticas, deben, además determinar cuándo los postulados teóricos captan regularidades invariables de la acción social y cuándo expresan relaciones de dependencia ideológica que puedan ser transformadas para, en este caso, desatar un proceso de reflexión en los sujetos afectados, con el propósito de generar conciencia reflexiva.

La ciencia social crítica es, por tanto la que sirve al interés emancipatorio hacia la libertad y la autonomía racional. Una ciencia social crítica procura ofrecer a los individuos

un medio para concienciarse de cómo sus objetivos y propósitos pueden haber resultado distorsionados o reprimidos y especificar cómo erradicarlos de manera que posibilite la búsqueda de sus metas verdaderas. En este sentido, la ciencia social crítica facilita el tipo de entendimiento autorreflexivo, mediante el cual los individuos explican por qué les frustran las condiciones bajo las cuales actúan, y se sugiere la clase de acción necesaria para eliminar, si procede, las fuentes de tal frustración. Así como, plantear y adoptar opciones para superar las limitaciones que experimente el grupo social.

Ante lo expuesto, el concepto de interés del conocimiento nos muestra la relación que existe entre Teoría del Conocimiento y Teoría de la Sociedad; ambas se necesitan una a la otra para su conformación. La Teoría del Conocimiento es al mismo tiempo una Teoría de la Sociedad, porque los intereses por el conocimiento sólo pueden fundamentarse desde una teoría social que conciba la historia como un proceso en donde el ser humano se auto constituye y genera conocimientos en ese mismo proceso. La Teoría de la Sociedad, por su parte, necesita de la Teoría del Conocimiento, porque el desarrollo histórico de la sociedad sólo puede comprenderse a partir de los conocimientos creados por ella en las dimensiones técnicas y sociales.

Dentro de este flujo de pensamiento, según Boladeras (1996), el conocimiento, entendido por Habermas (ob. cit.), es el conjunto de saberes que acompañan y hacen posible la acción humana. Para Habermas el positivismo ha desplazado al sujeto cognoscente de toda intervención creativa en el proceso de conocimiento y ha puesto en su lugar al método de investigación.

Mientras que Habermas (1988) sostiene, que una ciencia social empírico-analítica sólo puede proporcionarnos un control técnico de ciertas magnitudes sociales, pero la misma es insuficiente cuando nuestro interés cognoscitivo apunta más allá de la dominación de la naturaleza; el mundo social está cargado de significados, de sentidos y la ciencia social positivista se anula a sí misma al pretender excluirlos de su análisis. Es de este rechazo al positivismo de donde nace el interés por desarrollar su propia teoría del conocimiento, la cual será, una teoría de la sociedad.

Sobre la base de lo antes expresado, en la presente investigación asumí como base la teoría crítica desde la perspectiva del concepto de mundo de vida, que supera al de vida cotidiana, según autores como Héller, Habermas y Schütz. Para ello, el mundo de vida es

considerado el escenario de nuestras acciones así como el receptor de nuestras intervenciones en él. Vivimos en un mundo intersubjetivo. Es por esto que Habermas (ob. cit.), plantea que la racionalización del mundo de la vida comprende la diferenciación progresiva de sus múltiples componentes.

El mundo de la vida se conforma de la cultura, la sociedad y la personalidad. Cada una de estas partes se refieren a: (a) pautas interpretativas o suposiciones básicas sobre la cultura y su influencia sobre la acción, (b) pautas apropiadas de relaciones sociales (la sociedad) y (c) modo de ser de las personas (la personalidad) y de comportarse.

Este mundo de vida, antigua vida cotidiana ha sido banalizado por considerarse un mundo de muchos, de las cavernas, empírico, prescindible, no científico. Sin tomar en cuenta que es precisamente el mundo de vida del ser humano, la causa fundamental de la existencia de la ciencia. Tal como lo expresa Morín (1988), “El desafío de la complejidad es pensar complejamente como metodología de acción cotidiana” (p. 73). Sin vida no hay ciencia, es una frase lógica desde cualquier perspectiva investigativa.

En esto reside, según Husserl (1992), la crisis de la humanidad: en la pérdida de sentido de las ciencias que ya no se sustentan en el mundo sensible como fuente de conocimiento, sino que se apoyan en datos logrados con la aplicación de técnicas y métodos. De allí la apuesta que sobre el tema hago como investigador.

Profundizando en esta reflexión, García (2010): “La pérdida de sentido de las ciencias surge cuando las mismas inducciones geométricas que idealizan el mundo, comienzan a perder su referencia inmediata a él” (p. 64). Así, la geometría creó una verdad absoluta a través de unas formas puras o intuir propio evidente y apriorístico. Con la aritmetización de la naturaleza o aplicación del álgebra al método matemático de la naturaleza, ya no existe una referencia a las formas puras del mundo, su referencia es vacía, puesto que como se dijo anteriormente, las fórmulas son sólo combinaciones de números y proposiciones en general que no tienen una referencia a un cuerpo físico en particular, sino a fenómenos que ocurren en los objetos en general.

Conciliando el mundo objetivo con el mundo de la vida, Husserl (1991), agrega que “la teoría objetiva se enraiza y se funda en el mundo vivido” (p. 349) de manera que la ciencia objetiva tiene una relación constante con el mundo vital. Todas las formaciones lógicas o

ideales de la ciencia objetiva, así como las cosas mundanas son construcciones humanas que se llevan a cabo en el mundo de la vida.

En ese sentido, asumo también como base la razón vital de Ortega y Gasset (1930), una teoría del conocimiento que supera los opuestos tradicionales de la gnoseología: dogmatismo y escepticismo. La razón vital es el constructo teórico que lleva a cabo Ortega y Gasset a lo largo de toda su obra, renunciando para ello a toda creencia heredada de la tradición filosófica. A grandes rasgos como lo afirma Penso (ob. cit.), “la razón vital es la superedificación de la razón a la vida” (p. 61).

Así tenemos que la razón vital es ese trascender la razón absoluta y universal por una de tipo individual, concreta e histórica: La forma extrema del dogmatismo para Ortega es el racionalismo cartesiano que pretende un conocimiento de la verdad inubicable, abstracto, absoluto. Allí una de las cruzadas particulares de la razón vital: la superación de este tipo de dogmatismo. Ortega y Gasset (1975) afirma que “El racionalismo para salvar la verdad renuncia a la vida” (p. 28).

Las consistencias fijas y estáticas del conocimiento, objetivo supremo de todas las teorías del conocimiento son desmontadas por el vitalismo de Ortega, el cual está estrechamente ligado al perspectivismo, ambas vertientes de este constructo teórico. La íntima relación hombre – mundo es el fundamento de todo conocimiento, la incierta coexistencia del sujeto con el mundo.

En ese sentido, la razón vital es ese intento metódico por fundar las bases del conocimiento sobre principios que no aceptan las creencias anteriores, tal como lo expone Penso (ob. cit.): “La razón vital ve a la vida como esa fuerza mayor que impulsa a los seres humanos a saber lo que son las cosas a su alrededor para mantenerse en la vida” (p. 64). He ahí su calificativo: edifica el conocimiento sobre las bases del vivir y de allí su aporte directo a la presente investigación.

Constructos relacionados con la Investigación

Un constructo es una elaboración teórica que se desarrolla para resolver un problema científico. Desde la óptica epistemológica, se refiere a un objeto conceptual o ideal que implica una clase de equivalencia con procesos cerebrales. De allí que a continuación, comparto los referentes gnoseológicos conocidos acerca del tema Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora y

transcompleja. Realizo su origen y selección con base en las dimensiones investigativas de la tesis doctoral. Su recorrido se conforma por las distintas estaciones del viaje hacia el objetivo final de mi tesis doctoral.

Gestión Pública Municipal

Existe una extensa aceptación en la determinación de la eficacia y eficiencia que deben estar implícitas en la gestión pública municipal con base en indicadores de calidad que establezcan como óptima la conducción del proceso político. Estos criterios de calidad deben servir también para delimitar formas democráticas y no democráticas del ejercicio del poder y la autoridad, por lo que, normativamente, su selección se orienta también en las formas de ejercer el poder, la autoridad que se espera y exige de un régimen democrático.

Dentro de este contexto, como investigador comparto el concepto novedoso de gestión pública de Álzate (2009), quien sostiene que:

El concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una administración y se ha definido como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática. La gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible. (p. 87)

De lo cual se desprende que la gestión pública integral orientada a resultados es la articulación permanente, continua de los procesos de planeación, ejecución y evaluación de las acciones que el Estado emprende, tendentes a dar cumplimiento a los compromisos democráticamente concertados y asumidos por los mandatarios electos para atender de forma integral, oportuna, transparente y eficiente las necesidades de la ciudadanía, dar cumplimiento a la función, aunada a las competencias encomendadas por la Constitución y las Leyes de la Nación.

En el mismo orden de ideas, actualmente se cuenta con una amplia lista de criterios de esta naturaleza. Pero también existe consenso en la necesidad de concentrarse en un número limitado de criterios para no caer en trampas culturales o en la otra celada de moverse fuera de lo operable. Del amplio número de criterios de calidad existentes actualmente, y

parafraseando a Puentes (ob. cit.) se describen a continuación los que se consideran más relevantes: (a) Participación: el grado en que los gobiernos locales surgen de elecciones limpias, por un lado, el grado de involucramiento de la población en la formulación, ejecución, monitoreo, evaluación de las políticas y proyectos municipales.

Es de hacer notar, que por su cercanía a la población, la democracia local posibilita una mejor calidad de participación, porque sus resultados son, generalmente, más concretos, tangibles y, además, existe una motivación significativa de la población para involucrarse en los asuntos públicos municipales. Además (b) Transparencia: El grado de claridad, apertura, apego a las reglas, regulaciones con el que las autoridades municipales toman las decisiones, manejan los asuntos y recursos del municipio.

Así como (c) Rendición de cuentas: El grado en que las autoridades locales se responsabilizan ante la comunidad o frente a los órganos de control estatal por lo que dicen y hacen. La cercanía del gobierno local a la comunidad, así como la familiaridad, el conocimiento de sus miembros posibilitan también un control social más efectivo y una sanción más expedita en caso de manejos erráticos.

Mientras que (d) Eficiencia y efectividad, el grado en que el talento humano y recursos financieros son asignados, utilizados rentablemente, con base en prioridades claras, sin desperdicio, dilación, orientados al logro de resultados positivos para la población; (e) Inclusión, representada por el grado en que las reglas se aplican a todos por igual, se garantiza un acceso equitativo a los servicios públicos municipales y los beneficios del desarrollo local se distribuyen equitativamente en la población. Finalmente (f) Legalidad, grado en que las autoridades locales actúan apegados a la ley, incluyendo el respeto de los mecanismos institucionales establecidos por ley para ejercer materialmente los derechos de participación y control social.

Dentro de este contexto, los criterios de calidad permiten integrar una democrática y eficiente gestión municipal, en el sentido que una gobernanza local es acertada, sólo si resulta a la vez democrática, por lo que se usan ambos términos como sinónimos. Ahora bien, los criterios de calidad se producen o reproducen en el proceso político como consecuencia de las acciones protagonizadas por los actores políticos en un contexto político y cultural determinado.

Por tal razón, los criterios aludidos se pueden tratar también como resultados del accionar político, por lo que una tarea fundamental de las autoridades locales electas consiste en generar resultados, mediante acciones políticas concretas. De aquí deviene que, para que una gestión municipal sea coherente no basta que las calles estén limpias, el tránsito ordenado, los cementerios funcionen, se cobren los tributos o la población tenga acceso al agua.

Este viejo concepto del municipio, aunque necesario, ya no es suficiente. Una gestión municipal moderna tiene que aceptar ser evaluada también por su capacidad para producir y garantizar los criterios de calidad de la gobernanza local mencionados anteriormente. Es por ello que ella es objeto de estudio de esta tesis doctoral, como responsable de la marcha del ayuntamiento, de la ciudad y las parroquias.

Planificación Prospectiva Estratégica

La planificación estratégica pública puede constituirse en la herramienta más potente para producir transformaciones profundas en la manera de diseñar, de hacer gobierno en Latinoamérica, especialmente en el ámbito municipal o local. El método mencionado puede transformar la política tradicional en una seria, rigurosa, que preceda y presida la acción de gobierno; capaz de procesar los problemas de la realidad que se desea gobernar; diseñar operaciones, trabajar con escenarios y diseño estratégico, dotar a la oficina del gobernante, de sistemas de alta dirección, garantes de una gerencia cohesionada al plan de gobierno.

Tal como lo señala Iveplan (2006): “Planificar es un proceso complejo y multidimensional que se da en un contexto signado por una concepción amplia del desarrollo, según la cual se considera el aprovechamiento de la vocación y del territorio” (p. 05). Es así como en la actualidad surgen nuevas tendencias en el campo de la planificación y la gestión, centradas en la participación de los involucrados (miembros de las comunidades beneficiadas o afectadas por las acciones a tomar), procurando el mejoramiento de las capacidades institucionales, a fin de abordar los problemas, las necesidades sustanciales del colectivo.

La planeación estratégica, parafraseando a Chiavenato (ob. cit.), es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto donde se encuentra. Para Drucker (1998), “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del

futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente” (p. 61). Las decisiones implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; significa organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y reevaluar sistemáticamente los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Dentro de este contexto, un proceso de planeación estratégica eficaz no puede ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas simples sobre la situación actual de la organización, su desempeño. Luego imaginarse a la organización dentro de un año, dos o diez, si no hacemos ninguna transformación. Si las respuestas a esas interrogantes no son aceptables, entonces tendríamos que preguntarnos sobre las decisiones a tomar, cómo ejecutarlas, los riesgos, los posibles frutos y consecuencias de dichas decisiones.

Lo anterior nos permite reflexionar, que las nuevas tendencias dejan atrás la teoría de la planificación tradicional sustentada en los postulados de la ciencia económica, donde se considere como único recurso escaso el de tipo económico. Mientras que la planificación estratégica pública plantea un enfoque más amplio sobre uso de recursos en el proceso de planificación y en el ámbito de gobierno. Los recursos económicos son relevantes para una gestión, pero en el difícil arte de diseñar o hacer gobierno pueden darse situaciones donde el recurso económico es abundante y los escasos como el político, el cognitivo o el organizativo, siendo éstos los que determinarán el signo del balance en la gestión de gobierno.

Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico, según Robert y Díaz (2000), “es un proceso que ocurre en la mente del ejecutivo, le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde sus integrantes se convierten en elementos claves (p. 58). El pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión, las estrategias en la toma de decisiones, efectuar una revisión ante las exigencias de las nuevas realidades y escenarios. Proporciona un sentido acerca de la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones a emprender sean coherentes y compatibles con su filosofía.

Es de considerar entonces, que cuando se estudia el pensamiento estratégico se tiende a confundirlo con el concepto de planeación estratégica, diversos autores han escrito sobre la diferenciación entre ambos constructos, Ohmae (1998), define el pensamiento estratégico como “la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener

ventajas competitivas” (p. 13), para Pereira (2012), el pensamiento estratégico es un método que permite encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión.

Con relación a la planeación estratégica, Friedmann citado por Rosales (2001), considera que “la planeación puede ser concebida como una práctica profesional que busca el modo de concretar formas de conocimiento con formas de acción” (p. 11), debiendo operar los eventos reales de cada día, en vez del futuro, debe ser normativa, innovadora, política, transaccional y basada en el aprendizaje social.

Igualmente, Rosales (ob. cit.) considera que la planeación estratégica “es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones, actividades tendentes a determinar metas y objetivos, a través del análisis del ambiente interno y del entorno” (p. 72), por lo cual adoptan cursos específicos de acción y asignan recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización.

En tal sentido, Mintzberg (1998), diferencia la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la primera se centra en el análisis, se relaciona con la articulación, elaboración, formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis, usando la intuición y la creatividad para diseñar una perspectiva integrada de la empresa. Cuando se realiza un análisis organizacional se observa que el hombre no sólo actúa individualmente sino también como representante de esa organización, de esta forma se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual.

En este orden de ideas, las organizaciones se encuentran hoy operando en un contexto estratégico, caracterizado por abordar informaciones incompletas (que impiden recurrir a reglas racionales, conformadas de optimización) a causa de la complejidad del entorno económico y social con el cual debe interactuar. El cambio tecnológico y social genera complejidad del contexto decisional, este hecho produce incertidumbre, la cual debe ser gestionada por el gerente, aprendiendo a convivir con ella en entornos crecientemente inestables, inciertos y de alto nivel de conflicto.

Durante mucho tiempo se ha creído que para tomar decisiones estratégicas, bastaba con tener datos precisos, oportunos sobre el pasado y el presente, pronósticos expertos acerca del futuro y tiempo para analizarlos. De esa forma, el error implícito en un modelo se explicaba por la inexactitud de la información. No obstante, tal tradición de pensamiento,

el hecho latente hoy es que la estructura misma de los modelos utilizados para la toma de decisiones también entra en cuestión.

Actualmente asistimos al fin de las certezas o cese de riesgos. El colapso de la seguridad como tal significa la crisis de la planeación extrapolativa, basada en el supuesto de que el mañana es semejante al hoy. Se percibe relevante reconocer que el futuro ya no resulta estable y se ha convertido en un blanco móvil. Wack (1985), el fundador de la escuela de la planeación por escenarios, afirmaba que en la cultura empresarial de los años cincuenta y sesenta, admitir la incertidumbre en la toma de una decisión gerencial era ser visto como un “incompetente” o un “no profesional”.

Sin embargo, desde los años ochenta se ha ido cambiado la percepción acerca de la incertidumbre. Esta ya no es considerada hoy como una desviación ocasional, temporal de una predicción razonable; en cambio se le interpreta como una característica estructural y básica del ambiente o del entorno. La incertidumbre siempre existe, puede ser cuantificada mediante probabilidades, o ser comprendida, descrita cualitativamente. Por lo tanto, el mejor acercamiento al asunto consiste en aceptarla, tratar de entenderla, gestionarla y hacerla parte de nuestra forma de razonar o concebir al mundo.

De este modo, en el contexto actual resulta imperativo combinar el ejercicio de la planeación estratégica con el desarrollo del pensamiento estratégico, cuyo tema ha interesado a la ciencia en el curso de los últimos sesenta años. Si bien al inicio de los años cincuenta el tema era objeto de estudio exclusivamente de las disciplinas administrativas y matemáticas, hoy representa un ámbito de investigación interdisciplinar, donde confluyen también las disciplinas filosóficas, psicológicas, las ciencias cognitivas y la inteligencia artificial.

Desde esta perspectiva, el Pensamiento estratégico, puede entenderse, según Mant (1996), como “la capacidad para resolver con éxito los problemas en forma individual y colectiva, vale decir, para asumir una tarea de elevado nivel de complejidad, tomar decisiones estratégicas con autonomía, además de responsabilizarse por sus resultados en el futuro” (p. 13). Este pensamiento estratégico se enfoca en examinar la naturaleza, contexto, proceso y factores decisivos de las decisiones estratégicas, las cuales se distinguen de las decisiones rutinarias u operativas.

Es por ello que como investigador considero que el pensamiento estratégico, significa un modo de pensar inclusivo, ético, integral e integrado, holístico y flexible. En términos muy prácticos, el pensamiento estratégico es un instrumento para conseguir lo deseado de la mejor forma y venciendo las dificultades. Para alcanzar este objetivo, es necesario comprender que la gestión de la complejidad en las organizaciones no se construye solamente sobre la base de planes, programas, controles, sino en el marco de la integración de saberes técnicos, de fondo, tal como denominó Habermas (ob. cit.) a los supuestos conocidos y compartidos en la organización.

El Pensamiento Estratégico en el Marco de la Gestión Pública

Encarando a la supervivencia de las organizaciones públicas, los modelos tradicionales en el campo de la estrategia transitaron hacia aspectos como los costos, gastos y rentabilidad. En contraste con lo anterior, las nuevas realidades, complejas, alejadas del equilibrio impulsan el desarrollo de aproximaciones o modelos explicativos más integradores que al considerar la existencia de múltiples factores contextuales, así como resultados posibles, generan un crecimiento verdaderamente sostenible. En esta medida, Pérez (2004), acota que el pensamiento estratégico se consolida hoy como un constructo incluyente y comprensivo.

Bajo las actuales condiciones de cambios acelerados propios del actual entorno global, la investigación sobre pensamiento estratégico enmarcado dentro de la gestión pública se plantea como una de las tantas vías posibles o solución pertinente a las situaciones problemáticas de dirección, enfrentadas por las organizaciones públicas de Venezuela.

En ese sentido, el pensamiento estratégico pretende contribuir a que la gestión pública sea óptima en cuanto a la transparencia, disciplina fiscal, discrecionalidad, rendición de cuentas, economía, calidad al menor costo. Se describe desde varias percepciones, la planeación prospectiva estratégica como instrumento de gestión estratégica, táctica, operativa, capaz de producir un escenario óptimo, deseable en todos los aspectos a futuro, de tal manera que se logre viabilizar en las sociedades, economías y conocimiento, visualizando la información como una forma de contribuir a la mejora de la calidad de vida.

Dentro de este contexto, Cornelis (2007), considera que “la prospectiva estratégica inicia su desarrollo como concepto en los años 90, donde la anticipación de la prospectiva

se pone al servicio de la acción estratégica, proyecto de la empresa o institución; evolucionando su concepción a la fecha hacia un enfoque de pensamiento estratégico” (p. 45).

Ahora bien, el pensamiento estratégico prospectivo como lo señalan Kadi y Escola (2012), permite analizar los posibles escenarios que se abren al entorno y una vez seleccionado el escenario, apuesta articular las acciones pertinentes, siendo el futuro la razón de ser del presente, tenemos que preocuparnos por el porvenir, porque es allí donde vamos a vivir, ello implica cultivar el pensamiento estratégico global.

Sin embargo, según Palacios (2008) “los actuales desafíos enfrentados a nivel mundial en el orden económico, social, político e institucional se han visto agravados por la velocidad o magnitud de los cambios provocados por las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento” (p. 90). Entonces, concebir un equilibrio vital para la humanidad en la que vivimos, se hace necesario. Para ello resulta ineludible en la construcción del futuro, la visión de largo plazo, la transformación productiva, la transición hacia una sociedad - economía del conocimiento posible, probable, deseable en un escenario optimista. Constituye la generación del pensamiento estratégico en la gestión pública.

