

## GERENCIA SOCIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CLAVES PARA UNA GOBERNANZA MUNICIPAL TRANSFORMADORA.

Martini Hernández, Nelson Carlos <sup>1</sup>

### RESUMEN

Transitamos una era de cambios y nuevas formas de interrelacionarnos, donde la gerencia social y la planificación estratégica deben vincularse para lograr una gobernanza exitosa que garantice una mejor calidad de vida a todos. El objetivo principal de esta investigación fue generar claves teóricas sobre gerencia social y planificación estratégica, para una gobernanza municipal participativa y transformadora en el municipio Maneiro del estado Nueva Esparta. Se resaltaron los postulados teóricos de Morín (1999), Morrisey (1999), Klisksberg (2000) y Aguilar (2006); además, resultaron de interés los planteamientos de Vegas (2015) sobre el estudio de estos ejes temáticos, a partir del discurso de los actores sociales involucrados en la coyuntura en Venezuela, recogidos en su texto Gestión Pública Local, Gobernanza y Participación. El área metodológica se enmarcó en el paradigma de la investigación cualitativa, con un enfoque metodológico fenomenológico interpretativo. Se utilizó como técnica para recoger la información la entrevista en profundidad y para la interpretación, el análisis del discurso y la categorización. La gobernanza transformadora del municipio Maneiro se basa en una nueva cultura de participación de los vecinos, en áreas claves y trascendentes como la planificación estratégica, en cierta forma es una manera de intervención social que le permite a los involucrados reconocerse como tales por medio de la gerencia social, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse por intereses, expectativas y demandas comunes.

**Palabras claves:** Gerencia Social, Planificación Estratégica, Gobernanza.

## SOCIAL MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING, KEYS TO A TRANSFORMING MUNICIPAL GOVERNANCE.

### ABSTRACT

*We are going through an era of changes and new ways of interrelating, where social management and strategic planning must be linked to achieve successful governance that guarantees a better quality of life for all. The main objective of this research was to generate theoretical keys on social management and strategic planning, for a participatory and transformative municipal governance in the Maneiro municipality of the Nueva Esparta state. The theoretical postulates of Morín (1999), Morrisey (1999), Klisksberg (2000) and Aguilar (2006) were highlighted; In addition, the approaches of Vegas (2015) on the study of these thematic axes were of interest, based on the discourse of the social actors involved in the situation in Venezuela, collected in his text Local Public Management, Governance and Participation. The methodological area was framed in the paradigm of qualitative research, with an interpretive phenomenological methodological approach. The in-depth interview was used as a technique to collect the information and for interpretation, discourse analysis and categorization. The transformative governance of the Maneiro municipality is based on a new culture of neighbor participation, in key and transcendent areas such as strategic planning, in a certain way it is a way of social intervention that allows those involved to recognize themselves as such through the social management, by sharing a certain situation, have the opportunity to identify themselves by common interests, expectations and demands.*

**Keywords:** Social Management, Strategic Planning, Governance.

---

<sup>1</sup> Control fiscal como jefe de unidad, coordinador Auditor y Contralor Municipal. Doctorando en Ciencia Gerenciales. Universidad Latinoamericana y del Caribe. (ULAC, Venezuela). [nelsonmartini@gmail.com](mailto:nelsonmartini@gmail.com)

## 1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO.

Una estela de cambios en cuanto a la manera de organizarse y de interactuar en sociedad se observa en hombres y mujeres de este siglo. Producto de estos cambios los “asuntos públicos” dentro de las comunidades también migraron a una nueva forma de ser y hacer donde el interés común se gerencia bajo la lógica de la participación, la equidad y la sostenibilidad. Si partimos del hecho de que lo público es el espacio del encuentro de los intereses comunes de los diferentes actores sociales, (Ortiz, 2006), es lógico entender que en este intrincado esquema todas las piezas deben encajar, fluir y armonizarse para poder lograr la inclusión de las sociedades en la gerencia pública mediante la planificación estratégica y la ejecución de las políticas de Estado que redunden en su beneficio.

El ámbito municipal es por excelencia ese espacio de atención primaria del Estado que permite mayor cercanía con la sociedad, escenario idóneo para que los vecinos reciban la concreción de las políticas y proyectos sociales que favorezcan su calidad de vida. La presente investigación titulada, “Gerencia Social y Planificación Estratégica: Claves teóricas para una Gobernanza Municipal Transformadora” tiene un impacto profundo en la forma de planificar estratégicamente en los órganos del Estado, particularmente, en el municipio Maneiro, uno de las 11 jurisdicciones que conforman el estado venezolano de Nueva Esparta, donde se circunscribe el estudio y donde debe originarse un cambio tanto en los organismos públicos como en la sociedad.