Prospectiva Estratégica

La Prospectiva Estratégica, también conocida como la escuela francesa, fue impulsada por Godet (2000), quien propone un rompimiento con el pensamiento de los métodos anteriores, básicamente en dos aspectos: a) El futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivo. En efecto bajo esta perspectiva el futuro con los posibles escenarios se darán en función a cómo interactúan los agentes mencionados anteriormente, ello no deja de lado la importancia de las tendencias, pero indica que la relación entre los agentes tales como factores del sistema, actores y objetivo condicionará su comportamiento, por lo tanto el desarrollo de los eventos.

Mientras que b) No existe un solo futuro sino varios escenarios posibles, por lo cual se puede concluir que el comportamiento de los agentes que determinan el futuro del sistema puede ser diverso, por lo tanto, no existe un único futuro sino múltiples futuros, lo que en

prospectiva estratégica se conoce como “escenarios futuribles”, lo cual representa una gran evolución con respecto a las técnicas estudiadas anteriormente.

En otras palabras, como investigador considero que lo que se busca con la prospectiva estratégica no es pronosticar un futuro y estar resignado a él, o prepararse para afrontarlo; al contrario, la esencia de la prospectiva estratégica consiste en construir el porvenir deseado lo que se conoce como escenario apuesta.

En la investigación que presento, asumo el aporte de la prospectiva en concordancia con la afirmación de Miklos y Tello (2010): “Dada su complejidad, e incluso la presencia de una contradicción teórica, se desechó la idea de desagregar los componentes de la prospectiva o bien de organizarlos de acuerdo con una estructura, puesto que esto conducía a un esquema artificial” (p. 144).

Esta afirmación tiene su razón de ser porque, aun cuando la prospectiva nace y se expande bajo el enfoque estructuralista, Miklos y Tello (ob. cit.) sostienen que el impacto de estos estudios ha aparecido como poco significativo en cuanto a su influencia en la configuración social” (p. 143) e incluso consideran que ha perdido repercusión en validez y confiabilidad. Es por ello que en la presente investigación me apropio de la prospectiva desde un enfoque holístico y cualitativo, más cercano a las ciencias sociales, que se basan en el ser humano y su vida en sociedad.

En virtud de lo anterior, es interesante observar que existen mayoría de métodos cualitativos en la prospectiva, a pesar de que aún se asocie más esta ciencia al paradigma cuantitativo. En ese sentido, el aporte de la prospectiva a mi investigación se orienta, parafraseando a Godet (1989) sobre la base de iluminar la acción presente a la luz del futuro posible, múltiple e incierto, para lo cual adopta una visión global – sistémica, considerando los elementos cualitativos y las estrategias de los actores sociales claves, haciendo uso de las lecciones del pasado, sin subestimar los factores inerciales e interpretando la información con base en los juegos de poder, incluso, desconfiando de la sabiduría recibida.

Para ello es fundamental, asumir el cambio social para permitir la transformación tecnológica, modificando estructuras - comportamientos, movilizand o la inteligencia de la organización, considerando los métodos como herramientas para la reflexión, la comunicación y no cual camisas de fuerza para medir variables.

Construir, basándose en la Prospectiva Estratégica implica también una labor con expertos, convirtiendo lo cuantitativo en cualitativo, mediante las herramientas de trabajo de Godet (ob. cit.), quien afirma que el diseño básico se puede realizar con las siguientes técnicas: (a) Análisis MICMAC, donde se identifican los factores claves y sus relaciones, mediante las matrices de impacto directo o indirecto, (b) Análisis MACTOR, donde se identifican los principales actores, objetivos del sistema, la relación entre actores x actores y actores x objetivos; (c) Análisis de escenarios, donde se identifican las principales hipótesis, se construye en los principales escenarios futuribles y luego se analizan de forma probabilística en su ocurrencia.

Dentro de este contexto, la prospectiva, conocida como prospective en lengua francesa, foresight en lengua inglesa o prospecção en lengua portuguesa, la definen Medina y Ortegón (2006), como:

Un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva, participativa, coordinada, sinérgica para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología, su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública. (p. 85)

Se entiende entonces, que la prospectiva es una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras, analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad. Con ello se facilita el encuentro entre la oferta científica, tecnológica con las necesidades presentes, futuras de los mercados y de la sociedad. A la par, los ejercicios movilizan a los diferentes actores sociales para generar visiones compartidas de futuro, dirigir políticas a largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones, las posibilidades locales, nacionales y globales.

La prospectiva se constituye así en un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica. Fundamentalmente busca aclarar las prioridades gubernamentales, aunadas a las de la región, sector o cadena productiva bajo estudio. Pero su propósito más amplio, parafraseando a Gavigan (2002), es promover un gran cambio cultural, una comunicación

asertiva, interacción más fuerte y gran comprensión mutua entre los actores sociales para tomar decisiones desde el presente, pensando en su futuro.

Desde mi perspectiva y experiencia profesional como investigador, considero que la prospectiva tiene como objetivo concientizar a un colectivo sobre la necesidad intrínseca de soñar su futuro, recrearlo, imaginarlo y en función de ello comenzar a construirlo juntos, como un proyecto conjunto, que es más que la suma de las partes. Representa el diseño del futuro, pero, además en la construcción de las rutas para alcanzarlo. Significa un proceso en el cual la planificación es un camino de aprendizaje colectivo, institucional, social. Por lo cual la planificación se convierte en un proceso de construcción social de la realidad, lo cual conlleva al cambio de modelos, nuevos valores y desarrollo de capacidades.

Organizaciones Públicas Inteligentes. Del Pensamiento Positivista al Pensamiento Complejo

Frente al reduccionismo que ha caracterizado tradicionalmente a la ciencia occidental, enfocando incluso a la gerencia pública, marcada por el paradigma positivista, en la actualidad surge un nuevo episteme que pone énfasis en la totalidad y el holismo, el cual no trata de aislar los objetos a investigar sino que privilegia el contexto donde se sitúan. Vista la realidad como compleja, se trata de imbuirse en ella con formas alternativas de pensamiento: el pensamiento complejo.

Es conveniente destacar que el pensamiento positivista, según Márquez (2008), “consiste en no admitir como válidos científicamente otros conocimientos, sino los que proceden de la experiencia, rechazando, por tanto, toda noción a priori y todo concepto universal y absoluto. El hecho es la única realidad científica, y la experiencia, la inducción, los métodos exclusivos de la ciencia” (p. 01).

Por su lado antagónico, el positivismo es negación de cualquier ideal, de los principios absolutos y necesarios de la razón, es decir, de la metafísica. El positivismo consiste en una mutilación de la inteligencia humana, que hace posible, no sólo, la metafísica, sino la ciencia misma. Esta, sin los principios ideales, queda reducida a una nomenclatura de hechos, y la ciencia es una colección de experiencias, sino la idea general, la ley que interpreta la experiencia y la traspasa. Parafraseando a Márquez (ob. cit.), considerado

como sistema religioso, el positivismo representa el culto de la humanidad como ser total y simple o singular.

Ante el reto de dar respuesta a los problemas organizacionales, sociales y ambientales actuales, el pensamiento positivista que confunde las ciencias naturales con las ciencias sociales, tratando a ambas por igual, es obsoleto. Esta nueva etapa de la humanidad, significa una oportunidad para la revalorización del papel del Estado y de sus organizaciones públicas, como un instrumento necesario dentro de las sociedades inmersas en la incertidumbre. De la capacidad de las organizaciones públicas para adoptar un planteamiento en esta etapa de globalización, dependerá la revalidación de su legitimidad en nuestro mundo social.

En tal sentido, el pensamiento complejo ofrece un marco creador de nuevas formas de sentir, pensar y actuar que fundamentan el conocimiento de la realidad. Este pensamiento permite reunir las aportaciones de disciplinas diversas que configuran la construcción del conocimiento, cimentada en valores, pensamiento y acción.

En el mismo campo de conocimiento, parafraseando a Gross (2010), Organizaciones inteligentes son aquellas donde los individuos son capaces de expandir su capacidad, de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son vivenciados, en las cuales las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

La Organización Inteligente busca asegurar constantemente que cada uno de los miembros de la organización se encuentre aprendiendo y poniendo en práctica el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, buscar el continuo auto-crecimiento, crear sinergias, a través de trabajo en equipo. Una verdadera necesidad contextualizada en las instituciones públicas.

Haciendo un poco de historia, el concepto de complejidad formalmente apareció a fines de los años 60 como consecuencia de la teoría de sistemas, la cibernética, las teorías de la información y los conceptos de auto-organización y co-evolución. Cada una de ellas ha aportado los instrumentos requeridos para la comprensión de la complejidad; los conceptos de orden y desorden, la certidumbre e incertidumbre, retroalimentación, causalidad, aleatoriedad, el azar y la emergencia.

Parafraseando a Morín (1988), la complejidad consiste en un tejido de elementos constituyentes heterogéneos, inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Constituye el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico y se presenta con los rasgos de lo enredado, inextricable, del desorden, la ambigüedad e incertidumbre.

Al respecto Morín (ob. cit.) señala, que la Complejidad “permite la coexistencia de corrientes aparentemente antagónicas, sin embargo, se requieren para retroalimentarse unas con otras”. En palabras diferentes, se busca un conocimiento multidimensional, globalizador, que enfatice las diversas dimensiones de una realidad y las interacciones que la unen.

La perspectiva compleja del pensamiento me permite como investigador construir la realidad en su conjunto con múltiples interpretaciones acerca del aporte de distintos campos disciplinares del conocimiento. El pensamiento complejo da lugar a un tipo de investigación que consiste en un proceso socio-cultural, político e histórico de producción de conocimientos, generado de la interacción del hombre en su multi-dimensionalidad con la multi-referencialidad de la realidad de la cual forma parte, de allí su aporte a mi investigación.

La perspectiva filosófica del pensamiento complejo se fundamenta en distintos factores como: El factor bioético que permite comprender la dimensión humana vinculada a las organizaciones, la sociedad y la cultura. El factor o contexto histórico conectado a los procesos y el factor tecnológico referido a los instrumentos utilizados en las dinámicas de las entidades. La complejidad es el orden y el desorden en equilibrio.

La complejidad surge de la cosmovisión, pluralidad de lo cotidiano, espiritualidad, imaginación del hombre como un ser inacabado, que construye su conocimiento y su realidad. Significa buscar lo que está entre, a través y más allá de las disciplinas mismas. He allí su principal aporte a unas organizaciones públicas tan criticadas como necesarias en nuestras sociedades. De allí su relevancia actual en el marco de la investigación planteada.

Y así llegamos al final de esta estación en el camino andado hasta ahora. Un recorrido amplio, a través de los constructos teóricos vinculados con la investigación.

ESCENARIO III

DIALOGO CON LOS ACTORES SOCIALES CLAVES

*“No hay hechos, solo interpretaciones”
Friedrich Wilhelm Nietzsche.*

La verdad absoluta no existe, sino las interpretaciones múltiples de los hechos. Partiendo de esta afirmación del filósofo, poeta, músico y filólogo alemán Friedrich Wilhelm Nietzsche, considerado uno de los pensadores contemporáneos más influyentes del siglo XIX, inicio el recorrido de este escenario que he decidido llamar Diálogo con los actores sociales claves, asumiendo el término Diálogo en su acepción originaria, cultivada en Grecia por el gran filósofo Sócrates como instrumento cognoscitivo para indagar la verdad filosófica por medio del debate, la dialéctica, en compañía de otros procedimientos como la ironía y la mayéutica que señalan el paso del monólogo retórico al diálogo filosófico. De allí los conocidos diálogos socráticos, continuados por su discípulo Platón y otros autores.

Sin embargo, como lo señala Gallego (2006) “no vamos a sus diálogos con el afán curioso del anticuario, sino con el espíritu inquieto del aprendiz que busca la arcana sabiduría” (p. 01). Incluso Platón en sus diálogos apela comúnmente a la retórica, diferenciándola entre retórica buena y retórica mala, esta afirmación se desprende de lo escrito por Platón en El Fedro (22 A.C.):

Y de esto es de lo que yo soy amante Fedro, de las divisiones y uniones, que me hacen capaz de hablar y de pensar. Y si creo que hay algún otro que tenga como un poder natural de ver lo uno y lo múltiple, lo persigo yendo tras sus huellas como un Dios. Por cierto, que aquellos que son capaces de hacer esto... les llamo, por lo pronto, dialécticos.

Dentro de este contexto, surge la relevancia que desde hace siglos daba Platón a la dialéctica, y su excelencia manifestada según el filósofo en “plantar palabras con fundamento en las almas bien dispuestas, aptas, que conducirán a nuevas palabras a su vez” (276e-277a). Lo cual se corresponde indefectiblemente con Aristóteles en sus “Tópicos”

quien sostenía que el rendimiento de la dialéctica está en las conversaciones, “porque habiendo inventariado las opiniones de la mayoría, discutiremos con ellos, no a partir de pareceres ajenos, sino de los suyos propios” que contrasta con Platón en Gorgias, en torno a la dialéctica, quien afirmaba que “es una tarea sólo posible en el diálogo amistoso de unos pocos, con la multitud ni siquiera hablo” (p. 75).

Como ambiente propicio para el diálogo, en el cual el actor social clave expresara lo que realmente siente y piensa, comprendí la necesidad de la escucha activa. En tal sentido, esta acción va más allá de la acción involuntaria auditiva, es un acto voluntario de atención al otro, que implica observar al interlocutor con gran interés, sin interrumpirlo, no hacer interpretaciones según las propias creencias y los prejuicios. Constituye todo un arte de la paciencia, el cual requiere de valores, habilidades; del valor hacia el otro.

En tal sentido, dicho arte está imbuido del respeto por los otros, por la alteridad comprendida desde el concepto de Vásquez (2014) como “categoría esencial de la existencia humana. Categoría relacional de responsabilidad, comunicación y encuentro, a partir de la cual se desarrollará posteriormente sus implicaciones políticas y sociales” (p. 76). Ella nos permitió escuchar a nuestros actores sociales claves desde sus significados y no desde los propios, tolerar sus diferencias, apreciarlas y valorarlas.

Es en síntesis, el principio de la escucha empática, desde la perspectiva según la cual, escuchar es realmente necesario para construir, con el propósito que el otro se sienta parte de la obra y actúe en consecuencia, lo que se convierte en valor individual y con el tiempo puede transformarse en un valor colectivo. Tal como lo señala Mena (2006):

...una persona o comunidad que valora escuchar, desarrolla habilidades para hacerlo: controla el propio impulso de hablar y hacerse notar, aprende a tomar la perspectiva del otro y a empatizar con sus sentimientos; aprende a reflejar y chequear si se le está atendiendo y logra comprender el lenguaje no verbal. (p. 5)

En ese sentido, el diálogo sincero, la escucha empática, la alteridad y la dialéctica conformaron entonces un punto de partida y a la vez un camino para ponerse en movimiento, no anquilosando los discursos, ni asumiendo el diálogo como un artilugio del escritor, sino aquel donde cobra todo sentido, la búsqueda de la verdad. Iniciemos entonces el recorrido y pongámonos en movimiento.

Resumen del Proceso Categorial

El resultado del proceso de categorización de las entrevistas en profundidad aplicada a los seis actores sociales claves de la investigación, quienes hacen vida en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, me permitió profundizar en mi investigación sobre el tema en estudio.

Desde la perspectiva de los actores sociales claves en este proceso de categorización emergieron dos (02) ejes temáticos, cinco (05) categorías y trece (13) dimensiones. A fin de identificarlos, utilicé diferentes colores para cada uno, lo cual a continuación reseño en la matriz 1:

Matriz 7

Resumen del proceso categorial.

Ejes temáticos emergentes	Categorías	Dimensiones	Color que identifica la categoría
Pensamiento Estratégico Prospectivo	Planificación estratégica	Prospectiva Planificación Urbana	
	Organización Pública inteligente	Educación Valores Ética Cultura Organizacional	
	Ciudad Inteligente	Construcción de Ciudadanía Sentido de Pertenencia	
Gerencia Municipal transformadora	Gestión innovadora	Trámites automatizados Servicios públicos eficientes Sustentabilidad económica	
	Carencias de la gestión municipal	Servicios públicos eficientes Situación económica local	

Triangulación

La triangulación es una útil herramienta usada con el objetivo de avalar la calidad de la investigación, como lo señala Arias (2000), “La triangulación es un término originariamente usado en los círculos de la navegación por tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida” (p. 31). Esta definición me permite comprender que la triangulación tiene como objetivo orientar al investigador sobre un tema en estudio, a fin de precisar y profundizar la información que se va obteniendo.

En ese sentido, utilicé la triangulación de los aportes de los actores sociales claves elegidos en la entrevista a profundidad realizada, como apoyo en la síntesis del proceso hermenéutico desarrollado en cada categoría. Para ello presento la triangulación de fuentes, donde se reflejan las categorías de coincidencia entre los actores sociales claves: tres con cargos de elección popular, dos como servidores públicos y uno como vocero de las comunidades organizadas. Entonces, la triangulación me permitió aportar elementos a la credibilidad de la información, acentuándose los puntos concurrentes emergentes de la dialéctica construida por todos los actores sociales claves.

Dentro de este contexto, debo significar que los aportes de los actores sociales claves convergen como las categorías emergentes de la investigación. A pesar de las tendencias políticas poseídas por cada uno, preocupaciones encaminadas hacia el desarrollo del municipio son similares, desde las carencias de la gestión municipal observadas, transitando por la necesidad de contar con un verdadero proceso de planificación estratégica municipal en el marco de una organización pública inteligente, que garantice la construcción de una ciudad inteligente desde una gestión innovadora de la Alcaldía sujeto de estudio.

Cabe destacar que no se trata sólo de las categorías emergentes sino además, de las dimensiones que de éstas se desprenden, a saber: de la planificación estratégica surgen la prospectiva y la planificación urbana, de la organización pública inteligente se originan la educación, los valores, la ética y la cultura organizacional. Asimismo, de la categoría ciudad inteligente se da vigencia a la construcción de ciudadanía, mediante la generación del sentido de pertenencia.

Por su parte de la gestión innovadora, emergen las dimensiones de trámites automatizados, servicios públicos eficientes y sustentabilidad económica, para finalmente cerrar con la categoría carencias de la gestión municipal de la cual surgen servicios públicos ineficientes y situación económica local. Como puede observarse, existe convergencia por parte de los actores sociales claves de la investigación en las categorías que emergieron.

ESCENARIO IV

APROXIMACIÓN TEÓRICA AXIOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Es mucho más fácil cambiar una realidad material, que cambiar una realidad cultural”
José “Pepe” Mujica*

Una frase breve, pero que engloba un significado tan profundo. Ciertamente transformar una realidad cultural, mental del ser humano y de la sociedad es una tarea mucho más compleja que transformar una realidad material, la cual se logra con entregar productos, bienes o servicios a la comunidad. La verdadera transformación de los valores - principios que orientan el accionar de una colectividad puede llevar generaciones.

Un buen ejemplo de ello se vive en la actualidad con el gobierno nacional de la República Bolivariana de Venezuela: las casas que se fabrican, a través de la Gran Misión Vivienda Venezuela, no significan que se estén construyendo urbanismos para el buen vivir, donde reina la paz, los valores familiares, sociales. Pero también lo vivimos en los años sesenta, en tiempos del mandatario Rómulo Betancourt cuando con la reforma agraria se levantaron viviendas para la clase campesina; estos trabajadores preferían seguir viviendo en sus ranchos de bahareque y usar las casas nuevas edificadas por el gobierno como depósitos de herramientas.

Adicional a lo anteriormente planteado, tenemos que la historia nos habla cada día como ciudadanos y como Nación, aunque en ocasiones, no la escuchemos. De allí la necesidad de repensarnos como pueblo, nación, ciudadanos que formamos parte de un colectivo, como servidores públicos a quienes Dios nos ha dado esa oportunidad en este tiempo histórico.

Desde la perspectiva mencionada, justifico mi investigación que tiene como objetivo configurar una Aproximación teórica axiológica del Pensamiento estratégico prospectivo

como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes.

Razonamiento de la Aproximación Teórica Axiológica

La aproximación teórica axiológica que presento sienta sus bases, en perfecta sintonía con la investigación, en la teoría crítica de Habermas, desde la representación intersubjetiva de la acción comunicativa, debido a su marcada tendencia hacia la concientización, emancipación y transformación de la realidad, así como su reconocimiento de los valores en la investigación. Asimismo porque como investigador interactúo con los sujetos de forma activa, crítica, reflexiva.

De manera similar, planteo como base la razón vital de Ortega y Gasset, la cual en palabras de Penso (2012) se conceptualiza así: “La razón vital es la supeditación de la razón a la vida” (p. 61). De hecho, tanto la investigación como la aproximación teórica axiológica que construí son una pasión de vida, por ser este el municipio que me ha visto nacer, vivir, pero además es la alcaldía que lo regenta.

Por su parte, desde el marco poético de la incertidumbre, transformación o de la transición, el enfoque ontológico del realismo histórico en el cual se enmarca encuentra inmersa la aproximación teórica axiológica, muestra hondas preocupaciones sociales, gerenciales, políticas y a su vez destaca fondos históricos que sirven de soporte estructural al tema en estudio, por cuanto al ser un estudio de las ciencias sociales, humanas, tiene su anclaje en el contexto de una sociedad que ha vivido de una forma específica su devenir histórico. Conocer ese transitar, sus detalles, sensibilidades, orgullos, sus debilidades, sirve de base para esta aproximación.

Es así como se asume desde una investigación acción cualitativa, más cercana al ser humano, la construcción social de la aproximación teórica axiológica, marcada por un paradigma socio crítico, que me permitió develar cómo ideológicamente ocurren las distorsiones, de qué modo se ocultan causas, conflictos, relaciones de poder en los procesos, instituciones, fenómenos o realidades, pero además me admitió no aceptar la institución tal cual es, sino establecer realidades organizativas alternativas y a la luz de las mismas, criticar socialmente las existentes.

Así como generar un conocimiento, no para el control técnico, sino para posibilitar que los individuos tomen conciencia de sus propias condiciones de existencia y, en última

instancia, puedan liberarse de tales condiciones. Todo ello sobre la base del modelo dialéctico de conocimiento, que me permitió conciliar las opiniones, pero también confrontarlas en función de trazar líneas estratégicas de acción, enmarcadas hacia el logro de los objetivos.

Por otra parte, como técnicas e instrumentos prospectivos, parafraseando a Miklos y Tello (ob. cit.) seleccioné como técnica cualitativa las intuiciones sistemáticas, cuyo mérito radica en que manifiesta aspectos significativos de la realidad, dando lugar a nuevas visiones de ésta. Su objetivo es configurar respuestas o nuevos significados ante diversas dificultades o aspectos de la realidad, a partir de las percepciones y presentimientos fundamentados en la experiencia. Escogí esta técnica por cuanto es creativa, sistemática, representa una oportunidad de catarsis colectiva o individual, permitiendo superar mitos y racionalidades del presente.

La técnica mencionada, me permitió promover la apertura de la mente de los actores sociales claves para el desarrollo de innovaciones, sensibilizarlos y sensibilizarnos sobre el futuro, así como preparar al grupo para el desarrollo de estudios de pensamiento estratégico y prospectivo. De ella obtuve como ventajas: (a) propiciar un pensamiento creativo, (b) plantear la superación de mitos y supuestos racionales, (c) impulsar a pensar en un mundo diferente y en cómo lograrlo, (d) consolidar una visión dinámica de la realidad.

Asimismo, como instrumento cualitativo utilicé la entrevista en profundidad, una relación que me facilitó establecer un diálogo formal cara a cara sobre el tema objeto de estudio, con los actores sociales claves de la investigación. El referido instrumento me permitió facilitar el intercambio de ideas y favorecer la confianza del actor social clave para que expresara sus opiniones, experiencias, anécdotas, sueños, entre otros, fomentando un nexo más estrecho y personal entre investigador y actor social clave, planteándoles preguntas reflexivas que suscitaron respuestas interesantes y explicativas.

Legitimidad de la Aproximación teórica – axiológica

La legitimidad de la Aproximación teórica-axiológica del Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, sienta sus bases en la verificación de la

misma por parte de los propios actores sociales claves, quienes viven a diario, ejecutan, sienten y padecen la gestión pública municipal.

Es de hacer notar, que las personas nombradas anteriormente, realizaron la verificación de la aproximación teórica – axiológica construida, a la luz de los criterios de Martínez (ob. cit.) que incluyen: (a) La capacidad de explicación, (b) secuencia lógica. coherencia de conceptos, principios, axiomas, (c) grado de elaboración, (d) consistencia externa, representada por la vinculación entre la teoría y los hechos reales, (e) claridad, (f) Originalidad, por tratarse de un sintagma debe ser más que la suma de los dos enfoques, (g) capacidad integradora, (h) grado de aplicabilidad, si esta permite hacer predicciones, tomar decisiones e (i) valor heurístico, su creatividad, si es capaz de generar y proponer nuevas ideas. Dentro de este marco, fue validada la aproximación teórica axiológica que realicé.

Fundamentación Teórica - axiológica

La configuración teórica-axiológica que elaboré se origina desde las categorías emergentes de la investigación, las cuales vienen a conceptualizar el fenómeno en estudio. Las experiencias, opiniones, sentimientos, anécdotas, reflexiones expresadas por los actores sociales claves en los diversos momentos de la investigación reflejan percepciones individuales de una realidad compleja. En ese sentido, las categorías emergentes son: Planificación estratégica, Organización pública inteligente, Ciudad inteligente, Gestión innovadora y carencias de la gestión municipal; con sus respectivas dimensiones emergentes, en este caso surgieron trece (13) dimensiones, las cuales se interconectan y dan sentido al significado de esta configuración social.

Dentro del contexto anteriormente referido, procedí a llevar a cabo la triangulación teórica, la cual me permitió a mi vez contrastar las voces de los actores sociales claves, con reconocidos teóricos, así como mi postura que se interconecta como investigador de esta tesis doctoral, con lo cual acredito el presente estudio. Durante este proceso de abstracción asumí una visión integradora de las categorías, para generar la aproximación teórica – axiológica del pensamiento estratégico cual herramienta para la gerencia municipal transformadora.

Corpus de la Aproximación Teórica - Axiológica

En el marco de la investigación realizada, para la configuración de la aproximación teórica-axiológica emergen dos ejes temáticos: (a) El Pensamiento estratégico prospectivo, (b) La Gerencia municipal transformadora; sobre los cuales sienta las bases mi investigación doctoral.

Pensamiento Estratégico Prospectivo

El Pensamiento estratégico prospectivo lo concibo como un proceso de pensamiento particular, el cual me permite contar con una perspectiva especial del mundo. La complejidad, turbulencia e incertidumbre que reina en la actualidad son elementos constantes en el ambiente donde las organizaciones públicas se desenvuelven. Ante este nuevo contexto organizacional Albino (2007) considera que “el proceso organizativo tradicional de planificación, organización, dirección y control es insuficiente y muchas veces contrario a los requerimientos del ambiente” (p. 135); por lo cual se necesita abrir espacios a novedosos diseños de pensamiento organizativo que sean capaces de responder e incluso con éxito, la turbulencia existente.

La importancia del pensamiento estratégico radica en que incorpora valores, misión, visión y estrategias, los cuales tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (apoyados en la información). El pensador estratégico, pretende reducir el todo en los elementos que lo componen y una vez analizadas cada una de ellas pasa a re-ensamblarlas nuevamente en un todo ajustado a las condiciones favorables, al modelo deseado, de allí su vinculación con la prospectiva.

El ASC6 expresa lo que significa el pensamiento estratégico:

Adelantarnos al futuro para construirlo y no resignarse a lo que tradicionalmente parece que será. Por ejemplo, en nuestro municipio si prevemos un futuro con la tendencia de lo que últimamente ha sido pienso que no tendríamos mucho futuro que digamos. Ahora bien, el pensamiento estratégico prospectivo para mi es educación de nuestros habitantes, innovación y gestión de ese conocimiento obtenido, es gerenciar las redes que creamos de los sistemas productivos locales, son esos procesos productivos de alimentos y también los industrializados, es usar la tecnología en las organizaciones para el beneficio del colectivo, es construir agendas para articular a los actores públicos, privados, académicos, universitarios, es la vinculación de las capacidades y potencial de ciencia y tecnología de acuerdo a las prioridades y demandas sociales y económicas de la región, es en suma, el desarrollo local. (2eL168-182).

Desde el enfoque de la Gestión Pública, parafraseando a Kadi y Escola (2012), el Pensamiento Estratégico se entiende como organización o sistema que exhibe vida, en esta medida las interacciones que establece con el entorno propician una serie de fluctuaciones, las cuales pueden comprometer su perdurabilidad, traducida en éxito o en fracaso.

De allí que se entiende como principios del pensamiento estratégico: (a) Establecer que todo cambio debe darse, mediante la ejecución de pasos mínimos en la dirección deseada, con el objeto de vencer la inercia generada con cada paso dado (principio minimalista), (b) Lograr el objetivo de llevar el curso de los acontecimientos hacia una situación deseable (acción radical), (c) Tomar en cuenta que cuando hay una acción radical muy grande, superior a un cierto nivel adecuado, es capaz de originar el efecto contrario (efecto péndulo) y (d) Ejecutarlo gradual y progresivamente, estableciendo las metas a alcanzar, de manera que sea más fluido, menos traumático y mejor destinado al éxito.

El pensamiento estratégico entonces comprende, la planificación estratégica como dimensión fundamental, pero igualmente no se trata de una planificación determinística. En esta aproximación teórica abordé la planificación cual proceso de construcción social de la realidad, como la sugiere Matus (1996), aquella que implica al sujeto como un ser humano capaz de crear su futuro y no sólo de aceptar resignadamente lo que el destino le depara.

Interpreto entonces, que planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explorar, explicar posibilidades, analizar ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. Asumo la planificación como una herramienta para pensar y crear el futuro. Una obligación ética que nos aleja de la temible, pero lamentablemente tradicional improvisación de nuestras organizaciones públicas.

Es por ello que considero que la planificación como herramienta de libertad. Como bien lo decía Drucker (ob. cit.): “La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales” (p. 11). De allí que la planificación en el ámbito municipal, no debe circunscribirse exclusivamente a los aspectos clásicos del plan operativo anual o el plan de desarrollo urbano local (PDUL), sino trascender hacia horizontes que guíen a la institución en su desarrollo, en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

En tal sentido, en la institución objeto de estudio, se manifiesta la necesidad de una planificación estratégica prospectiva, tal como lo señala el actor social clave 1 (ASC1):

Esta gestión municipal no muestra indicios de saber hacia dónde va. Está cargada de una permanente improvisación. De un discurso político vacío, de un modelo económico fracasado. No existe planificación y mucho menos estratégica. No se visualiza a donde queremos estar dentro de veinte o treinta años. Se gobierna o más bien se desgobierna para lo urgente y lo inmediato. Y se olvida lo importante y estratégico (2eL40-47)

El planteamiento anterior lo complementa el mismo actor social clave 1, cuando afirma que: “Eso implica un esfuerzo de convocatoria, credibilidad y planificación estratégica de lo que soñamos para nuestra ciudad” (2eL85-87). La preocupación manifiesta de este actor social clave se dirige a pensar acerca de la necesidad de priorizar estrategias en función de gobernar para lo importante, lo trascendente, sin menospreciar el cumplimiento de las tareas diarias.

Inclusive, así lo reconoce también el actor social clave 2 (ASC2), quien sostiene que: “Todos estos temas debemos atenderlos, a través de la planificación estratégica urbana, una deuda que tiene años por saldarse en esta Alcaldía. Esa planificación nos permitiría diseñar las estrategias para alcanzar el municipio modelo que tenemos en mente” (2eL40-44).

En concordancia con la afirmación anterior, el actor social clave 5 (ASC5) reflexiona: “Considero necesario planificar estratégicamente el desarrollo de la ciudad y el municipio, a corto, mediano y largo plazo. No puede ser que sigamos creciendo de forma desordenada, sin un plan urbanístico municipal concreto que sirva de maqueta para el desarrollo de la región” (2eL64-67).

En este orden de ideas, la planificación prospectiva sirve como terreno fértil para la construcción de esos sueños y futuro comunes para los seres humanos que hacen vida en el municipio, por cuanto la prospectiva se preocupa más por ofrecer alternativas futuras que por responder a la pregunta ¿Qué sucederá irremediamente? y además, como bien lo señalan Miklos y Tello (ob. cit.), “las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran” (p. 21).

Indudablemente, la prospectiva sostiene una visión holística, una metodología liberal, no esquemática, aunada a los aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, reconociendo así una apreciación más integral e integrada; sus relaciones son más dinámicas y sientan sus bases en estructuras evolutivas, no estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa, creativa y no pasiva o simplemente adaptativa.

En esta aproximación teórica axiológica se asume la corriente humanista acerca de construcción de escenarios de la prospectiva señalada por Eleonora Masini (1985) quien afirma: “Los estudios de futuro pueden parecer deterministas” (p. 01). Si son deterministas, son otra cosa. Esta investigación debe ser alternativa, posible, probable y ligada a los datos. Un punto necesario a considerar es la elección para construir el futuro, eso es posible.

En el mismo orden de ideas, para Masini (ob. cit.), la prospectiva es una reflexión, un profundo anhelo del hombre, debido a la necesidad de dar sentido a su existencia. Ella da significado al pasado, hace soportable el presente, construye un propósito de vida por el cual vale la pena luchar. Parte de las propias visiones del mundo, de los propios criterios para concebirlo. El núcleo de esta prospectiva es afirmación de los valores, visiones de futuro y capacidades. La acción que busca es sembrar las semillas transformadoras, germinar y perdurar. El objetivo es el bien común.

Constituye la capacidad para buscar y escuchar en las semillas de cambio que subyacen en el proceso histórico, y para construir proyectos de futuro, a través de acciones basadas en valores articulados. Pretende estudiar el comportamiento de las sociedades con miras a la acción, el funcionamiento y evolución del conjunto social. Significa un modo de pensar que permite la construcción de un futuro común, mediante el desarrollo de la conciencia colectiva, generando las capacidades para la previsión y construcción social del futuro, la toma de conciencia, responsabilidad del hombre sobre las consecuencias de sus acciones, decisiones en el devenir de la sociedad así como el aprendizaje y acción colectiva para el desarrollo humano sustentable.

A los fines de alcanzar este objetivo Masini (1993), orienta sobre una prospectiva humana, que asume en esta aproximación teórica axiológica: (a) construcción de una base de datos, descripción del sistema escogido en el presente), (b) delimitación del sistema y de su contexto general, mediante entrevistas, cuestionarios, seminarios de especialistas,

tormentas de ideas, (c) descripción del sistema y sus componentes: Identificación de variables internas y externas, Identificación de los factores claves e identificación de los hechos de ruptura.

Así como (d) Identificación, análisis del comportamiento de los actores en el pasado, presente, futuro; y de sus decisiones estratégicas, (e) Formulación de preguntas claves o hipótesis de los escenarios, (f) Construcción de los escenarios alternativos, definición del horizonte temporal: tendencial, utópico, catastrófico, normativo, contrastados y (g) Identificación acciones estratégicas necesarias a cada escenario. Masini propone la necesidad de tomar conciencia, crear habilidades para definir y proyectar el futuro en la dirección de los objetivos deseados, éticamente compatibles con un desarrollo del hombre, sostenible de la humanidad.

Es así como puedo comprender, que la función de una prospectiva humana, social se basa en la presentación de proyectos verdaderos, propios para la construcción social del futuro y así poder contribuir, si no a la solución, al menos sí a afrontar concretamente los problemas sociales. Se trata de una función proyectiva, pero a su vez clarificadora con respecto a los objetivos de un país, un grupo humano, del mundo, en la cual, por demás, se busca aumentar la participación de los ciudadanos de base para modelar el futuro de su comunidad.

En la prospectiva, el hombre cual ser pensante, asume que el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre, la prospectiva lo ayuda a conocer mejor dicho futuro. Como ser sensible, el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones por lo que la prospectiva le ayuda a vislumbrarlos, concretarlos y cual persona actuante, el ser humano, comprende que el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad – voluntad, la prospectiva lo pone a su alcance.

Parafraseando a Miklos, Jiménez, Arroyo (2008), dentro de la prospectiva no interesa el hombre como individuo para la construcción de futuro, lo que interesa es el colectivo, el cual se puede llamar los actores sociales, que son los que darán forma a un objetivo común llamado futuro” (p. 41). La aplicación de esta metodología prospectiva requiere: a) conocer, b) diseñar y c) construir.

Además, la prospectiva contempla el futuro cercano como etapa para la construcción de un futuro lejano más conveniente. Asimismo, diseña el futuro deseable en función de

hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones, pero lo que es más importante: facilita el que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible y por ende actuar en concordancia para lograrlo. En ese sentido, la prospectiva demanda, concibe actitudes tanto creativas como realistas, constructivas hacia el devenir.

Cabe destacar, que la prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo, para ello se concentra en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. Por eso comparto plenamente la expresión de Miklos y Tello (ob. cit.): “El futuro no es simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a éste y que se encuentra aún abierto a que se le diseñe y construya” (p. 31). Al respecto, el actor social clave 6 (ASC6) afirma: “Estamos trabajando para construir el futuro que soñamos, que queremos, que deseamos...” (2eL109-110).

En la presente aproximación teórica – axiológica se asume la prospectiva desde la construcción de escenarios, no obstante, sin olvidar la advertencia de Godet y Durance (2009): “Se abusa de la construcción de los escenarios en detrimento de la construcción de proyectos endógenos” (p. 11). Un escenario es una representación imaginaria del futuro, una construcción de alternativas sobre las condiciones del medio. Es lo que Schwartz citado por Chiavenato (ob. cit.) define como “historias del futuro” (p. 128), un concepto contradictorio, pero a su vez revelador de la relevancia de la prospectiva, que permite convertirnos en escritores de nuestro propio futuro.

Para alcanzar ese objetivo el ASC4 expresa: “Y para decidir una transformación en conjunto debemos convocar no solo a quienes comulgan con nuestra ideología partidista sino a todos aquellos que viven en nuestro municipio. A todas las disciplinas, profesiones, oficios, formas de pensamiento y producción, etc.” (2eL131-134).

Se trata entonces de alcanzar la transformación de los actores sociales en autores sociales, lo cual les permitiría autorizarse a sí mismos para promover la transformación de su institución y de su municipio desde los puestos claves que actualmente ejercen. El tránsito del actor social al autor social permite al sujeto no sólo poner en escena el guion de una película o interpretar una partitura, sino convertirse en director y escritor del rodaje o compositor de la pieza musical. Una analogía que permite comprender como el actor social

clave tiene el potencial para concientizar, promover y transformar a la colectividad en función de la construcción de un futuro deseado común.

Para alcanzarlo, uno de los ejes transversales que conciben los actores sociales claves para atender de forma prioritaria la gestión municipal es la planificación urbana, por cuanto la realidad latinoamericana, venezolana y cojedeña, evidencia de qué modo el crecimiento urbano es sinónimo de desigualdad social y falta de planificación. De acuerdo con lo señalado por Rondón (2012), la ciudad debe ser entendida como lo que es: un complejo sistema de interrelaciones entre el medio construido por el hombre y la naturaleza, un ecosistema vivo que se transforma constantemente y trata de mantenerse en equilibrio” (p. 17).

Razón por la cual surge la necesidad de aplicar metodologías alternas a las utilizadas hasta ahora, que partan de la simple concepción de la ciudad como un sistema complejo en el cual el todo es mucho más que la suma de sus partes y las relaciones entre los diversos elementos que contienen la suficiente información como para entender la totalidad del sistema.

Dentro de este marco de ideas, se sugiere extraer de la propia realidad latinoamericana experiencias valiosas como el Estatuto da Cidade, Ley N° 10.257, ley federal de la República Brasileña, cuyo objetivo es fijar la política urbana en función de garantizar: el derecho a las ciudades sustentables, la gobernabilidad mediante la participación ciudadana, cooperación intergubernamental, la planificación, desarrollo urbano, así como la protección – preservación del patrimonio histórico cultural y natural.

Así como la ley precitada, existen valiosas experiencias en países cercanos y de culturas ancestrales similares, en los cuales el pensamiento estratégico, la prospectiva, la planificación urbana han resultado de beneficio para los habitantes de las ciudades y por ende, de la gestión municipal: Curitiba en Brasil, Bogotá y Medellín en Colombia, son sólo algunos ejemplos de ello.

La necesidad sentida de la planificación urbana, la confirma el actor social clave 4 (ASC4) cuando afirma: “es vital la planificación de la construcción urbana, no puede ser que tengamos invasiones en áreas de reserva acuífera, gente construyendo para expeler sus excrementos sobre las reservas de agua del municipio” (2eL99-102). De esta afirmación se desprende que la falta de planificación urbana afecta no sólo la estética de la ciudad sino

además los elementos vitales más profundos que impactan al ser humano. La experiencia de Beijing, China, con su Museo de la Planificación, en el cual refleja en imágenes la maqueta completa de la ciudad, es una muestra de cómo se planifica una ciudad.



Imagen 12. Maqueta de la ciudad de Beijing. Museo de Planificación, Beijing, China.

En este orden de ideas, para el diseño de una planificación estratégica situacional municipal que se asuma como una herramienta para pensar y crear el futuro, bajo un enfoque prospectivo que demanda, pero a la vez concibe actitudes tanto creativas como realistas, constructivas hacia el devenir, que a su vez garantiza una planificación urbana, el derecho a la ciudad para sus habitantes; se hace necesario el surgimiento de una Alcaldía concebida como una organización pública inteligente.

Ésta es definida por Díaz (2011), como la organización con “una administración capaz de generar valor, definiendo los rasgos que la han de caracterizar a partir de intervenciones en ámbitos como: el liderazgo, la productividad, la transparencia, el buen gobierno o la innovación” (p 35), una propuesta realmente novedosa, un planteamiento sugerente para la Administración Pública del siglo XXI.

Sin embargo, vale resaltar que no se trata de una moda gerencial, sino más bien de una gestión racional e inteligente que adelanta una adecuada gestión de las expectativas de sus ciudadanos. Una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior y exterior.

En función de lo expuesto, una institución pública inteligente es aquella que, desde las voces de los actores sociales claves de la investigación, conjuga en perfecto equilibrio las

dimensiones de la educación – formación de sus trabajadores, los valores organizacionales y la ética, todo ellos sobre la base de una cultura organizacional sólida. Así lo sostiene, por ejemplo, el actor social clave 3 (ASC3): “como estrategia gerencial indudablemente primero debemos ocuparnos de nosotros como alcaldía, de formarnos y formar a nuestro personal que trabaja en esta institución... Eso nos permitirá además organizarnos más y mejor” (2eL67-70).

Con lo cual se reconoce el valor de los trabajadores de la Alcaldía como talento humano garante de la consecución de los objetivos de la misma, como soporte y proyección de la gestión municipal. No es casualidad que empresas como google contratan a sus trabajadores, tomando en cuenta sus capacidades de liderazgo, sentido de pertenencia, capacidad de aprendizaje y por último, su pericia técnica.

Y lo confirma el mismo ASC3 al referir que: “Para ello debemos trabajar duro en nuestros valores personales e institucionales” (2eL75-76). Por lo general, cuando se habla de optimizar la gestión pública, se orientan los esfuerzos hacia la concreción de nuevas tecnologías como panacea de toda situación problemática, pero de acuerdo a las voces surgidas desde los actores sociales claves de esta investigación y en concordancia con mi experiencia profesional, las bases de la nueva gestión pública se cimientan sobre los principios - valores, personales, familiares, educativos, institucionales de los seres humanos que conforman la organización.

De hecho el ASC2 sostiene que: “Yo pienso que todo comienza desde la educación... Crear un Instituto de estudios municipales o un centro de estudios estratégicos municipales” (2eL92-97). Educación que garantizaría la formación integral de un servidor público de carrera, con una planificación profesional de los ascensos de acuerdo a sus estudios, experiencia y resultados obtenidos en los cargos ejercidos. Seguro de su estabilidad laboral, más por su rendimiento que por la adscripción a un determinado partido político.

Incluso, en opinión de Chávez (2005), uno de los temas que comienzan a considerarse jurídicamente viables en los municipios es el servicio civil de la carrera municipal. Toma como ejemplo los estados de Puebla Y Michoacán, México, donde la ley orgánica municipal determina la obligación de promover el servicio civil de carrera, como una capacitación permanente del personal que labora en las Alcaldías.

Como ejemplo de Organización pública inteligente, Ibarra (2014) Ministro de Modernización del gobierno de Buenos Aires, Argentina, plantea como primer eje de su gobierno al Capital humano: gobierno inteligente, a través de la capacitación. Para ello creó el Instituto de capacitación de la ciudad de Buenos Aires, el cual forma a más de 30 mil trabajadores al año, la mitad de la demanda está asociada al sistema nuevo de gestión y trámites de documentos.

El objetivo de este instituto es tener una planta profesional capacitada del Estado por encima de los cambios políticos que normalmente se generan. Se forman los trabajadores en carrera administrativa, evaluación de desempeño, movilidad, desarrollo de la carrera administrativa, carrera gerencial (operativa), responsabilidad social en la administración pública, acompañamiento de los procesos jubilatorios (talleres de adaptación al nuevo mundo fuera del trabajo diario, emprendedores, psicólogos), talleres de valores, reconocimientos por valores, entre otros. En esa municipalidad trabajan ciento veinticinco mil (125) mil personas.

Asimismo el ASC5 señala: “Para que la institución preste un mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas tienen que ver con el tema de la ética y los valores” (2eL8-10). En consecuencia, surge con mayor fuerza y urgencia la ética profesional como eje transversal de la gestión pública, que engloba e interconecta las demás dimensiones surgidas al calor de la investigación.

Pero de una ética como la refiere Savater: “La ética es el arte de vivir, el saber vivir, por lo tanto el arte de discernir lo que nos conviene lo bueno y lo que no nos conviene lo malo” (p. 9), una ética que nos allana los caminos intrincados de la alteridad, la solidaridad, la resiliencia y el bien común. Un concepto quizá simple a primera vista, pero que subyace ante la complejidad del ser humano y la gestión pública.

La ética tiene entonces, la tarea de analizar las obligaciones prácticas abstractas que deben ser cumplidas por el ser humano en cuanto tal. Lo normativo de la ética consiste en su obligatoriedad, lo cual supone la intersubjetividad mutuamente obligante, en el hecho de imponerse a las voluntades libres, autónomas, reglas de acción. En ese sentido, el ser humano se exige a sí mismo el cumplimiento de sus principios.

En este apartado, sugiero en principio la conformación de un código de ética del servidor público municipal, que sirva como brújula del accionar de los trabajadores, una

especie de decálogo que establezca las características ideales de la conducta de los trabajadores del ayuntamiento. Todo ello sobre la base de una cultura organizacional sólida, como lo señala Granel (1997): “se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos, conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de los objetivos” (p. 152).

Todo lo planteado, partiendo de la premisa según la cual, una organización simplemente no puede ser mejor que la cultura institucional que ha acumulado. Y dicha cultura se constituye por las estructuras mentales dominantes al interior de la organización. La calidad de los resultados de la gestión pública guarda una relación directa con las prácticas de trabajo establecidas dentro del entorno organizacional. Tal como lo expresa Matus (1998): “La cultura institucional determina la calidad de las prácticas de trabajo... la cadena causal comienza con sus raíces en la cultura institucional. Allí es donde hay que atacar el problema”. (p. 15).

Con esta afirmación coincide el ASC4, al señalar sobre el pensamiento estratégico prospectivo que: “Este pensamiento se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión, visión, principios, valores y estrategias lo cual nos ayudaría mucho para conformar nuestra cultura organizacional” (“eL115-119). Con lo afirmado convengo como investigador, puesto que es desde las raíces de los actores principales de la Institución, sus trabajadores, que se originan las prácticas eficientes de trabajo, ofreciendo resultados justos para la colectividad. Luego esas prácticas se convierten en rutinarias y guías de un colectivo laboral.

En este momento es importante conceptualizar a los valores desde la perspectiva de Bautista (2001):

Los valores son ideas que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural y que influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan los parámetros que determinan que conductas son apropiadas. (p. 38)

Aunque resulta muy común asociar la gestión pública a la práctica de los antivalores, es tema de esta aproximación teórica- axiológica resaltar los valores que pueden guiar la gestión municipal transformadora. En las instituciones de carácter público es mayor la

responsabilidad por captar y formar personal con un perfil adecuado, porque los fines y las tareas que éstos realizan tienen un alcance mayor: el de servir a una comunidad.

Es lo que el actor social clave ASC3 denomina: “Para ello debemos trabajar duro en nuestros valores personales e institucionales, como la solidaridad, la amistad, la alteridad, la sinergia, la lealtad, entre otros” (2eL75-77). De lo cual se desprende la necesidad sentida por este actor social clave de sentar las bases de la gestión municipal sobre los valores personales, familiares y colectivos.

Parafraseando a Bautista (ob. cit.) me permito establecer aquellos valores que deberían ser comunes en los trabajadores públicos: (a) Actitud innovadora, iniciativa para trabajar resolviendo conflictos y cumpliendo las metas encomendadas, (b) Amistad, implica mantener una relación sana con los compañeros de trabajo, (c) Ambiente de trabajo equitativo, se refiere a la labor en equipo en la que todos participen, realizando tareas de manera proporcional, (d) Principio del bien común, la suma del esfuerzo colectivo servirá para coadyuvar a la satisfacción de las demandas de la población, (e) Capacidad para el cargo, ser competentes, (f) Confianza, seguridad de que las personas con las que se labora no fallarán en sus tareas.

Asimismo, (g) Comunicación, establecer los canales adecuados a fin de que siempre fluya la información, (h) Calidad en el trabajo, es realizar las tareas de forma adecuada y en la oportunidad requerida, cuidando el más mínimo detalle, (i) Compromiso con la sociedad, el pago por sus servicios proviene de ella por lo que es importante cumplirle, (j) Disciplina, cumplir con su deber, ajustándose a las políticas y normas de la institución, (k) Eficiencia, significa comprometerse a alcanzar los resultados esperados, utilizando el mínimo de esfuerzos, de recursos y (l) Espíritu de servicio, vocación para servir a la comunidad y no a la inversa, es vivir para el servicio y no del servicio.

Son sólo algunos de los valores que concibo necesarios poner en práctica con los trabajadores de la gestión municipal, en consonancia con lo expresado por el ASC5: “Considero necesario trabajar profundamente en el tema de los valores desde la familia y la escuela, pero en principio desde la institución municipal con los trabajadores de esta” (2eL43-45).

Igualmente, como investigador en el marco de la ética de la administración pública, comprendo la necesidad insoslayable de resaltar la generación e implementación de un

sistema de indicadores de gestión que permitan la evaluación de la gestión pública municipal, tal como reconoce el ASC6: “Crear y hacer seguimiento a los indicadores de gestión de la municipalidad, cosa que antes ni se asomaba por aquí. A nadie le interesaban los indicadores de la gestión. Quizá por eso el barco no tenía rumbo” (2eL132-136). Indicadores de gestión que involucren al talento humano de la institución, incrementen las capacidades organizacionales, disminuyan los costos, facilitando una mejor valoración de la organización ante la percepción de los ciudadanos.

Indicadores de gestión cuantitativos de eficacia, eficiencia, impacto, calidad, pero también indicadores cualitativos de impacto social y percepción ciudadana, son necesarios para el equilibrio y el logro de los objetivos de la gestión pública. De hecho, una propuesta necesaria es la evaluación de la eficiencia de los departamentos de la Alcaldía y de la institución en general, por parte de los ciudadanos del municipio. Una evaluación de percepción ciudadana.

A la luz de lo expresado, sólo una organización pública municipal inteligente, con las características antes mencionadas, es capaz de generar una ciudad y un municipio inteligentes, desde las bases de la construcción de la ciudadanía, del sentido de pertenencia. Una ciudad entendida como derecho del ciudadano, que garantice su plena realización, promueva su libertad personal, familiar y colectiva. Pero, una ciudad inteligente, por moda comercial, más conocidas incluso como Smart cities, término asociado a una determinada marca de tecnología, no es sólo el uso intensivo y costoso de la herramienta tecnológica.

Asimismo, en el lenguaje común no parece lógico aplicar el adjetivo “inteligente” a un sustantivo colectivo como “ciudad”. Sin embargo, dicha aplicación no sólo es lógica, sino además muy operativa a la hora de analizar, de diagnosticar realidades urbanas, ciudadanas. Ninguna actividad mental se realiza en el aire, fuera de un entorno, de una situación, una cultura, de un contexto. De manera que la inteligencia de un grupo humano podría definirse como la capacidad de mejorar o empeorar los resultados individuales. Por eso es tan importante elegir la calidad del entorno donde se quiere vivir, de modo que pueda hablarse de una ciudad inteligente.

Parafraseando a Marina (2004), una ciudad inteligente sería, por lo tanto, la que está en mejores condiciones para servir de escenario a la felicidad de sus ciudadanos. Ciudades capaces de estimular, en lugar de deprimir la iniciativa de éstos; de aumentar el bienestar,

pero también de proteger las acciones, las actividades innovadoras que van a redundar en beneficio de ellos.

No solamente tienen en cuenta sus estados económicos y los de sus ciudadanos, sino que se dedican a medir sus niveles de vida por otras dimensiones a las que en este momento se está dando cada vez mayor importancia y que son: la calidad, modo de vida; las posibilidades de desarrollarse, las buenas condiciones que les permitan mantener unas relaciones afectivas lo menos obstaculizadas posibles; las facilidades para hacer compatibles sus vidas familiares y laborales.

Sin olvidar las posibilidades de conexión con el resto del mundo; las facilidades para poder conseguir puestos de trabajo dentro de la misma ciudad; las continuas ampliaciones, no sólo de las infraestructuras, sino también de las redes de comunicación, de las pequeñas sociedades de capital riesgo para favorecer nuevas iniciativas. Es decir, ciudades inteligentes son las que se mantienen vivas, innovadoras, estimulantes y facilitadoras de las acciones de sus ciudadanos.

En el orden de las ideas que se vienen planteando, un municipio y una ciudad inteligente no es exclusivamente colocar semáforos denominados inteligentes porque se les incorpora una pantalla contadora de los segundos que faltan para cambiar de color, los cuales en ocasiones, causan más accidentes que los que evitan. Significa pensar y repensar al territorio en función de humanizar la ciudad e incluso analizar casos exitosos como la vida profesional del holandés Hans Moderman, la cual se convirtió en una batalla continua contra la sobrerregulación vial, con el objetivo de sustituir códigos de tráfico por lo que dio en llamar código social.

Para construir una ciudad inteligente, se necesitan ciudadanos inteligentes, por eso desde esta aproximación teórica axiológica planteo junto con los actores sociales claves de la investigación la necesidad de formar, mediante un programa de becas a los trabajadores municipales y a los jóvenes promesas de la ciudad en las mejores escuelas de urbanismo, arquitectura, agricultura urbana, tecnología, planificación urbana, entre otros temas, para que sean ellos pioneros y hagan posible una ciudad inteligente, con el compromiso de retornar a la misma, al finalizar sus estudios.

Una ciudad inteligente es una ciudad sana, amable, estéticamente hermosa. Parfraseando a González (ob. cit.), una ciudad entendida como derecho tiene que tener

significado. Para despertar emociones, nostalgia y admiración o generar compromiso cívico, cultura, educación ciudadana, la ciudad no puede ser anómica, insípida, intrascendente, exenta de atributos y sin belleza. Y uno de los elementos estéticos fundamentales de ella es el orden urbano: la alineación de sus edificaciones, las alturas armoniosas, las texturas y los colores que identifican. En resumen una ciudad inteligente puede entenderse como se observa en la próxima imagen:



Imagen 13. Resumen de una ciudad inteligente

En una categoría en la cual coinciden todos los actores claves de la investigación, en la necesidad de construir ciudadanía en el marco del sentido de pertenencia como base fundamental para el desarrollo del territorio, por ejemplo, el ASC2 afirma: “construir ciudadanía. Lo primero es querernos y querer al municipio y a la ciudad. Fíjate que el sancarleño tiene muy poca autoestima como ciudadano que vive aquí. Conoce poco de su pueblo, de su ciudad, de su parroquia, de su municipio” (2eL73-76).

Lo cual lo confirma el mismo ASC2 cuando sostiene que: “No tenemos sentido de pertenencia por el lugar donde vivimos y creo que eso es grave y es un elemento que debemos tomar en cuenta como punto de inicio para construir ciudadanía y para construir un municipio potencia” (2eL79-82). En ese sentido, vale recordar que es una competencia de las Alcaldías, establecida en la Ley Orgánica del poder Público Municipal (ob. cit.), la educación preescolar. Es allí en ese estadio inicial de la vida en la que se construyen los amores, la autoestima y las actitudes de preservación hacia el lugar de vida.

Dentro de este contexto, el cronista tiene un papel relevante en la guarda y custodia de la memoria colectiva. De lo que aconteció, y por tanto debe desempolvar para que la gente conozca el pasado, y del presente que debe guardar con las técnicas que hoy facilitan el

oficio. Quien no conoce no ama, y es al cronista a quien corresponde facilitar los amores de la gente con la patria chica. Una interesante experiencia la reseña Sánchez (2014) sobre Rubén González, cronista de Guacara, quien recorre escuelas para enseñar a los niños el origen de su tierra, con el apoyo del Alcalde y los concejales del municipio. Una valiosa experiencia digna de réplica. ¿Por qué no también utilizar a los cuenta – cuentos para narrarle a nuestros niños sobre la historia municipal?

En ese sentido, además se hace interesante comenzar por compartir con nuestros niños y niñas el amor por la casa donde vivimos, por el planeta que habitamos, por la ciudad – municipio del cual somos ciudadanos. En el caso particular de la ciudad capital, pero también, en las otras dos parroquias que lo conforman, se ven asediadas por la quema indiscriminada de basura, lo cual se observa en zonas rurales e incluso también muy urbanizadas.

Considero necesaria una campaña que nos enseñe o recuerde el valor ambiental e incluso económico del reciclaje. Por ejemplo, la Alcaldía de Naguanagua, estado Carabobo posee un programa de reciclaje en conjunto con empresas. Díaz (2014) reseña que la empresa de sistemas de procesamiento y envasado de alimentos Tetra Pack recientemente consolidó una alianza con la manufacturera Exactomat e inauguró una línea integrada de reciclaje de envases post consumo, transformándolos en láminas y tejas de polialuminio útiles para la construcción.

Además, es menester reactivar el jardín botánico de la municipalidad, otrora sitio educativo por excelencia para el cuidado del ambiente, aspecto olvidado por los propios ciudadanos. Así lo confirma el actor social clave 3: “La quema de la naturaleza, el deterioro del ambiente es un tema recurrente que aún nos falta por profundizar. No podemos tener un municipio ecológico con los incendios sobre la naturaleza, provocados o no, que se suscitan en la localidad” (2eL14-17). No existe, según las voces de los actores sociales claves, preocupación, en una buena cantidad de habitantes del municipio, por la conservación de los espacios públicos.

De hecho el propio ASC3 manifiesta:

Y sobre todo la falta de conciencia de los ciudadanos en el cuidado del ornato que se hacen, de los lugares públicos y de los canales de riego y drenaje a los cuales les lanzan cualquier cantidad de desperdicios y cachivaches que en poco tiempo

colapsan los canales e inundan las comunidades y casas. Es necesario que la gente entienda que eso es un búmeran que se lanzan contra ellos mismos, que sienta que quema su propia casa (2eL31-37).

Dicha actitud atenta contra su propia vida, sin embargo algunas personas que habitan en las comunidades del municipio no atienden este llamado. Estoy seguro que nuestros niños y niñas, de una mentalidad siempre más abierta e inocente y ¿por qué no? más inteligentes, quienes no se cansan de repetirnos en nuestras caras que debemos cuidar el planeta, cada vez que por olvido o con intención, dejamos caer un papel sobre la calle; estoy seguro, que ellos si comprenderán, como lo afirma Virtuoso (2015): “Si queremos mejores plazas, mejores parques, mejores ciudades... tenemos que ser mejores ciudadanos” (entrevista en programa radial).

Por ejemplo, una ciudad inteligente es aquella que reconoce el efecto negativo del ruido para sus ciudadanos, los efectos estresantes en sus conductas, pero también reconoce el impacto visual negativo de las vallas publicitarias y todo aviso publicitario que invade los espacios de los ciudadanos, obligándolos prácticamente a ver sus productos en detrimento de una mirada libre al horizonte, de un atardecer o puesta de sol. En la ciudad y municipio que estudio en esta investigación es común ver una imagen como ésta en cualquier intersección vial:



Imagen 14. Vallas publicitarias que inundan la ciudad

Una secuencia de vallas que no sólo interrumpen la vista sino que además obstaculizan el manejo razonable de los conductores. Las regulaciones sobre el tema de las vallas publicitarias en el municipio son obsoletas, sin capacidad de aplicación. Para no ir en contra de la inversión publicitaria, legal y loable trabajo productivo, se requiere promover la instalación de pantallas con tecnología LED que ahorran energía e instauran el orden visual

en las vías, como ejemplos estas dos imágenes de la ciudad de Buenos Aires, Argentina y de San Diego, estado Carabobo:



Imagen 15. Buenos Aires



Imagen 16. San Diego

Como se observa en las imágenes, este tipo de tecnología comprime la gran cantidad de vallas lo que genera un ahorro ecológico, una ganancia de vida para el ciudadano en lo físico y mental, pero además una mayor estética. Sin obviar el dinamismo que la tecnología brinda para mensajes municipales de interés ciudadano, tales como: seguridad, señalizaciones, indicaciones, recordatorios, entre otros relevantes.

Otro tema interesante surgido al calor de las entrevistas en profundidad con los actores sociales claves, que sirve de base para esta aproximación teórica axiológica, es el tema del mototaxista como operador de un medio de transporte. Por ejemplo, el ASC2 sostiene: “También se hace necesario regular el tema de los mototaxistas, pienso que con una campaña de concientización, esos dignos trabajadores pueden llevar la comida para su casa y no crear un desorden en la ciudad” (2eL57-60).

La campaña “Baja a los niños de la moto” que adelanta el Consejo de Derecho del Niño, Niña y Adolescente del municipio Carrizal, estado Miranda es una loable iniciativa, que puede configurarse en una primera experiencia de concientización a estos trabajadores.

De todo lo antes expuesto, considero importante resaltar que la ciudadanía es una conquista cotidiana, demandante de una predisposición cotidiana para la acción, una voluntad permanente de ejercer las libertades urbanas y de asumir la dignidad de visualizar

en igualdad de condiciones a los otros, la otredad. Es, además, un espacio para el intercambio plural, pero no sólo de bienes económicos, sino de producción, comercio, consumo; también de amistad, cultura, poder, dominación, que requiere reglas, normas, pautas formales e informales.

Y es que para ser humano hay que crecer humano entre humanos. Se es humano sólo de la manera de ser humano en las sociedades a las cuales se pertenece. Se es ciudadano, entonces, únicamente si creces en una ciudad que impregna en ti las conductas ciudadanas. Si el vivir en una ciudad es un derecho, ser ciudadano es un deber. El lugar es, como dice González (ob. cit.): “El territorio, en términos ecológicos de una persona... es la zona donde se establece su comunidad, donde está su historia, sus afectos, donde se gana la vida” (p. 76) y donde la vive.

De allí nace su sentido de pertenencia como valor que cimienta la construcción de ciudadanía. Muchos son los conceptos que sobre ciudades inteligentes pueden configurarse, pero esta aproximación teórica axiológica construida al calor de las entrevistas en profundidad con los actores sociales claves de la institución objeto de estudio, perfilaron dos dimensiones básicas sobre el tema: el sentido de pertenencia y la construcción de ciudadanía como ejes transversales para avanzar hacia una ciudad moderna, productiva, estéticamente hermosa, tecnológica, viva, amistosa, edificada sobre las bases de los valores y el amor por la ciudad de quienes allí viven.

Esa ciudad que soñamos sólo podemos alcanzarla, a través del esfuerzo común de todos los ciudadanos. Sin olvidar que la ciudad constituye el reflejo de lo que somos y hacemos como pueblo, aunque García Lorca citado por García (1970) ya advertía que “Los pueblos son libros. Las ciudades son periódicos mentirosos” (p. 37).

Esta meta de ciudad inteligente, se alcanza, a través de la inteligencia ciudadana, acompañada de un liderazgo resiliente de sus principales autoridades, capaz de innovar en entornos adversos, cuyas competencias se resumen en: (a) inteligencia emocional, (b) inteligencia práctica, inteligencia social, auto eficacia, disciplina personal y (c) modelos mentales flexibles. Sin olvidar que las tres cualidades centrales de la resiliencia son: una fría comprensión y aceptación de la realidad, una profunda creencia en que la vida si tiene significado, apalancada en valores muy sólidos y una extraña, misteriosa habilidad para improvisar e innovar en medio de la adversidad.

Dentro de este contexto, para imaginarnos una ciudad inteligente me parece conveniente acercarnos al sociólogo y epistemólogo portugués Boaventura de Sousa Santos, quien en su texto, *El milenio huérfano*, sugiere una novedosa cultura política sobre la base de un modelo crítico y superador del occidental de racionalidad, cuyo dominio data de hace dos siglos a pesar de su soberbia torpeza.

Sousa (2005) considera este modelo occidental de ciudad caracterizado por lo que él denomina la razón indolente, compuesta por la metonimia, la cual confunde el todo con una parte, por lo que tiende a la dicotomía jerárquica y por la proléptica, la cual en función del progreso, la revolución o la perpetuación en el poder, por las elecciones inmediatas, tiende a la linealidad, encogiendo el presente y ensanchando el futuro.

Un buen ejemplo de ello lo plantea el ASC4 cuando manifiesta: “siento como carencia aún en la gestión, el cuidado del casco histórico, tenemos muchas casas de fachada histórica abandonadas a su suerte, supongo que porque están en el centro de la ciudad sus dueños prefieren mantenerlas antes que venderla, supongo que por negocio” (2eL35-39). Es la práctica mercantilista superpuesta a los intereses del colectivo, de la ciudad.

En la sociología de las ausencias y revelación de las urgencias de la ciudad, Sousa (ob. cit.), considera que estas razones metonímica y proléptica han ido generando una serie de ausencias, a través de unas lógicas o modos de producción de inexistencias: (a) La lógica del rigor que asume la inexistencia de la ignorancia o de la incultura; (b) la lógica del tiempo lineal que ausenta a lo atrasado, lo residual, lo primitivo, lo obsoleto, lo tradicional; (c) la lógica de la clasificación social que naturaliza jerarquías sociales y discrimina a lo inferior; (d) la lógica de la escala dominante que ausenta a lo particular y lo local; (e) la lógica productivista que produce la inexistencia de lo improductivo, la esterilidad, la pereza o la descalificación profesional.

Se comprende entonces, que la razón indolente produce estas cinco formas sociales principales de no-existencia: la ignorancia, lo residual, lo inferior, lo local y lo improductivo. Se trata de formas sociales de inexistencia porque las realidades que conforman aparecen como obstáculos con respecto a las realidades que cuentan como importantes: las científicas, avanzadas, superiores, globales o productivas. La producción social de estas ausencias desemboca en la sustracción del mundo, en la contracción del presente y, por consiguiente, en el desprecio de la experiencia.

Dentro de este contexto, el retrato actual de cualquiera de nuestras ciudades y de sus respectivos procesos de gestión parece calcado. No existe hoy ciudad que se precie, ni gobierno ciudadano que pretenda triunfar en las próximas elecciones, que no preconicen la necesidad urgente de aproximarse a tales realidades importantes ciudades: científicas, avanzadas, superiores, globales y productivas, marcando nuevos moldes, en olímpicos desprecios de la experiencia. ¿Significa esto ser ciudad inteligente? La respuesta no puede ser mecánica ni dicotómica.

Al respecto, el sabio portugués que en estos momentos me guía, empieza a responder a esta interrogante presentando su alternativa, que él llama Sociología de las Ausencias, de la siguiente manera: La superación de las totalidades homogéneas, excluyentes y de la razón metonímica que las sustenta se logra cuestionando cada una de las lógicas o modos de producción de ausencia antes referidos. Como la razón metonímica formó las ciencias sociales convencionales, la sociología de las ausencias es necesariamente transgresiva, convirtiéndose en alternativa epistemológica a lo que ha sido desacreditado.

En este sentido, el camino hacia una ciudad inteligente pasaría, según la propuesta de Sousa Santos (ob. cit.), por una traducción a la ciudad de aquella Sociología de las Ausencias, mediante el desarrollo de una ecología de los saberes, por cuanto no hay ignorancia en general ni saber en general. Toda ignorancia es ignorante a un cierto saber y todo saber es la superación de una ignorancia particular. De este principio de incompletud de todos los saberes se deduce la posibilidad de diálogo y disputa epistemológica entre los diferentes saberes. La confrontación y el diálogo entre los saberes suponen un diálogo, una confrontación entre diferentes procesos a través de los cuales prácticas diferentemente ignorantes se transforman en prácticas diferentemente sabias.

En el mismo orden de ideas, esta ecología de los saberes sustituye la mono cultura del saber científico por una credibilidad contextual. La razón metonímica ha generado, entre otras dicotomías, la dialéctica campo-ciudad, identificando lo primero con aquellas formas sociales que hay que superar desde las formas que, precisamente, ofrece la ciudad. Una de las consecuencias que ha tenido esta interpretación puede ser el menosprecio o marginación de los saberes procedentes del espacio rural y que son introducidos en el ámbito urbano, a través del fenómeno migratorio.

Asimismo, es necesario promover una ecología de las temporalidades, el dominio del tiempo lineal no resulta de su primacía en cuanto a concepción temporal, sino de la primacía de la modernidad occidental que lo adoptó como suyo. En este campo, la sociología de las ausencias intenta liberar las prácticas sociales de su estatuto de residuo, sustituyéndoles su temporalidad propia y, de ese modo, la posibilidad de desarrollo autónomo. En la ciudad, no sólo se consagra absolutamente el tiempo lineal, las diferencias estacionales y cíclicas tienden a borrarse, con el despilfarro de energías sino que, además, este tiempo lineal ciudadano se acelera y se precipita.

Además de una ecología de los reconocimientos, la cual escudriña en una nueva articulación entre el principio de igualdad y el principio de diferencia, abriendo espacio a la posibilidad de diferencias iguales. Una ecología de diferencias hecha a partir de reconocimientos recíprocos y sometiendo la jerarquía a la etnografía crítica, que preconiza la deconstrucción de la diferencia y de la jerarquía. Probablemente, esta ecología se manifieste en la interesante complejidad étnica y sociocultural que han adquirido muchas ciudades a partir de la inmigración extranjera. La superación de procesos segregadores y excluyentes tendría su fundamento en esta conjugación entre igualdad y diferencia.

Al igual que una ecología de las trans-escalas, la cual rescata lo que en lo local no es efecto de la globalización hegemónica. La sociología de las ausencias exige en este campo el ejercicio de la imaginación cartográfica, capaz de ver en cada escala de representación no sólo lo que muestra sino también lo que oculta, capaz de lidiar con mapas cognitivos que operan simultáneamente con diferentes escalas, en particular para detectar las articulaciones locales/globales.

Finalmente una ecología de la productividad: recupera y valoriza los sistemas alternativos de producción, de las organizaciones económicas populares, de las cooperativas y empresas auto-gestionadas, de la economía solidaria, que la ortodoxia ocultó. Pone directamente en cuestión el paradigma del desarrollo y el crecimiento económico infinito y la lógica de la primacía de los objetivos de acumulación sobre los objetivos de distribución.

El objetivo de la sociología de las ausencias, en cada uno de estos cinco campos, es dar a conocer la diversidad y multiplicidad de prácticas sociales, por ende, ciudadanas, hacerlas creíbles por contraposición a la credibilidad exclusivista de las prácticas hegemónicas. En

esta construcción epistemológica, de igual manera que la sociología de las ausencias es la crítica de la razón metonímica, tiene por objetivo dilatar el presente, existe una crítica de la razón proléptica que es la Sociología de las Emergencias, cuyo objetivo es contraer el futuro.

Para ello, sustituye el vacío de futuro según el tiempo lineal (un vacío que tanto es todo como es nada) por un futuro de posibilidades plurales y concretas, simultáneamente, utópicas, realistas, que se va construyendo en el presente a partir de una serie de actividades que tienden a producir una ampliación simbólica de pistas o señales de esperanza. En función de las cinco ecologías que desvelaban las ausencias, los campos sociales más importantes de diálogos, conflictos donde la multiplicidad y la diversidad (por ende, la inteligencia ciudadana) se revelarán con mayor probabilidad son los siguientes:

1. Experiencias de conocimiento, a través de los conflictos y diálogos posibles entre formas distintas de conocer. En biodiversidad, justicia, ordenación urbana, agricultura, en impactos ambientales.

2. Experiencias de desarrollo, trabajo, producción, mediante formas de creación de alternativas solidarias, así como formas de re-distribución social, basadas en la ciudadanía y no en la productividad. Pensemos en iniciativas o prácticas sociales, que basan la solidaridad comunitaria en el aprovechamiento vecinal de las capacidades y posibilidades individuales.

3. Experiencias de reconocimiento de culturas como sistemas de clasificación social. Multiculturalismo progresista, constitucionalismo multicultural, discriminación positiva bajo la forma de derechos colectivos, ciudadanía posnacional y cultural.

4. Experiencias de democracia, por medio de diálogos y conflictos posibles entre democracia representativa liberal y democracia participativa. Presupuestos participativos y otras experiencias.

5. Experiencias de comunicación e información, derivadas de la revolución de las tecnologías de comunicación y de información, entre los flujos globales de información, los medios de comunicación social globales, por un lado, por otro, las redes de comunicación independientes transnacionales y los media independientes alternativos.

Todas estas importantes tareas de desvelar ausencias y revelar emergencias en pro del desarrollo de una inteligencia colectiva encarnada en la ciudad deben sostenerse en

procesos tranquilos y estructurales de traducción más que en intervenciones coyunturales o potentes. Unos trabajos de traducción que crearán las condiciones para emancipaciones concretas de grupos sociales y ciudadanos concretos, en un presente cuya injusticia es legitimada por un masivo desperdicio de la experiencia.

Los trabajos de traducción, basados en la sociología de las ausencias y en la sociología de las emergencias, sólo permitirán revelar o denunciar las dimensiones de aquel desperdicio. El tipo de transformación social y, consecuentemente, de inteligencia ciudadana que a partir de ellos pueda construirse, exigirá que las constelaciones de sentido creadas por aquellos trabajos de traducción se conviertan en prácticas transformadoras.

De esta forma concluyo el primer eje temático de la aproximación teórica axiológica: el pensamiento estratégico prospectivo, surgida desde las voces de los actores sociales claves. Con sus categorías de planificación estratégica, Organización pública inteligente y ciudad inteligente. Con sus dimensiones: prospectiva, planificación urbana, educación, valores, ética, cultura organizacional, construcción de ciudadanía y sentido de pertenencia. Una mirada retrospectiva me permite visualizar cómo hasta ahora han sido vulnerados los derechos de los ciudadanos a vivir en una ciudad. Corresponde a éstos luchar por la reivindicación de ese derecho.

Gerencia Municipal Transformadora

La gerencia municipal transformadora la define muy bien el ASC1 cuando afirma, es aquella “que hace pensar al ciudadano el porqué de la situación actual pero que además lo motiva a interpelarse y reflexionar sobre su aporte a la transformación de dicha realidad y para transformarla debe amar primero esa realidad que es el municipio, la ciudad en la que nació y vive el y su familia” (2eL158-162). De esta aseveración se manifiesta un marcado sentido del compromiso del ciudadano para transformar su propia realidad desde las bases de la sociedad, no sólo desde las oficinas de una Alcaldía.

Para alcanzar una gerencia municipal transformadora es ineludible, en primer lugar, comprender la diferencia entre cambio y transformación, conceptos generalmente considerados iguales. La visión del origen y específicamente la contextualización de estos conceptos conducen a la comprensión de la evolución del ser humano y sus sistemas, reflejados en sus paradigmas y visión de realidades particulares, así como la asimilación de dichos procesos

Para ello parto de la frase de Heráclito citado por Rifka (2009): “Ningún hombre puede bañarse dos veces en el mismo río” (p. 01). Cambio es transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro, mientras que transformar es más que cambiar: es alterar la forma del ego que existe. La Transformación es el paso de un estado a otro de manera permanente. Hacer cambiar de forma a algo o alguien, transmutar algo en otra cosa.

En ese sentido, el cambio puede considerarse como adaptaciones, mejoras, perfeccionamiento del estado actual de una organización. Parafraseando a Loach (1998), desde una óptica administrativa el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura, naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual.

Mientras el cambio se entiende como una posibilidad de evolucionar, dejando un espacio o condición de posible retorno, La transformación implica una evolución, por ende de forma inherente, la imposibilidad de volver al estado anterior. Así lo ejemplifico, con la transformación de la oruga en mariposa. Una vez que se desarrolla ya no puede retornar a su estado anterior.

Es así como la Gerencia Pública, es definida por Puentes (ob. cit.), como el “Conjunto de conocimientos, métodos, técnicas y demás elementos que facilitan la toma de decisiones, así como la conducción de las entidades públicas hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creadas, con miras a obtener los mejores resultados posibles para toda la población de un territorio determinado” (p. 13).

La Gerencia pública, se ocupa esencialmente del estudio del proceso de toma de decisiones en el sector público. Su alcance, sin embargo, va más allá de los métodos o las técnicas pues se adentra en la investigación y el análisis del contexto público en el cual se ejerce el gobierno y mandato gerencial; las motivaciones que subyacen al proceso decisorio así como de las fuentes y uso del poder que las soportan o permiten su gestación.

Es así como planteo la gerencia municipal transformadora, no como un cambio gatopardeano en el que todo cambia para que toda permanezca igual, sino una verdadera transformación desde las raíces de la institución, desde sus cimientos, una gerencia arriesgada, que asume posiciones y toma decisiones que nunca habían sido llevadas a cabo. Para ello la gestión municipal requiere escuchar a todos los sectores que hacen vida en el

territorio, para como lo plantea la prospectiva, cumplir con los momentos de anticipación, apropiación y acción.

Dentro de este contexto, se hace imprescindible una gestión innovadora, es decir, una gestión municipal innovadora es una gestión creativa, distinta, rebelde, con mentalidad abierta, consciente, promotora de transformaciones materiales y mentales, constructora de ciudadanía, amor por el territorio, integradora de la estrategia con la estructura, educadora, formadora en valores, prospectiva, estratégica, que se auto evalúa y le permite a sus ciudadanos evaluarla, en fin, una gerencia diseñada para el desarrollo local en el mundo complejo que vivimos.

En este orden de ideas, una gerencia municipal innovadora, es la que parafraseando a Vásquez (2011): (a) asume una perspectiva multiteórica – multimetodológica, (b) identifica los actores internos – externos de la localidad, (c) niveles de desagregación en la gestión, (d) reconoce condiciones para la formación de gobernanzas locales haciendo visible el concurso de múltiples actores, agendas políticas e intereses, (e) funciona, a través de redes, evidenciándose la complejidad de los procesos de decisión interna y la configuración de la cultura organizativa, (f) encuadre comprensivo, (g) el discurso de la gestión se comprueba como una construcción social.

Desde esa perspectiva, como lo afirma Pittaluga (ob. cit.), “La creatividad es hija de un modo de ser; por consiguiente lo es de un modo de pensar” (p. 110). De allí su relación con el pensamiento estratégico creativo, que comienza con la curiosidad, la necesidad de resolver enigmas o de contestar preguntas inquietantes. En el proceso, se genera un flujo de muchas posibilidades, se sopesan múltiples opciones, se establecen diversas asociaciones entre ideas aparentemente inconexas. Dominan el escenario preguntas del tipo: ¿Y por qué no? ¿Qué pasaría si? Es hora de la creatividad en la gerencia pública, de plantearnos esas interrogantes y avanzar en la construcción de una gerencia municipal creativa.

Una gerencia orientada a productos y resultados, bajo un modelo insumo – producto - resultados, que trascienda la tradicional organización basada en funciones con un modelo insumo – proceso – producto, porque la acción sin resultados no sirve, sólo cuando nos orientamos a resultados planificamos nuestra direccionalidad.

Es por ello que, uno de los temas que con mayor énfasis presentaron los actores sociales claves fue el de la atención al ciudadano. La Alcaldía, per se, es una organización que

recibe, tramita, procesa requerimientos de los ciudadanos. Permisos, pago de impuestos, registro civil son sólo algunos de los trámites que un ciudadano debe realizar ante instancias de la municipalidad.

En este momento, es valioso recordar la frase de Nietzsche (1883) quien ya avizoraba que “El Estado es el más frío de los monstruos fríos”, profetizando sobre la burocracia moderna que surgía, o más bien, el burocratismo que emergía. Una enfermedad administrativa que carcome las estructuras de cualquier gestión pública.

Experiencias exitosas como las de “Chile atiende”, tramiton.to en Ecuador o el caso de Uruguay que ha logrado automatizar los trámites administrativos que sus ciudadanos realizan, sirven de base para considerar que es una necesidad y una estrategia clave la automatización de la gestión municipal en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, cumpliendo primero con la simplificación o hasta eliminación de los trámites innecesarios. Para ello se requiere en principio ver desde los ojos del ciudadano y no del burócrata.

Existen incluso software para la gestión municipal que aportan beneficios a la administración pública en su relación con los ciudadanos que gobierna. Por citar un par de ejemplos, hago referencia al programa de gestión municipal en software libre de la Junta de Andalucía en España que integra los módulos de contabilidad, padrón municipal de habitantes, gestión de ingresos y recaudación, nómina -seguros sociales, registro de entrada/salida, gestión de secretaría, gestión de vía pública, inventario – patrimonio.

Así como el software de gestión municipal Munigex o Munisoft, compuesto por los módulos de gestión de expedientes, portal Ciudadano, gestión de policía municipal, gestión de eventos, los cuales atraen entre otros beneficios: (a) llevar el control de las solicitudes realizadas en el ayuntamiento desde su inicio hasta el final, basándose en unos expedientes tipo o base, ahorrando tiempo y facilitándole la gestión, (b) permite a los ciudadanos consultar, descargar e incluso iniciar la tramitación de una solicitud sin tener que desplazarse hasta el ayuntamiento, (c) gestionar las tareas y organización de los agentes de policía municipal. También facilita llevar un control de las intervenciones que se llevan a cabo y gracias a su comunicación podrán iniciar los expedientes pertinentes.

Finalmente (d) favorece llevar un control detallado de los diferentes actos y eventos en los que el ayuntamiento toma parte. En la siguiente imagen puede observarse la pantalla principal de este software de gestión municipal:



Imagen 17. Software de gestión municipal Munigex.

Incluso en municipios cercanos como Valencia, en el estado Carabobo, ya poseen una página web que según Linares (2014) tiene como propósito “facilitar los trámites y reducir las colas que se presentan en la sede del ayuntamiento para la cancelación de gravámenes municipales” (p. 05).

Lo cual se complementa con lo expresado por el ASC2: “Asimismo la atención al ciudadano también es necesario humanizarla y automatizarla, no puede ser que una persona tenga que venir hasta quince veces a la Alcaldía para realizar un trámite administrativo. Existen sistemas en internet que seguro nos pueden servir para ese propósito” (“eL45-48).

En concordancia con lo expresado por el ASC2, es necesario coordinar los horarios de cada oficina en función de la sincronía de los procesos que se realizan para cualquier trámite. El ASC2 afirma que una persona tiene que venir hasta quince veces a la Alcaldía para realizar un trámite, lo cual se potencia por cuanto como lo expresé en la aproximación al objeto de estudio, cada departamento fija sus propios horarios de atención al ciudadano, obviando que cada proceso que este realiza, integra a varios de esos departamentos.

Así también lo manifiesta el ASC1: “Se hace necesario y urgente que se automaticen los trámites administrativos, acercar la administración municipal al ciudadano. A través de internet por ejemplo para aquellos trámites que no sea necesario que el ciudadano se apersona en la Alcaldía. Varias Alcaldías de Venezuela ya tienen ese sistema” (2eL67-77). De hecho, la Alcaldía del municipio San Francisco, en el estado Zulia, cuenta con el sistema integral de certificación y solvencias únicas municipales (SICSUM), cuyo objetivo es regular y equilibrar el crecimiento municipal en función de un beneficio comunitario

bajo las normas jurídicas de las ordenanzas municipales. Su lema es: “Sistema libre de gestores”.

En nuestro país, Venezuela, con la creación del Instituto para la gestión eficiente de trámites y permisos, a través del decreto con rango, valor y fuerza de Ley de simplificación de trámites administrativos (2014); se abre un abanico de posibilidades cierto para la simplificación y automatización de estos procesos burocráticos que minan la percepción de los ciudadanos sobre la gestión municipal. De hecho, el artículo 6 de la ley citada establece la obligatoriedad de elaborar un plan institucional de simplificación de trámites.

Al mismo tiempo, en sintonía con el acercamiento de las instituciones a los ciudadanos en el ámbito administrativo de los trámites, surge el tema de los servicios públicos eficientes como base fundamental de la gestión municipal. El artículo 178 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela define las competencias del municipio en concordancia con el artículo 56 de la Ley Orgánica del poder público municipal.

Al municipio corresponde el gobierno y administración de los intereses propios de la vida local, entre dichas competencias propias se encuentran la gestión de las materias de: (a) La ordenación territorial y urbanística; el servicio de catastro; el patrimonio histórico; la vivienda de interés social; el turismo local; las plazas, parques, jardines; los balnearios y demás sitios de recreación; la arquitectura civil; la nomenclatura, el ornato público, (b) La vialidad urbana, circulación, ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías municipales y los servicios de transporte público urbano.

Además de (c) Los espectáculos públicos y la publicidad comercial en lo relacionado con los intereses y fines específicos del Municipio, (d) La protección del ambiente y la cooperación en el saneamiento ambiental; la protección civil y de bomberos; el aseo urbano y domiciliario, incluidos los servicios de limpieza, recolección y tratamiento de residuos, (e) La salubridad, la atención primaria en salud; los servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; la educación preescolar; los servicios de integración familiar de las personas con discapacidad al desarrollo comunitario; las actividades e instalaciones culturales, deportivas; los servicios de prevención, protección, vigilancia y control de los bienes.

Así como (f) Los servicios de agua potable, electricidad y gas doméstico; de alumbrado público, alcantarillado, canalización, disposición de aguas servidas; de mataderos, cementerios, servicios funerarios, de abastecimiento y mercados, (g) La justicia de paz; la atención social sobre la violencia contra la mujer y la familia, la prevención, protección vecinal y los servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable, (h) La organización, funcionamiento de la administración pública municipal y el estatuto de la función pública municipal.

Como puede observarse, la mayoría de las competencias anteriormente mencionadas corresponde a la categoría de servicios, por lo cual una gerencia municipal transformadora tiene como clave la prestación de dichos servicios de manera eficiente. El gobierno municipal representa una especie de árbitro de algún deporte. La mejor actuación de un árbitro deportivo se da cuando el público no lo siente, cuando no se hace protagonista. Al gobierno le sucede algo similar, su mejor actuación se produce cuando los servicios se prestan de forma eficiente, simple, cotidiana, natural y el ciudadano prácticamente ni lo siente.

En ese sentido, esta aproximación teórica axiológica del pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora, asumió como base fundamental este marco jurídico vigente en nuestro país, Venezuela, para desarrollar toda iniciativa en función de la construcción de un futuro común. Eso sí, teniendo como base, la transformación de la gestión municipal, la cual debe ir más allá del mero cumplimiento formal de competencias establecidas.

En ese sentido, las estrategias creativas y de edificación colectiva sirven de escenario para alcanzar objetivos comunes. La experiencia del municipio San Diego, estado Carabobo, en cuanto a la puesta en marcha de una embotelladora municipal de agua potable constituye un valioso ejemplo, de búsqueda conjunta de soluciones a un problema sentido por esa comunidad.

Igualmente, debo destacar que algunos obstáculos se le presentan a la gestión municipal en Venezuela a la hora de cumplir con sus competencias propias, por ejemplo, el alumbrado público, pese a ser una competencia municipal, ha sido en la práctica asumido por el poder nacional, quien dictó la Ley orgánica del sistema y servicio eléctrico (2010), que dispone en su artículo 52 que el alumbrado público forma parte de la actividad de distribución y por

ende, es responsabilidad del operador y prestador de servicio (CORPOELEC). En el marco de los servicios públicos eficientes, la Alcaldía debe asumir el tema de la tecnología como punta de lanza de su gestión. Para ello considero necesario la implementación del wifi gratuito como otras alcaldías. Este servicio no aparece en el marco legal vigente por su reciente aparición en el mundo actual, pero surge como una ventana hacia el conocimiento.

Asimismo, el ASC3 hace referencia a: “Por eso pienso que debemos y estamos trazando estrategias, para un municipio más ordenado en cuanto a la limpieza, recolección y tratamiento de residuos mediante el reciclaje incluso” (2eL51-55). La tecnología actual en este ámbito, puede ser de gran ayuda en la reducción de costos y logro de metas de limpieza. El municipio Chacao, posee experiencia en la adquisición de tal tecnología, como puede observarse en la siguiente imagen:



Imagen 18. Máquinas limpiadoras Municipio Chacao.

Un eje transversal del servicio público municipal, es el tema de la seguridad. En ese sentido, considero importante revisar las experiencias de sistemas de video vigilancia en municipios del país. Incluso concibo como relevante tomar en cuenta la tecnología con la que cuentan países como China, la cual en el marco de los convenios internacionales, puede ser accesible para el municipio objeto de estudio, que, además poseen una calidad de imagen excepcional:

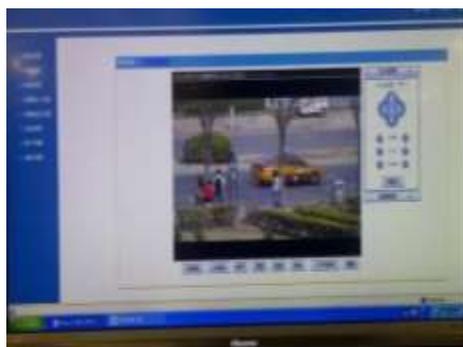


Imagen 19. Tecnología China en sistemas de video vigilancia de ciudades

Finalmente el ASC5 considera una gestión pública municipal eficiente como aquella: “gestión que garantice servicios públicos eficientes en cuanto a la luz, el agua, el ornato, el asfaltado de la vialidad, gas doméstico” (2eL86-88). Un llamado de atención sobre aspectos fundamentales de la gestión municipal y el cual engloba gran parte de los elementos que configuran la prestación de servicios municipales de forma eficiente y eficaz.

Asimismo, la sustentabilidad económica es un tema central de la gestión municipal y está asociada al pensamiento estratégico prospectivo, en cuanto a la necesidad de visualizar en el futuro la construcción de alternativas de producción con base en la atracción de inversiones nacionales y extranjeras, pero también en proyectos de desarrollo endógeno, en equilibrio con el ambiente del municipio.

Como lo manifiesta el ASC2:

Por ejemplo, nuestro municipio es eminentemente de vocación agrícola pero no se auto sustenta. Pienso que una gerencia municipal transformadora es aquella que le de poder al pueblo, a través del conocimiento, para que sea autosustentable, tenga seguridad alimentaria y produzca incluso excedentes para cubrir sus otras necesidades. Esa sería una verdadera gerencia y transformadora en este municipio. (2eL135-141)

Sin embargo, la historia reciente del municipio es una secuencia de intentos fallidos de empresas nacionales y extranjeras, por establecer sus bases operativas industriales - comerciales en este territorio de gracia. La ubicación geo - estratégica del mismo, puerta de los llanos, eje transversal hacia el occidente y el oriente del país, es un privilegio aún no explotado por las autoridades actuales y anteriores. Incluso para el establecimiento de depósitos la ciudad posee ventajas competitivas.

Los intereses económicos personales y grupales han frenado estas iniciativas. Incluso, una cadena de farmacias recientemente vivió esta realidad: construyó su sede en escasos días, pero la apertura se retrasó meses por el burocratismo en la tramitación de los permisos para el inicio de sus operaciones.

Partiendo de la realidad actual de la región, en la cual el principal generador de empleo es la gobernación, luego la alcaldía y después la denominada economía informal, considero

necesario la integración en el plan estratégico de desarrollo municipal sobre estrategias socio productivas, en función de liberar al ciudadano del yugo que ocasiona la dependencia económica del Estado en cualquiera de sus versiones. La iniciativa de la empresa privada en conjunto con la promoción de empresas familiares, pequeñas y medianas empresas (pymes), cooperativas, entre otros, debe ser el norte de la gestión municipal.

Esta situación la confirma el ASC5 cuando alza su voz para manifestar: “asumo como necesaria la atracción de inversiones nacionales y extranjeras que garanticen la auto gestión del municipio y con ello la generación de empleos directos e indirectos” (2eL70-72).

Sin embargo, todo esfuerzo de convertir al municipio en un territorio productivo, transita indefectiblemente por la recuperación de la zona industrial de la ciudad, como eje integrador del municipio al desarrollo integral de la región. Promesa electoral incumplida por todas las autoridades anteriores y actuales. Así lo afirma el ASC1: “Fíjate que aquí no se ha reactivado la zona industrial, que en años anteriores fue construida para impulsar el desarrollo productivo de la región. Esa integralidad territorial estratégica se perdió. Ese esfuerzo económico para la construcción de esa zona industrial se dilapidó” (2eL48-52).

Con este panorama, concibo elemento fundamental la recuperación y puesta en marcha de esta zona industrial, como estrategia hacia la productividad del municipio. Como lo declara el ASC6: “estamos trabajando para diversificar la producción y la productividad, que nuestros profesionales no vengan solo a buscar trabajo en la Alcaldía sino que además puedan convertirse en micro empresas sustentables, cooperativas de producción o servicios, en fin, útiles y rentables para la región” (2eL59-63).

Como ya lo he afirmado, no es suficiente que el gobierno local se preocupe de mantener limpias las calles, hacer funcionar los cementerios y de otras cuestiones similares, ahora indico además que el municipio moderno tiene otra función primordial: la de ser gestor del desarrollo económico local.

Paradójicamente, la globalización ha revalorizado el significado de la localidad, la necesidad de “pensar globalmente y actuar localmente”. Mediante la globalización, el municipio, por muy pequeño que sea, pasa a formar parte de un sistema transnacional, en el que un sinnúmero de localidades, a través del mundo, están interconectadas y entrelazadas en un complejo sistema de interdependencias mutuas, ya sea por ser destinos turísticos de relevancia internacional o ser parte de cadenas productivas de valor.

La autonomía local significa, hoy en día, también la capacidad y el derecho para establecer relaciones internacionales con otros municipios y agencias internacionales en beneficio del desarrollo de la municipalidad. En este contexto, los municipios modernos se mueven entre la competencia y la colaboración con otras localidades del mismo país y de otros países. Competencia porque compiten por inversiones, turistas y otros recursos; cooperación porque necesitan alianzas estratégicas con otras localidades para explotar en forma conjunta los potenciales de desarrollo económico.

Igualmente, dado que los recursos municipales para un fomento adecuado del desarrollo económico local son extraordinariamente limitados, la tarea del gobierno local consiste, ante todo, en reunir a los actores locales y concertar con ellos medidas de desarrollo, negociar con el gobierno central recursos de apoyo a la concertación local y generar confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros, mediante una política local estable, transparente y eficiente, a través del involucramiento de los actores locales en la toma de decisiones.

Quise dejar las carencias de la gestión municipal como última categoría, para usar el pasado como referente que nos evite cometer errores similares y no como condena histórica o resignación ante el futuro. Sus dimensiones responden a los servicios públicos ineficientes y a la situación económica local.

En este orden de ideas, existe un tema clave en los servicios públicos ineficientes que lo esboza el ASC6 cuando sostiene que: “También estamos conscientes de la necesidad de recreación de nuestros habitantes, para ello hemos trabajado en la adecuación de las pocas plazas y parques que tenemos para que sean del uso y disfrute de la familia, de los niños y no para quienes quieren consumir alcohol” (2eL48-52). Esta situación se refleja en la emigración que cada fin de semana realiza el ciudadano del municipio junto a su familia a estados vecinos para recrearse e ir de compras, lo cual le causa un duro golpe a los ingresos del municipio.

En ese sentido, deben abrirse los espacios, mediante las inversiones necesarias para la construcción de áreas, especialmente dedicadas a la recreación de las familias. En el municipio hay actualmente sólo dos parques, a saber, Arminio Borges, comúnmente conocido como el Parque San Carlos y el parque Barreto Méndez, ambos construidos hace más de cuarenta años, lo cual habla sobre la deuda social, que en cuanto a este tipo de

inversiones se tiene con el municipio. Pues, tal como lo afirma González (ob. cit.): “Uno de los indicadores de calidad de vida urbana es la disposición de metros de parque por habitante” (p. 458).

Ahora bien, si algo caracteriza a esta localidad llanera, es la cantidad de terrenos aptos para la adecuación de dichos espacios al esparcimiento, la recreación, la lectura, el compartir familiar, la formación en valores, los juegos tradicionales, los títeres, el uso de las patinetas, las bicicletas, en fin, la magia de la niñez y la familia en su conjunto, crear espacios para la vida, en pro de una sociedad sana, mental y espiritualmente.

Durante el proceso de esta investigación, se logró recuperar uno de los dos parques antes citados, el parque Barreto Méndez, luego de una dura lucha de los vecinos, quienes rechazaron la intención del gobierno regional de construir en ese parque, el retén de menores estatal. La lucha fue fructífera, la gobernación rectificó y se logró en conjunto con los vecinos, la recuperación del espacio para la vida, tal como se observa en la siguiente imagen:



Imagen 22. Entrada al Parque Barreto Méndez, San Carlos.

Además, junto al gobierno nacional y regional se han instalado dos parques biosaludables, especie de híbrido entre sitio para ejercicios y a la vez para la recreación de los niños, pero por la escasa cantidad de éstos, no surten el efecto necesario en la recreación de los niños. Instalar estos parques o instalaciones similares en las comunidades del municipio, es una alternativa viable en la consecución del objetivo de la gestión municipal. Pero además, ¿Por qué no? soñar con la construcción de un parque como el Fernando Peñalver (Negra Hipólita) en Valencia o el parque San Diego en el municipio del mismo nombre, ambos en el estado Carabobo.

Otro de los elementos problemáticos descritos en la aproximación objeto de estudio, lo señala el ASC1:

El alcantarillado, el sistema que permite que no se inunden las calles de la ciudad cuando llueve. Eso es un karma para los habitantes del municipio. Aquí llueve duro media hora y tres horas después los peatones no podemos caminar por las vías del pueblo. No existe un sistema de alcantarillas eficiente. Ni hablar de los canales, que incluso cruzan la ciudad, que no se les hace mantenimiento durante el verano y que en el invierno inundan a las comunidades por la desidia de las autoridades (2eL112-120).

Aunque en la actualidad, la municipalidad, conjuntamente con la gobernación del estado, han asumido aunque tarde, la limpieza de los canales de riego y drenaje de la ciudad. Vale recordar que la ciudad de San Carlos es atravesada por un canal de riego construido el siglo pasado para transportar agua del río Tigua hacia la zona sur para efectos de desarrollar la agricultura y cría de ganado. Sin embargo, se hace necesario, profundizar de acuerdo al pensamiento estratégico prospectivo en el ayuntamiento, a fin de que esta actividad responda a un plan estratégico y no a un operativo epiléptico, presuroso por la inminente entrada del período lluvioso.

La misma consideración merece el servicio de aseo urbano municipal, el cual fue considerado por la mayoría de los actores sociales claves como el servicio público municipal que más problemas presenta, aun cuando en la actualidad existe el denominado “plan eco socialista de recolección de desechos sólidos”.

En este orden de ideas, el ASC3 plantea otro servicio público municipal ineficiente: “El tema del aseo urbano. Allí hemos aumentado de uno a seis o siete la cantidad de compactadores, con una proyección de diez en el corto plazo, pero aún esas unidades no se dan abasto para la recolección de desechos sólidos del municipio. Pienso que hay una cultura nacional de consumismo que afecta a la región fuertemente. (2eL20-26). Durante el proceso de esta investigación, como lo afirma el actor social clave, la Alcaldía recibió varios compactadores nuevos, semejantes a los que se aprecian en la siguiente imagen:



Imagen 23. Nuevos compactadores de basura del aseo urbano municipal.

También es reconocido como un servicio público ineficiente por el ASC4: “el asfaltado de nuestras calles que en conjunto con el gobierno regional hemos trabajado, pero la gestión municipal anterior, dejó una deuda muy alta en este aspecto y estamos tratando de subsanarla” (2eL49-52). Sin olvidar el ordenamiento vial, competencia propia de los municipios, la cual incluye no sólo la colocación de semáforos con pantalla de segundos, sino además entre otros elementos: la instalación de semáforos verdaderamente inteligentes que privilegien el tránsito desde las calles más concurridas, así como la determinación de la ruta vehicular que muchas veces únicamente requiere repensar y replantearse las actuales vías.

Y finalmente el ASC6 asume que: “una debilidad sigue siendo el transporte público masivo” (2eL64-65), a pesar de la inversión del gobierno nacional y regional en la puesta en marcha de la empresa Bus Taguanes, aún es un problema para el ciudadano el servicio de transporte público. La referida empresa no es suficiente para abarcar a todas las comunidades.

Desde esta aproximación teórica axiológica, considero necesario volver competitivos a los medios públicos de transporte. En el escenario de una ciudad más ágil, limpia y silenciosa debe ser repensado el problema de los medios públicos de transporte, aptos para todos los ciudadanos, de fácil acceso, con entradas a nivel de las aceras, suficientes en calidad y cantidad para evitar el hacinamiento vial, silenciosos, ecológicos, puntuales, con recorridos establecidos y conocidos.

Para tal propósito, la experiencia del ayuntamiento de Madrid que maneja sus rutas municipales como una empresa privada y se hacen hasta propaganda, nos debe convocar hacia esa transición. Que el ciudadano prefiera de forma razonada usar el servicio de transporte público masivo al uso de vehículo propio o el de un moto taxista o taxista, sería una victoria de la gestión en términos políticos, gerenciales, ecológicos y económicos.

Una experiencia interesante se vive en el municipio Baruta, estado Miranda donde recientemente se inauguró Transbaruta, un servicio de transporte público municipal, con unidades nuevas, con sistema GPS y cámaras de seguridad, financiadas un treinta por ciento por la Alcaldía, el resto por la banca privada o pública y las cooperativas de transporte. Un buen ejemplo de emprendimiento equilibrado entre el sector público y privado que impacta de manera positiva, no sólo en el servicio prestado sino además en la sustentabilidad económica dentro del municipio.

Los servicios públicos municipales que acabo de resumir, son apenas una síntesis muy breve de las calamidades que a diario sufrimos los ciudadanos que aquí habitamos. Asumo entonces en esta aproximación teórica axiológica las ideas del pensamiento estratégico prospectivo como base para la construcción de escenarios municipales en el futuro, que superen la realidad actual.

Una situación contextual que tiene sus expresiones más profundas como consecuencias visibles en la situación económica local. Una zona que no atrae a los inversionistas, a pesar de su ubicación geográfica privilegiada, sus recursos naturales y mineros numerosos. Tal como lo afirma el ASC1: “La falta de atracción de inversiones nacionales y/o extranjeras que generen empleos productivos en comercios, centros comerciales, industrias, empresas etc.” (2eL14-16). Cualquier parecido con la realidad venezolana es pura coincidencia.

Estas manifestaciones las refleja el ASC4 quien sostiene que:

Hacen falta centros comerciales que permitan al ciudadano del municipio no solo recrearse en cines y sitios de distracción sino además estos centros comerciales generan empleo productivo, digno, estable, seguro y así evitamos una economía informal que abunda en las calles de la ciudad y molesta al tránsito, al peatón y al comerciante que hace sus esfuerzo por cancelar impuestos tanto a la nación como al municipio. Allí atacamos el desempleo, la buhonería, la recaudación de impuestos, etc. (2eL26-35).

Expresiones que coinciden con lo manifestado por el ASC6, quien considera prioritario la: “organización del comercio informal que en ocasiones inunda las calles con sus tarantines y no generan empleo estable y dignificado y además no genera ingresos al municipio” (2eL146-149). De lo cual se desprende la situación de desempleo o sub empleo sobre la cual viven los habitantes de este municipio en la actualidad. Sin entrar en

profundidad sobre temas actuales como el denominado “bachaqueo”, aunado a la migración nacional o internacional de profesionales en búsqueda de mejores oportunidades y quienes en el municipio, en ocasiones manejan taxis o moto taxis.

En otro orden de ideas, ya en la entrevista inicial el ASC6 manifestaba su preocupación por la escasez de hoteles en la localidad cuando afirmaba: “tenemos que potenciar la red hotelera del municipio, que se vincule con el ferrocarril y con la actividad económica productiva que se puede desarrollar aquí en nuestro estado” (1eL76-79). En ese sentido, considero importante recordar que en la ciudad se encuentra el Hotel Coliseo, una de las pocas construcciones que superan los diez pisos en esta capital, fue expropiado por FOGADE hace unos veinte años y abandonado a su suerte, el cual bien podría recuperarse y convertirlo en un Hotel Escuela de turismo que apuntale el sector.

Desde esa perspectiva, el municipio Ezequiel Zamora es proclive para el turismo agroecológico, histórico, religioso, además puede integrarse con otros municipios del estado o de otra región para ofrecer paquetes turísticos sobre la base de su ubicación estratégica.

En ese sentido, transformar la situación económica local es una realidad sentida en el municipio. Transitar de la casi exclusiva dependencia gubernamental a experiencias de emprendimiento en pequeñas y medianas empresas, cooperativas o de empleo productivo proveniente de inversiones nacionales o extranjeras, es un camino duro, sin embargo, como lo afirmó Gabaldón (1964): “El camino es duro. ¡Muy duro! Pero es el camino” (p. 03). La aproximación teórica axiológica que construí se nutrió de los valores más nobles de los ciudadanos del municipio para promover el logro de ese objetivo.

ESCENARIO V

REFLEXIONES FINALES

“El mundo al revés nos enseña a padecer la realidad en lugar de cambiarla, a olvidar el pasado en lugar de escucharlo y a aceptar el futuro en lugar de imaginarlo. En la escuela son obligatorias las clases de impotencia, amnesia y resignación”
Eduardo Galeano

¿Quién soy? cuestionamiento fundamental sobre la base de la cual se sustenta una persona o un pueblo. Sin embargo, la vía hacia el conocimiento es transmutar la cuestión en ¿Quiénes somos? puesto que nadie es por sí solo. Nuestro ser se forma y se transforma en la relación con los otros, la otredad, que marca al hombre como un ser social. Nuestras interrogantes encuentran respuesta cuando inquirimos quiénes fuimos, quiénes somos y quiénes queremos ser.

Sin olvidar las interrogantes relativas a ¿Quiénes fuimos? ¿Quiénes somos? ¿Quiénes nos han dicho que somos?, en este momento enfoco el lente especialmente sobre la disyuntiva de ¿Quiénes seremos? La ausencia de proyecto es la muerte moral. El paseo se convierte en marcha cuando se perfila un objetivo. Nuestras metas nos definen. De allí que se hace necesaria una cultura organizacional, social, municipal, cada vez más consustanciada con lo que somos y por ende, con lo que deseamos ser.

Una cultura en armonía con la vida del planeta, de Venezuela, de los seres humanos. Como afirma el poeta Benedetti (2010), “Vida es aquí mucho más que dimensión privada, aunque, por supuesto también la incluya. Vida es aquí el hombre y su contorno, el recinto doméstico, el país, el texto y el contexto” (p. 24)

En función de ello, en la investigación que concluyo asumí el conocimiento de la organización, la sociedad, el municipio, de la ciudad como un prerequisite para poder abordar las situaciones problemáticas que en ellas se generan, pero también la cotidianidad, las vivencias, recuerdos, sueños, proyectos que de ellas emanan. Es lo que Kant citado por

Feinmann (2011) sostiene: “El mundo que el sujeto conoce es el mundo es aquel que el sujeto construye” (p. 03), lo cual se conoce como la experiencia posible.

Desde esta perspectiva escribo estas reflexiones finales, confieso que con un dejo de nostalgia por la formal finalización de mi tesis doctoral, pero con la firme esperanza de que este trabajo abrirá nuevos caminos hacia la investigación del pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora.

Por cuanto como lo afirma el Consejo de Desarrollo Endógeno del estado Aragua, CDEA, (2013): “Ningún plan o proyecto de desarrollo tiene sentido cuando no está dirigido a lograr cambios en las personas. Siendo el principal a lograr en los seres humanos, su participación efectiva y más allá su protagonismo – compromiso en la sociedad, que se conviertan de ser unos meros espectadores del proceso a ser actores principales del logro de su desarrollo y prosperidad” (p. 14). Promover en ellos su transformación de actores sociales a autores sociales, permitirles autorizarse para transformar su propia realidad.

En la presente investigación, titulada Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora, me planteo como propósito general el configurar una aproximación teórica axiológica del Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes. De acuerdo a éste y los demás propósitos de investigación, se reflejan las siguientes conclusiones:

La comprensión de la gestión pública actual del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes; me permitió revelar las características en términos de calidad que la misma refleja, mediante la aplicación de las técnicas cualitativas de recolección de información. Dicha gestión es percibida por sus propios actores claves como débil en cuanto a temas relativos, especialmente hacia la ineficiencia de los servicios públicos, tales como aseo urbano, ornato, alumbrado público, asfaltado y ordenamiento de la vialidad, transporte público, inseguridad, alcantarillado – drenajes, agua potable, entre otros.

Los términos de calidad no están asociados en la percepción de los actores sociales claves sobre la gestión municipal. Aunado a los servicios públicos básicos se denotan debilidades estructurales en los ámbitos referidos a la formación de los trabajadores, los valores éticos, la cultura y estructura organizacional, la atención al ciudadano, la construcción de ciudadanía, la planificación estratégica, en fin, en la gestión municipal.

Reclaman los actores sociales claves una administración pública más humana, eficiente, simplificada, automatizada, capaz de atraer las inversiones económicas nacionales o extranjeras, pero también de generar los proyectos de desarrollo endógeno que garanticen la sustentabilidad económica. Igualmente los términos pensamiento estratégico y la prospectiva no son asociados, en un primer momento, a la calidad de la gestión municipal.

Incluso es importante resaltar que algunas competencias propias de los municipios, establecidas en el marco legal vigente, no son asociadas a la gestión municipal objeto de estudio por parte de los actores sociales claves, como si no se tratará de responsabilidades de la gerencia municipal. Entre ellos se encuentran: la ordenación territorial y urbanística; el servicio de catastro; la vivienda de interés social; la arquitectura civil; la protección civil y de bomberos; la salubridad y la atención primaria en salud; los servicios de protección a la primera, segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad.

Además de la educación preescolar, los servicios de integración familiar de las personas con discapacidad al desarrollo comunitario; la justicia de paz; la atención social sobre la violencia contra la mujer y la familia, entre otros, lo cual aporta una percepción, según la cual no están incluidos dentro de un plan estratégico organizacional para abordarlos en términos de calidad.

Asimismo, antes de valorar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan al Pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, concluyo que esta investigación toma sus bases sobre la que Galán (ob. cit.) llama poesía de la incertidumbre o Rifka (ob. cit.) denomina una poesía de la transformación y la transición, que enamora, por ende, comprometa en pensamiento, razón, acción y pasión al trabajador de la Alcaldía así como al ciudadano del municipio hacia la participación activa, protagónica, como actor y autor social, de la transformación de su realidad.

Lo cual da aliento a las teorías que dan luces a la investigación planteada, la teoría crítica desde la perspectiva de la acción comunicativa de Habermas, además de la teoría de la razón vital de Ortega y Gasset. La primera por su marcado interés hacia el mejoramiento radical de la existencia humana, por su postulado que se basa no solamente en descubrir y comprender la situación histórica particular, sino también en promover un cambio cualitativo en la sociedad. La segunda, por su trascender la razón absoluta y universal hacia

una razón de tipo individual - colectiva, concreta e histórica, lo cual a su vez se sincroniza con el realismo histórico como fundamento ontológico de la investigación.

El fundamento metodológico del pensamiento estratégico prospectivo, va más allá de un simple instrumental técnico y en realidad sus elementos conforman la estructura del mismo como una forma de pensar – actuar ante y a partir del futuro. Dentro de ellos puedo mencionar: (a) la visión holística que integra el todo con cada una de las partes, una mirada sistemática de cada actor y del rol que desempeñan; (b) creatividad, como única manera de sobrevivir en un mundo cambiante, con base en dos pilares: la creación de algo nuevo y que ese algo sea de valor. Cosas nuevas y valiosas, nuevos modos de hacerlas; (c) participación – cohesión, que genera además de un consenso, un compromiso entre los actores sociales.

Además como ya lo he afirmado, la preeminencia del proceso sobre el producto, la conciliación y la contradicción en franco diálogo, así como una finalidad constructora en el corto, mediano, pero sobre todo en el largo plazo. En Venezuela, por lo general, los políticos no se enfocaban hacia este tipo de estudios por cuanto no le daban resultados en el corto lapso de tiempo que en una gobernación o alcaldía podía permanecer, es probable que con la enmienda constitucional, la cual ahora permite la reelección indefinida, algunos gerentes públicos se interesen más por esta temática.

En ese sentido, el valor agregado que proporciona una aproximación teórica axiológica del pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes sienta sus bases en la posibilidad cierta que ofrece, de cambiar la manera de pensar de quienes hacen vida en este ayuntamiento para modificar la manera de pensar y de vivir de los cerca de ciento seis mil setecientos sesenta (106.760) habitantes, quienes según el censo del año 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, (2014) viven en el municipio Ezequiel Zamora.

Una población municipal que en los últimos cuarenta años se ha cuadruplicado, pero que cuenta con la misma planta de agua potable, similar cantidad de liceos, escasas variaciones en la capacidad eléctrica, el mismo único hospital, la misma cantidad de parques, solo dos; un crecimiento urbano exponencial no planificado hacia la periferia, no exento de construcciones surgidas luego de invasiones. Pero quizás uno de los elementos más importantes: Una autoestima del sancarleño (gentilicio surgido del nombre anterior del

municipio: San Carlos) golpeada ante el desarrollo acelerado de municipios vecinos que ofrecen mejores condiciones de vida a sus habitantes.

Aunque algunos piensan que en el municipio y la ciudad objeto de estudio todo sigue igual que hace cuarenta años, ello no es del todo cierto. Años atrás la ciudad era segura, vitrina de valores, esperanzada, sin tráfico, contaba con espacios para la recreación y el esparcimiento. Existían tres salas de cine, por ejemplo, en el presente no existe ninguna.

Hoy la ciudad refleja en su rostro, personas entregadas al alcohol en espacios públicos, niños y mujeres indígenas pidiendo dinero, disputándole las calles a mendigos o dementes desnudos. Escándalos informativos por avionetas que de forma reiterada se estrellan justo en la jurisdicción pintan un cuadro de una sociedad demacrada, carente de valores, un centro – casco histórico abandonado a su suerte. Nuevos desafíos se presentan a la calidad y modo de vida en el municipio: el tráfico, la inseguridad, el deterioro del ambiente, entre otros, marcan la realidad actual.

Dentro de este marco, el valor agregado de la aproximación teórica del pensamiento estratégico prospectivo es precisamente la transformación de la gerencia municipal en una gestión innovadora, creativa, flexible, tolerante, moderna, cercana a los ciudadanos, educada, con valores – principios éticos, diseñadora de una planificación urbana de avanzada; prestadora de servicios públicos eficientes, promotora de la sustentabilidad económica y el desarrollo endógeno, garante de las mejoras de la situación económica local.

Le aporta además, la posibilidad de realizar una auto evaluación de la gestión municipal, a través de un sistema adecuado de indicadores de gestión, lo cual permite contar con información oportuna y objetiva de la situación de la municipalidad, accesible y enfocada a actores locales y nacionales, así como estimular procesos de auto reflexión en torno a la situación de la localidad para orientar adecuadamente los esfuerzos institucionales, además genera una mentalidad abierta para medir la percepción que los ciudadanos de la localidad tienen de la gestión municipal.

En lo gerencial se le da un norte a la gestión municipal, un saber cómo (know how), una forma de pensar – actuar que promueve la integración de todas las corrientes políticas, religiosas, culturales, sociales; siempre tomadas en cuenta como comunidades organizadas, con intereses políticos. Incluso el pensamiento estratégico prospectivo ofrece el escenario

para el reencuentro de buenos amigos separados en algún momento por su color político, pero que muchas veces, tienen las mismas quimeras para su municipio. Ofrece la oportunidad para construir juntos, transitar unidos la senda del progreso.

Otorga además una gestión municipal modernizada, capaz de responder con eficiencia a los principios, exigencias del liderazgo, participación, solidaridad, complejidad, calidad, competitividad y alianzas estratégicas de cooperación. Pero también emprendedora, impulsora del desarrollo local sostenible, que estimula la creatividad y el emprendimiento entre sus habitantes, apoyando las iniciativas económicas que contribuyan al desarrollo local para generar empleos productivos bajo el marco de las potencialidades del municipio. Se trata, por ejemplo, de pensar al municipio como una potencia agro ecológica turística, aunque la actualidad nos lance en la cara un manto de desesperanza. Basta con recordar a García Lorca citado por Alamilla (2013): “El más terrible de los sentimientos es el sentimiento de tener la esperanza pérdida” (p. 13).

Otro valor agregado del pensamiento estratégico prospectivo, como principal expresión del municipio, es la ciudad, es ahí como lo sostiene Tonucci (ob. cit.) que la gestión municipal debe adoptar a los niños como parámetro para el diseño, como fuente infinita de sabiduría, bajando la óptica de la administración a la altura del infante, para no perder a nadie. La diversidad que él trae consigo es garantía de todas las diversidades. Por ejemplo, puede ser considerado como un sensible indicador ambiental: si en la ciudad hay niños que juegan, que pasean solos, significa que la ciudad está sana. Es allí donde se forman los primeros valores.

Cabe destacar, que todos los actores sociales claves presentan a lo humano como elemento determinante a los efectos del diseño de una propuesta de plan estratégico de desarrollo municipal, integrando lo social, lo psicológico, lo espiritual, lo axiológico, lo etnológico; además, teniendo en cuenta otras dimensiones: en lo ecológico: lo biológico, lo físico; en lo territorial: lo local, regional, nacional, global; en lo económico: lo monetario, lo financiero; en lo político: lo institucional, lo jurídico – legal, entre otros.

Asimismo, considero que el diseño del gobierno local, la estructura organizacional, es clave para asegurar una buena gestión de los asuntos propios de la vida local. La política comparada ofrece una variedad de ejemplos que se corresponden al tamaño de la ciudad, al

tipo de actividades económicas prevaletientes y a la complejidad de los asuntos que se deben atender.

En ese sentido, considero que las principales categorías del pensamiento estratégico prospectivo como herramienta para una gerencia municipal transformadora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, se engloban precisamente en la planificación estratégica de una organización pública inteligente que construye a su vez, junto a sus ciudadanos, una ciudad inteligente, mediante una gestión innovadora capaz de superar las carencias propias de su gerencia actual.

Los desafíos formidables que instaura la modernidad, los cuales obligan a la gestión municipal a ocuparse de manera prioritaria de la educación de sus trabajadores y habitantes, porque todo lo demás está condicionado por este prerrequisito. No es posible alcanzar el éxito en ningún otro componente del sistema urbano sin que cada uno de sus habitantes posea al menos una educación básica, un mínimo de habilidades y una apreciable dosis de ciudadanía. La educación en general para la ciudadanía es la condición insustituible y la base sobre la cual se construye la ciudad moderna. Siempre lo ha sido, pero nunca antes la educación había tenido la importancia que tiene ahora.

El cerebro es el recurso más importante en esta tercera revolución tecnológica: si en la primera revolución lo fue la tierra, en la segunda el capital, hoy es la capacidad ilimitada de la inteligencia humana, cuyo desarrollo demanda una sólida base de conocimientos y de actitudes que se adquieren, mediante el proceso educativo tanto formal, el de la escuela, como el informal que se va logrando mediante el proceso de socialización. Ninguna otra institución pública tiene una responsabilidad mayor en esta materia que el municipio.

En la educación, como en todas las materias, se da la concurrencia entre los tres niveles territoriales de gobierno, de modo que se impone la segregación de tareas, cuya responsabilidad se le asigna a cada uno de ellos. No obstante, una educación de calidad es un asunto de la sociedad, del Estado y del municipio, en cuanto a éste, importa sobremanera porque es el sustento de todo proyecto colectivo.

Sobre la base de lo expuesto, se asignan responsabilidades estratégicas y de financiamiento al ámbito nacional, mientras que a los ámbitos estadales y municipales se asigna la prestación de los servicios educativos en preescolar, básico, diversificado. El nivel educativo maternal es responsabilidad de la familia, sin embargo, es justamente en las

escuelas donde el proceso educativo adquiere singular importancia y donde el municipio debe enfocar su atención, para lo cual tendrá que bregar con los otros dos niveles de gobierno. Pero si el municipio apuesta de forma audaz por un desarrollo de calidad, no tiene alternativa sino ocuparse de que la educación que se imparte en sus institutos sea de excelencia.

Con igual énfasis tendrá que ocuparse de la educación no formal y del proceso de socialización, porque tienen tanta importancia como la primera. Es el en seno de la familia, en el barrio, en la calle, en la cancha deportiva, en los espacios públicos que se producen los intercambios que permiten la formación en valores, se aprende a convivir, se transmite la cultura local, se genera el patriotismo cívico o los compromisos con el lugar. De ahí la importancia de tener una vivienda digna, zonas residenciales de calidad que cuenten con sitios que faciliten las relaciones vecinales, espacios públicos para el disfrute de los habitantes de la ciudad.

Así como calles con ornato, señalizadas, bien iluminadas, amigables al ciudadano, monumentos adecuados , instalaciones para el deporte y la recreación, áreas verdes. Si la gestión municipal asegura a los ciudadanos un hábitat que favorezca las relaciones comunitarias y sociales, las condiciones adecuadas para el encuentro, para las interrelaciones, para compartir, tendrá una población con valores cívicos que a su vez facilitarán la consecución de las metas, los objetivos y los fines que se proponga la gestión municipal.

Dentro de esta realidad tangible, un papel determinante desempeña el arte en todas sus manifestaciones como elemento de cohesión y formación de valores de convivencias, de aprecio por la estética, de ahí que la ciudad debe ser un gran escenario para el teatro, los conciertos, la representación de manifestaciones audaces del arte callejero, la exposición de las creaciones plásticas de los artistas, la elaboración gastronómica, el lugar de formación del arte escolar y demás actividades que forman los gustos.

Asimismo, la gestión municipal tiene que recurrir al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y a las novedosas técnicas del marketing para inculcar valores de ciudadanía. El aprovechamiento de los medios de comunicación, las redes sociales, la publicidad comercial, el mobiliario urbano, el transporte y los espacios públicos, todo es válido para generar valores de convivencia. Las expresiones artísticas, universales y autóctonas

también son elementos que pueden ser usados para elevar la educación y la cultura ciudadana. Existe un variado menú de opciones que pueden ser aprovechados por el gobierno local para generar las conductas indispensables y asegurar la tranquilidad, el bienestar, la prosperidad.

De todo lo anteriormente expuesto se comprende que ya no es suficiente que el municipio asegure la prestación de los servicios públicos porque los tiempos demandan un plus de calidad. Habida cuenta de la disponibilidad de novedosos recursos científicos y tecnológicos, del crecimiento de la economía, de la carga creciente de impuestos y contribuciones, los ciudadanos no tienen por qué entender que en su ciudad no se disfrute de los altos niveles de calidad de otros tiempos.

Es por ello que lograr y mantener un adecuado nivel de bienestar y asegurar la prosperidad de sus habitantes es uno de ellos, por lo que al listado tradicional de los asuntos propios de la vida local hay que agregar el desarrollo económico sustentable. La vertiginosa velocidad de los cambios transforma la bucólica lentitud del municipio histórico en una renovada estructura capaz de sacudirse de viejos paradigmas, so pena de condenar a sus habitantes a vivir en condiciones arcaicas, prisionera de sistemas anacrónicos, decréptos e ineficientes, y lo que es peor, ajena a los procesos de modernización que proporcionan mejores y más elevados niveles de bienestar.

La gestión municipal tiene hoy que adecuar su actuación a un plan estratégico que defina, lo mejor y más consensuado posible, el tipo de ciudad que tiene en el presente y desea para el futuro, así como el camino para lograrlo, con la suficiente seguridad como para no quedarse ni perderse, pero también con la flexibilidad que imponen los altos niveles de incertidumbres.

El viejo inmovilismo ha dado paso al dinamismo vertiginoso que empuja hacia adelante o condena al atraso, de ahí que el municipio tiene un papel vital que le obliga a estar permanentemente en revisión, adaptándose a los cambios e incluso anticipándolos, soñándolos, generándolos, construyéndolos, asumiendo el liderazgo para que la ciudad que gobierna sea innovadora y emprendedora, capaz de asumir con éxito los desafíos de los cambios.

Para lograr impulsar la innovación y el emprendimiento, la gestión municipal debe actuar en el desarrollo humano en valores como el amor, la solidaridad, la convivencia, la

honradez, la disciplina, la libertad, la responsabilidad, la generosidad, la equidad y el trabajo productivo. Para eso debe prestar servicios de calidad y crear espacios para la formación de ciudadanía. Actuar hacia la creación de un entorno institucional que promueve el emprendimiento, es ser levadura, fuerza dinamizadora del ecosistema de la innovación, ejerciendo el liderazgo político del desarrollo económico y social sustentable.

Seguidamente debe intervenir de forma consensuada para la elaboración del plan de desarrollo económico y social sustentable que ordena la Constitución y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Definir las políticas para estimular la creatividad y el emprendimiento en las áreas definidas como estratégicas para la ciudad, en armonía con su vocación particular.

En esta sintonía, la gestión municipal debe actuar sobre el entorno económico y apalancar empresas familiares, pequeñas y medianas; estimular la creatividad, la innovación, prestar asistencia técnica. Tiene en sus manos la posibilidad de dar crédito de capital inicial, establecer una política fiscal que estimule el emprendimiento y simplificar los trámites burocráticos. Crear alianzas.

Sin olvidar su actuación en la calidad ambiental. Nunca antes se tuvo mayor conciencia de la interdependencia global, planetaria, que compromete a todos en el cuidado de los equilibrios ambientales, de los ecosistemas, de la naturaleza. El municipio tiene mucho que aportar en el esfuerzo por la preservación de la calidad ambiental, por lo cual está obligado a actuar en ese sentido. Así como el desarrollo que debe impulsar tiene el componente de sustentabilidad, todos sus programas y acciones tienen que tener el ingrediente ambiental de modo que la ciudad y sus habitantes asuman la preservación del ambiente como un compromiso ecológico de vida. Se trata de lograrlo para que preserve y enriquezca sus recursos.

Al mismo tiempo la gerencia municipal necesita actuar sobre el entorno cultural en educación de calidad y trabajo productivo, estimular el bienestar y la prosperidad como fruto del trabajo honrado; propiciar las actitudes innovadoras y el espíritu emprendedor. Por eso tiene competencias para usar los medios de comunicación y las redes sociales, organizar eventos y estímulos como las vitrinas, los premios y los reconocimientos.

Seguidamente activar sobre los cambios tecnológicos. La creciente vinculación e interdependencia que impone la globalización, proceso fundamentalmente tecnológico,

económico y político, impone desde fuera unos condicionantes a la vida local. El municipio tiene en la globalización un nuevo y formidable reto que le obliga a conocerlo, a comprender sus efectos en el ámbito local, a tomar decisiones políticas dirigidas a preservar la identidad y los valores locales, a enriquecerlos, cultivarlos y a insertarse para no quedar al margen sino, por el contrario, desempeñar un papel protagónico, mediante el aprovechamiento de las potencialidades locales.

Y como eje transversal el Ayuntamiento requiere actuar para la creación de espacios públicos destinados a la convivencia. Cuando los espacios privados tienden a reducirse, la contrapartida deben ser los espacios públicos de calidad aptos para el disfrute del tiempo libre, adecuados para actividades culturales, para el esparcimiento, para los festejos, para el ocio, para preservar la memoria histórica y recordar los hitos del pasado, los héroes civiles, los hacedores de ciudad. En fin, los espacios públicos son esenciales para dotar a la población local de pertrechos de patriotismo cívico a la vez que albergan el intercambio y la convivencia ciudadana.

Durante toda la investigación doctoral, he asumido desde las voces de los actores sociales claves y desde autores como Tonucci (ob. cit), la necesidad de gestionar la administración pública municipal desde la óptica de los niños, desde la imaginación y sabiduría infinita de ellos, desde la creatividad de “esos locos bajitos” como los llamara en su canción el poeta Joan Manuel Serrat, desde la valentía que les otorga el no saber de riesgos ni de peligros, desde la capacidad de soñar y estar seguros de alcanzar esos sueños, desde la tenacidad con la que luchan por ellos, desde su inocencia y capacidad para trabajar en equipo en función de sus metas.

Sin embargo, cuando escribo estas líneas finales de mi investigación, junio de 2015, las lluvias llegan con retraso a mi ciudad, mientras en los medios de comunicación se refleja la triste noticia, según la cual el cuerpo del niño Cesar Augusto, quien semanas atrás cayó en una alcantarilla que llevaba destapada cinco años en la urbanización Independencia, ubicada en el municipio Colina de Coro (estado Falcón), ha sido encontrado, luego de semanas de búsqueda. Su madre Sara López, maestra, se lanzó a rescatarlo apenas cayó el infante y también falleció.

Luego de escribir durante tantos meses sobre gestión municipal, ante esta noticia me surge indefectiblemente la pregunta de si valdrá la pena tanto interés por el tema, cuando

tenemos gerentes municipales tan alejados de la realidad. Tan indolentes con sus pueblos, tan ineficientes como para no prever ellos y sus equipos, los riesgos que conlleva una boca de visita destapada, especialmente para los niños.

Pero a la vez vienen a mi mente las palabras del poeta Antonio Machado: creer que se está por encima del bien y del mal, es lo más fácil, lo que nos releva de compromisos con la realidad. Lo difícil es estar a la altura de las circunstancias. Y enseguida recuerdo la tercera advertencia china, la cual forma parte de una tríada de severidad ascendente, citada por Santos (2008): “Ojala se cumplan todos tus deseos” o en su otra versión “Ojalá consigas lo que estás buscando” (p. 01). Es posible que haya conseguido lo que quizá sin saberlo estaba buscando, una pasión por la investigación sobre la gestión municipal; su transformación a lo interno con sus consecuencias sobre la ciudad y sus ciudadanos.

Corresponde a la gestión municipal y a nosotros como investigadores y ciudadanos, estar a la altura de las circunstancias y a la velocidad de éstas, ser irremediamente optimistas, asumiendo los compromisos que de ello se derivan. Que no nos agobie la desesperanza, para como también nos dice el poeta Machado, hacer el camino al andar.

Nuestros niños y niñas tienen derecho a disfrutar de un modo de vida diferente al que nos tocó a nuestra generación en esta ciudad, en este municipio. El pensamiento estratégico prospectivo ofrece la oportunidad de convertir esa esperanza en realidad, para los habitantes de esta tierra de gracia, que como bien lo dijo Gallegos (1929): “¡Llanura venezolana! ¡Propicia para el esfuerzo, como lo fue para la hazaña, tierra de horizontes abiertos, donde una raza buena ama, sufre y espera!...” (p. 158).

REFERENCIAS

- Alamilla, I. (2013). Se necesita con urgencia instaurar la fe en que se podrá tener un amanecer. Disponible en: <http://www.alainet.org/es/active/63149#sthash.sJ52GHZw.dpuf>. [Consulta: 2015, Mayo 15]
- Albino, (2007). *Pensamiento estratégico y eficiencia de la Gerencia pública en las corporaciones locales*. Revista Negotium / Ciencias Gerenciales. Año 3 / N° 8 / Noviembre 2007, 105-109.
- Alcaldía del Municipio San Carlos (1984). *Manual de Organización*. Documento no publicado.
- Alvarado, L. y García, M. (2008). *Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas*. SAPIENS. Versión impresa. vol.9 N° 2 Caracas Dic. 2008, 52-53.
- Álzate, J. (2009). Capital social, descentralización y modernización del Estado. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/616/Gestion%20publica.htm>. [Consulta: 2015, Febrero 17]
- Añez, S. Bozo, F. y Gamboa, L. (2011). *Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal*. Estudio postdoctoral, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Arias, M. (1999). *Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Enfermera, vol. XVIII, (1), 37-57.
- Arnal, J. (1992). *Investigación Educativa: Fundamentos y Metodología*. Barcelona, España: Lapor.
- Astigarraga, E. (2012). *La función prospectiva en las organizaciones. Situación actual y tendencias de futuro*. España: Universidad de Deusto de San Sebastián.
- Barnard, H. (1994). *Accounting, Budgeting and Control Systems in their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives*. Accounting, Organizations and Society, vol. 8, n° 2/3, pp. 153-169.
- Bautista, O. (2001). *La ética en los servidores públicos*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Benedetti, M. (2010). *Daniel Viglietti, Desalabrado*. España: Alfaguara.

- Boladeras, M. (1996). *Comunicación, Ética y Política: Habermas y sus críticos*. España: Tecnos.
- Buzan, T. (1996). *El Libro de los Mapas mentales*. España: Urano.
- Campos, E. (2012). *Corrientes de la administración*. 1ª Edición. México: Red Tercer Milenio.
- Calvo, L. (2006). *El Estudio de las Organizaciones*. Papeles de Economía Española, n° 78-79, pp. 56-77.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf>. [Consulta: 2014, Diciembre 15]
- Cerejido, M. (2008). *La ignorancia debida*. Venezuela: Monte Ávila Editores Latinoamericana C.A.
- Consejo de Desarrollo Endógeno del estado Aragua. CDEA. (2013). Investigación acción participativa (IAP) en la comunidad de Trapiche del Medio del municipio José Rafael Revenga del estado Aragua en el período 2006- 2007. Disponible en: http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/4472/1/T026800007869-0-Tesis_completa_mayo_2013_Reparado_Reparado_1-000.pdf: Fecha de consulta: [consulta: 2015, Mayo 15]
- Chávez, P. (2005). *Cómo administrar un municipio: Guía básica para gobernar mejor*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2012). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. 2ª edición. México: McGraw Hill.
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Theoria [en línea] 2005, 14. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107> ISSN 0717-196X. [Consulta: 2014, Abril 12]
- Cohen, E. y Franco, R. (2005). *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Argentina: Editorial Siglo XXI.
- Cohen, L. y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. España: La Muralla.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453* (Extraordinaria). Marzo 24, 2000.

- Cornejo, M. (2001). *La excelencia como nueva competencia global*. Disponible en: <http://www.ganaropciones.com/cornejo.htm>. [Consulta: 2015, Mayo 17]
- Cornelis, K. (2007). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall.
- Corredor C. y Díaz G. (2008). *Funciones y competencias del municipio venezolano para el ordenamiento y desarrollo local*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 105, noviembre 2008. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/>. [Consulta: 2014, Diciembre 15]
- Córdova, M. (2011). *Construyendo Cambios: Conducción y Planificación estratégica de proyectos de cambios*. Colección Pluridiversidad. Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Chung, A. (2009). *Prospectiva estratégica: Más allá del plan estratégico*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Simón. (2009). Vol. 12(2): pp 27-31.
- Decreto N° 1.399 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas (2014). Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.154 de fecha 19 de noviembre de 2014.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Simplificación de trámites administrativos (2014). *Gaceta Oficial N° 6.149* (Extraordinario), Noviembre 18, 2014.
- De Geus, A. (2013). *A Empresa Viva*. 5ª Edición. Sao Paulo: Campos.
- De la Cruz, R. (2005). *Ruta a la eficiencia*. Venezuela: IESA.
- De Miguel, M. (1998). *Paradigmas de la Investigación Educativa Española*. En I. Denlaluze (Coord.): Aspectos metodológicos de la investigación educativa. II Congreso Mundial Vasco. (pp.60-77). Madrid: Narcea.
- Díaz, A. (2011). *Excelencia y creación de valor para una gestión pública inteligente*. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Núm. 1-2011 zk. Pp. 35-52.
- Díaz, M. (2014, octubre 12). Tetra Pak Inauguró primera línea integrada de reciclaje de envases. *Diario El Carabobeño*. Cuerpo Economía y Negocios, p. 07.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad Post – capitalista*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2008). *El Arte de gobernar. Aprendiendo a dirigir en tiempos turbulentos*. Colombia: Ediciones gestión.

- Duarte, J. (2014). *Aproximación teórica bajo un enfoque prospectivo de la gerencia en el sector industrial privado*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Elliot, J. (1990). *La Investigación – Acción en Educación*. Madrid: Morata.
- El Troudi, H., Harnecker, M. y Bonilla-Molina, L. (2005). *Herramientas para la Participación*. Venezuela: Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social.
- Esté, M. (2011). *Tópicos de Investigación cualitativa*. 2ª Edición. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Feinmann, J. (2011). Filosofía aquí y ahora I. Encuentro 5. Disponible en: http://marcelogfernandez.blogspot.com/2011/09/filosofia-aqui-y-ahora-i-jose-pablo_14.html. [Consulta: 2015, Mayo 24].
- Fisher, R. y Sharp, A. (1999). *El Liderazgo Lateral*. 1ª Edición. Colombia: Norma.
- Gabaldón, T. (1964). *Entrevista concedida por Argimiro Gabaldón Márquez, la prensa extranjera*. Disponible en: <http://ensartaos.com.ve/analisis-nacionales/entrevista-a-argimiro-gabaldon>. [Consulta: 2015, Abril 26].
- Galán, J., Calderón, A. Cote, A. Lanseros, R. Rodríguez, F. Ruiz, U. Valverde, F. y Wajszczuk, A. (2011). *Poesía ante la incertidumbre: Antología. Nuevos poetas en español*. España: Visor.
- Galilea, S. (2012). *El Enfoque urbano para puerto Montt 2030*. Ciclo de Conferencias sobre la Ciudad: Tendencias Urbanas Latinoamericanas. Chile: Universidad San Sebastián.
- Gallego, S. (2006). *Platón y la palabra: del monólogo retórico al diálogo filosófico*. Universidad Pontificia Bolivariana. Revista de Filosofía. A parte Rei. 44. Marzo 2006, pp. 42-44.
- Gallegos, R. (1929). Doña Bárbara. Disponible en: <http://www.portalalba.org/biblioteca/GALLEGOS%20ROMULO.%20Dona%20Barbara.pdf>. [Consulta: 2015, Mayo 27].
- García, G. (1967). *Cien años de soledad*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- García, L. (2010). *Lectura y escritura en el aula de ciencias: una propuesta para reflexionar sobre la argumentación*. Alambique: didáctica de las ciencias experimentales, n. 63, 2010, p. 57-64.

- García, F. (1970). *Las hermanas coloradas*. España: Destino.
- Gavigan, J. (2002). *Panorama de la prospectiva en Europa: Principios y visión general por países*. España. Boletín OPTI, abril 2002, pp. 6-7.
- Gergen, K. (2005). *Construir la Realidad: El futuro de la psicoterapia*. Barcelona: Paidós.
- Godet M. (2000). *Caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. 4ta. edición. España: Instituto Europeo de Prospectiva Estratégica.
- Godet M. (2000). *Manual de prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e Instrumentos*. España: Instituto Europeo de Prospectiva Estratégica.
- Godet, M. (1989). *Effective Strategic Management: the prospective approach*. Technology Analysis and strategic Management.,
- Godet, M. y Durance, P. (2009). *La Prospectiva estratégica para las empresas y territorios*. Cuadernos del Lipsor. Serie de investigación N° 10. Abril 2009.
- Goncalves, R. (2014, noviembre 9). La Edad de Oro de la ciudad. *Diario Las Noticias de Cojedes*, p. 4.
- González, M. (2012). *Evaluación del funcionamiento del primer curso de implantación de un programa integral de deporte escolar en educación primaria en el municipio de Segovia*. España: Universidad de Valladolid.
- González, F. (2013). *Lugarización*. Venezuela: UVM.
- González, F. (2014). *El Gobierno de la Ciudad*. Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Gross, M. (2010). *Las Organizaciones Inteligentes: Sus 5 disciplinas esenciales*. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html>. [Consulta: 2014, Agosto 24].
- Guba, E. (1989). *Criterios de Credibilidad de la Investigación Naturista*. Madrid: Adicional Akal.
- Guerrero, G. y Hernández, C. (2000). *The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública*. INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales No. 15. Enero-Junio de 2000, pp. 13-15.
- Gugliano, A. (2013). *La Enseñanza de las Metodologías en las Ciencias Sociales en Brasil*. Porto Alegre, Brasil: Departamento de Ciencia Política. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Granel, E. (1997). *Éxito gerencial y Cultura*. 1ª Edición. Venezuela: IESA.
- Habermas, J. (1976). *La reconstrucción del materialismo histórico*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. 1984. *Ciencia y técnica como ideología*. Madrid: Tecnos.
- Habermas, J. (1988). *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.
- Haefner, C. (2013). *El sistema municipal Chileno: La difícil transición desde administraciones de servicios locales a gerencias municipales basadas en una gestión de calidad*. Ponencia presentada en el VI Congreso internacional Gerencia en América Latina. Tendencias gerenciales desde una visión crítica. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Heidegger, M. (1998). *Caminos del Bosque*. España: Alianza.
- Horkheimer, M. (1998). *Teoría crítica*. España: Amorrortu.
- Hundertwasser, F. (1998). *El Arte como religión*. Revista Amijai, año 6, número 8, septiembre 1998, Tishrei 5775, p. 111.
- Husserl, E. (1992). *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*. Barcelona: Crítica.
- Kadi, O. y Escola, M. (2012). *Pensamiento estratégico para la gestión pública: una confluencia sobre la planificación, organización, dirección y control*. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/1664/3398>. [Consulta: 2014, Marzo 18].
- Kincheloe, J y MacLaren, L. (1994) *El Bricolaje en la Educación Multicultural: Un Nuevo Enfoque en la Investigación Cualitativa*. Barcelona, España: CREA.
- Krell, J. (2012). *Prospectiva Chile 2010. La Industria Chilena del Software*. Disponible en: <http://www.academia.edu/4814519/Prospectiva-Software>. [Consulta: 2014, Noviembre 28].
- Ibarra, A. (2014). *Gobierno abierto e innovación ciudadana*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
- Iveplan (2006). *Planificación y Política. Plan Estatal de Desarrollo: Lineamientos para su formulación*. Serie Documentos N° 13. Venezuela: Publicaciones de Iveplan.
- Instituto de Prospectiva Estratégica de España (1999). *¿Por qué prospectiva?* Disponible en: <http://www.prospecti.es/quienes/porque.htm> [Consulta: 2014, Octubre 21].

- Ley Contra la Corrupción (2003). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.637 (Extraordinaria), Abril 07, 2003.
- Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 6.015 (Extraordinario), Diciembre 28, 2010.
- Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 6.011 (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.
- Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5963 (Extraordinario), Febrero 22, 2010.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 37.029, Septiembre 05, 2000.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. No. 6.013 (Extraordinario), diciembre 23, 2010.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 6.011 (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.
- Ley Orgánica del Sistema y Servicio Eléctrico (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 39.573, Diciembre 14, 2010.
- Linares, D. (2014, noviembre 4). *Contribuyentes de Valencia deberán solicitar clave de acceso por página de Internet*. Diario Notitarde, p. 5.
- Loach, S. (1998). *Transformación organizacional: El rol del gerente en la época posmoderna*. Management Today en español, 24 (6), mayo de 1998, pp. 42-46. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.continents.com/transformacion2.html>. [Consulta: 2014, Abril 12].
- Mant, G (1996). *Planeación a largo plazo: Creando su estrategia*. España: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Marcuse, H. (2011). *Entre hermenéutica y teoría crítica: Artículos 1929-1931*. España: Herder.
- Marina, J. (2004). *Apuntes de la Conferencia Plenaria de José Antonio Marina*. Foro La Ciudad Humanizada, Sevilla, 5 de febrero de 2004.
- Márquez, E. (2000). *Sociología de la Educación*. Caracas: FEDUPEL

- Márquez, G. (2008). *El Positivismo. Filosofía y sentido*. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloxx/positivismo.htm>. [Consulta: 2015, Marzo 16].
- Martínez, M. (1995). *Enfoques Metodológicos en las Ciencias Sociales*. Trabajo presentado en el "Seminario sobre Enfoques Metodológicos en las Ciencias Sociales. Universidad Simón Bolívar, 26-27 de Enero de 1995.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas S.A.
- Martínez, M. (2006). *La Investigación Cualitativa (síntesis conceptual)*. Revista IIPSI. Vol. 9. Número 01. 2006, pp. 45-47.
- Martínez, M. (2009). *Comportamiento Humano: Nuevos Métodos de Investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Martínez, M. (2013). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. 2ª Reimpresión junio 2013. Venezuela: Editorial Alfa.
- Martínez, M. (s/f). *La Investigación Cualitativa: Su Razón de Ser y Pertinencia*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://prof.usb.ve/miguelm/lainvestigcualitatrazonypert.html>. [Consulta: 2015, Febrero 15].
- Masini, E. (1985). Los estudios sobre el futuro no pueden ser deterministas, según Eleonora Masini. *Diario El País*. [Archivo en línea]. Disponible en: http://elpais.com/diario/1985/11/29/sociedad/502066807_850215.html. [Consulta: 2015, Abril 15].
- Masini, E. (1993). *Why future studies*. EEUU: Grey Seal Books.
- Matus, C. (1996). *El método PES. Planificar para Gobernar*. Argentina: UNLaM.
- Matus, C. (1998). *Los tres cinturones de gobierno*. Venezuela: Fondo Altadir.
- Ministerio del Poder Popular para las Comunas. (2013). *Censo 2013*. [Documento en línea]. Disponible en: http://geocenso.mpcomunas.gob.ve/index_censo.php. [Consulta: 2014, Abril 12].
- Medina, J. y Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/27693/P27693.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl>. [Consulta: 2014, Marzo 25].
- Mintzberg, H. (1998). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Miklos, T. y Tello, M. (2010). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el Diseño del Futuro*. México: Limusa.
- Mojica, F. (2013). *El dilema entre pronosticar y construir el futuro*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.francisco Mojica.com/articulos/pronconstrfut.pdf>. [Consulta: 2015, Abril 05].
- Molina, T. (2005). *Curso: Metodología de la Investigación. Investigación Acción*. Universidad Nacional Abierta. Centro Local Mérida.
- Montiel, P. (2012). *Gestión cultural para el Desarrollo. Nociones, políticas y experiencias en América Latina*. España: Ariel.
- Moreno, A. (1989). *Racionalismo socio crítico*. CIP – UC. Caracas.
- Morín, E. (1988). *El Espíritu del Valle*. Barcelona, España: Seix Barral.
- Morín, E. (2002). *La mente bien ordenada*. (2ª ed.). Barcelona, España: Seix Barral.
- Naim, M. (2008). *Latin America's Journey to the Market. From Macroeconomic Shocks to Institutional. Therapy*. Occasional Papers, No. 62, International Center for Economic Growth, Washington, D.C, p. 49.
- Nietzsche, F. (1889). *El ocaso de los ídolos*. España: Planeta – Agostini.
- Nietzsche, F. (1889). *Así habló Zaratustra*. España: Planeta – Agostini.
- Ochoa, A. (2013). *El sentido de la gestión pública en tiempos de transformación político – institucional en Venezuela*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, núm. 63, julio – septiembre, 2013, pp. 529-540. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Ohmae, K. (1998). *La Mente del Estratega*. 4ª Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Ortega y Gasset, J. (1914). *Meditaciones del Quijote*. Madrid: Residencia de Estudiantes.
- Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidad*. España: Universidad de Alcalá.
- Ortega y Gasset, J. (1975). *El Tema de nuestro tiempo*. Madrid: 13ª Edición. Madrid: Espasa – Calpe.
- Otero, M. (1955). *Casas muertas*. Caracas: Losada.
- Palacios, H. (2008). *La prospectiva estratégica para la mejora de la gestión pública*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://autorneto.com/negocios/empresas/la->

- prospectiva-estrategica-para-la-mejora-de-la-gesti%C3%B3n-publica/ [Consulta: 2014, Marzo 12].
- Padrón, J. (1998). *La estructura de los procesos de investigación*. Caracas – Venezuela: Universidad Simón Rodríguez - Decanato de Postgrado.
- Parker, I. (1998). *Social Constructionism, Discourse and Realism Inquiries in Social Construction*. London: Sage Publications.
- Penso, Y. (2012). *Apuntes acerca de la Razón Vital de José Ortega y Gasset*. Ensayo. Revista Memorialia. Número 09. Enero / Diciembre 2012. Venezuela: Unellez, pp. 65-68.
- Pérez, D. (2004). *El ambiente de pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna*. España: Trotta.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Tomo I Métodos y II Técnicas y Análisis de Datos. Madrid: La Muralla.
- Pittaluga, C. (2014). *Liderazgo Resiliente: La Innovación en entornos adversos*. Venezuela: Galac.
- Popkewitz, T. (1988). *Paradigmas e ideología en la investigación educativa*. Madrid: Mondadori.
- Puentes, A. (2008). *Gobierno Municipal, democracia y combate a la pobreza. Gerencia Pública y Gobierno Municipal*. Material de Apoyo para Procesos de Aprendizaje Vinculado a Resultados (AVAR). Nicaragua: Programa de Gobernabilidad y Desarrollo Local – PROGODEL- de la Cooperación Técnica Alemana, en Nicaragua.
- Quiroga, F. (2001). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Trillas.
- Rada, D.M. (2006). *El rigor en la investigación cualitativa: Técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad*. [En línea]. Disponible en: [www.redem.org/ boletín/files/ Dora%20Magaly%20Rada%202.doc](http://www.redem.org/boletín/files/Dora%20Magaly%20Rada%202.doc). [Consulta: 2014, Abril 12].
- Ribeiro, L. (2014). *Inteligencia Aplicada*. España: Planeta.
- Riera, G. (2014, noviembre 02). El Arte de Pensar. *Diario El Carabobeño*, p. 2.
- Rifka, F. (2009). *Una poesía de transformación y de transición*. Festival Internacional de Poesía de Medellín. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.festivaldepoesiademedellin.org/es/Diario/02_04_02_09.html. [Consulta: 2015, Abril 09].

- Robert, M. y Días, C. (2000). *Estrategia Pura y Simple*. México: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Robledo, J. (2009). *Observación participante: informantes claves y rol del investigador*. Nure Investigación, n° 42, Septiembre – Octubre 09, pp. 45-49.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco, vol. 18, núm. 52, septiembre-diciembre, 2011, pp. 39-49. Escuela Nacional de Antropología e Historia. Distrito Federal, México.
- Rodríguez, E. (Entrevistador). (2015, Enero 30). A Tiempo: Entrevista a José Virtuoso. Rector Universidad Católica Andrés Bello. [Programa de Radio]. Caracas: Unión Radio. Disponible en: <http://www.unionradio.net/actualidadur/Audios/Default.aspx?tpAudio=2&StartRow=0&id=313846>. [Consulta: 2015, Mayo 06].
- Romero, M. (2012). *Ética en la Gerencia Pública*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://moraimaromero.wordpress.com/postdoctorado-gerencia-publica-y-gobierno-2/> [Consulta: 2015, Marzo 06].
- Rondón, A. (2012). *Planificación integral de áreas metropolitanas: La ciudad como sistema complejo*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa: Fundamentos y Praxis*. 2ª edición. Venezuela: Fedupel.
- Rosales, M. (2001). *Planeación Estratégica, Cultura y Valores*. En: Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección de Gerencia. Venezuela: Universidad Rafael Bellosillo Chacín.
- Ruiz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. (2003). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Bilbao: Mensajero.
- Sánchez, Y. (2014, noviembre 15). Cronista de Guacara lleva la historia a las aulas de clases. *Diario Ultimas Noticias*, p. 16.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw-Hill.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior ICFES.

- Santos, M. (2008). *Las Tres maldiciones chinas*. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.eluniversal.com/2008/01/25/opi_art_las-tres-maldiciones_678223. [Consulta: 2015, Mayo 06].
- Savater, F. (2003). *Ética para Amador*. 43 ed. España: Ariel.
- Schavino, N. y Villegas, C. (2010). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Ponencia del Congreso Iberoamericano de Educación Metas 2021, Buenos Aires, Argentina, 13-15 de septiembre de 2010, pp. 15-19.
- Serna, B. (2005). *Índice de Gestión. Cómo Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión*. Santa Fe de Bogotá: 3R
- Sexton, R. (1994). *La estructura de la organización*. México: Alpha Ediciones.
- Solórzano, L. (2012). *Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Soto, C. y Vilani, D. (2011). *Paradigma, Epistemología, Ontología y Método para la investigación transformadora*. Ponencia presentada en las XIX Jornadas Técnicas de Investigación y III de Postgrado de la Universidad Ezequiel Zamora (UNELLEZ). 29 y 30 de noviembre de 2011. Vol. 1, N° 2. Año 1, 2011, pp. 62-66.
- Sousa, B. (2005). *El milenio huérfano: Ensayos para una nueva cultura política*. Bogotá: Trotta, S.A.
- Tonucci, F. (2012). *La ciudad de los Niños. Un nuevo modo de pensar la ciudad*. Caracas: Laboratorio Educativo. Cuadernos de Educación. N° 181.
- Usher, R. (1996). *A Critique of the Neglected Epistemological: Assumptions of Educational Research*. Londres, Routledge.
- Van Dalen, D. (1974). *Manual de técnicas de investigación educacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Vásquez, A. (2014). *Tres conceptos de alteridad: una lectura actitudinal*. Revista Internacional de Filosofía, n° 61, 2014, 75-91, pp. 14-17. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.6018/daimon/132141>. [Consulta: 2015, Marzo 06].
- Vásquez, M. (2011). *La cultura organizativa en la gestión local. Estudio de casos*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Wack, P. (1985). *Scenarios: Uncharted Water Ahead*. Harvard Business Review , 63 (5), 73-89, 1985.

Yin, R. (1984). *Case study research: design and methods, applied social research methods series*. USA: Newbury Park, C.A. Sage.

Zambrano, A. (2013). *Dirección estratégica y el Arte de Gobernar*. Venezuela: IGEZ – UCAB.

Zea, L. (1986). *Ideas en torno de Latinoamérica*. México: UNAM.

CURRÍCULUM VITAE

Gustavo Alonzo Jaime Gámez, nacido en San Carlos, estado Cojedes, el 08 de febrero de 1975; se desempeña actualmente como Coordinador del área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, (UNELLEZ) en Cojedes. En su formación profesional destaca: Doctor en Gerencia Universidad Yacambú (UNY), Magister en Gerencia de las Finanzas y los Negocios (UNY), Magister en Gestión Pública del Instituto de Altos Estudios Superiores de Chile (ILAES), además de estudios de postgrado en Planificación en la Academia Nacional de Gobernación de Beijing, China. Licenciado en Contaduría Pública (UNY), Licenciado en Comunicación Social (UNICA). En su experiencia laboral en la administración pública ha ejercido cargos de director de la secretaria general de gobierno del estado Cojedes y Asesor de empresas públicas regionales. Asimismo, se ha desempeñado como docente de postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ, Cojedes, en los subproyectos de: Diseño, formulación y evaluación de Políticas públicas, Administración financiera, Contabilidad administrativa, Presupuesto público y Contabilidad gubernamental, Elaboración, formulación y evaluación de proyectos sociales. Información de contacto: Correo electrónico jaimegustavoalonzo@gmail.com.