En su descripción institucional la Alcaldía de Maneiro señala tener como visión “ser el municipio en el que los ciudadanos disfrutarán de la mejor calidad de vida de Venezuela”; mientras que en su misión establecen “impulsar el desarrollo sostenible del municipio Maneiro, para garantizar la satisfacción de las necesidades de las comunidades y el bienestar integral de cada ciudadano”. Para llegar a cumplir con estos postulados, se hace necesario lograr las transformaciones necesarias hacia la gerencia social y la planificación estratégica con miras a alcanzar la planteada gobernanza municipal participativa y transformadora.

Diversos autores se han aproximado al análisis de conceptos básicos para entender el nuevo enfoque de la gerencia social, referencias teóricas y prácticas para emprender acciones conducentes a la promoción del desarrollo social-local-comunitario. Esta investigación los revisa y en el marco de sus planteamientos pretende generar claves teóricas sobre gerencia social y la planificación estratégica para esa gobernanza municipal donde las comunidades participen y transformen sus realidades.

Muy a pesar de que la definición de Ortiz sobre lo público está a disposición desde hace más de dos décadas, aún persisten discusiones respecto al papel del Estado

y a los roles que la sociedad civil y el sector privado pueden llegar a tener en la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. Kliksberg (2004) se pregunta, por ejemplo, ¿cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social?, pregunta esencial para las administraciones públicas latinoamericanas, donde la experiencia indica que se trata de una problemática de alta complejidad y especificidad.

No se debe dudar que la gerencia social tiene vinculación estrecha con la planificación estratégica, dado que los gerentes de los gobiernos locales están llamados a elaborar planes para periodos determinados, además de diagnosticar y evaluar las condiciones de las instituciones gubernamentales desde la perspectiva administrativa, la situación política, socioeconómica, cultural, ambiental, entre otras. También deben conocer de las comunidades ¿dónde están?, ¿dónde quieren estar a futuro?, ¿con cuáles recursos se cuenta? y con ello decidir sobre las acciones a llevar a cabo.

En este sentido, la gerencia social no debe ser vista como la unión forzada de dos conceptos, sino como la sinergia dinámica de elementos que se complementan y dan lugar a la estrategia, a la dirección y el liderazgo necesario para el desarrollo social/local. Se trata de un encuentro de teorías, prácticas y herramientas que permiten la generación de conocimientos pertinentes y procesos capaces de producir soluciones a problemas organizacionales, así como de gestión en políticas y programas sociales, con la participación y el concurso de los ciudadanos. Desde esta perspectiva, debatimos en el estudio sobre los enfoques teóricos que sustentan la planificación estratégica como una herramienta transformadora de las políticas públicas en la gobernanza municipal. Se impulsó igualmente la comprensión del campo de acción de la gerencia social para el desarrollo local comunitario, en el contexto del municipio Maneiro del estado Bolivariano de Nueva Esparta.

El Estado venezolano ha promovido diferentes medios de participación ciudadana y ha ampliado el marco legal. Con la entrada en vigencia de la Constitución de 1999, la participación ciudadana tomó auge con relación a los términos que establecía la constitución de 1961. La Ley Orgánica de Participación y Poder Popular (2010:2) en su artículo 5, establece como participación ciudadana: “El derecho y el deber consciente de los ciudadanos y ciudadanas a involucrarse de manera individual o colectiva en la formación, ejecución, control, planificación y evaluación de la gestión social en el ejercicio del poder popular”. También desde el punto de vista político se cuenta con la elección directa de cargos públicos y en el contexto social se han creado instancias que buscan integrar al ciudadano en la planificación y ejecución de acciones en materia de política pública. Sin embargo, estas iniciativas han sido insuficientes y en la mayoría de las experiencias ha privado el burocratismo, la partidización de las decisiones, entre otros aspectos.

Luego de estos argumentos problematizadores de la realidad objeto de estudio, es pertinente preguntarse: ¿Cuál es el campo de acción de la gerencia social para el impulso del desarrollo local comunitario en el municipio Maneiro del Estado Bolivariano de Nueva Esparta? ¿Cuáles son los enfoques teóricos que sustentan la planificación estratégica como una herramienta transformadora de las políticas públicas en las municipalidades? ¿Cuál debería ser el rol de la ciudadanía en el contexto de un gobierno municipal participativo?

El gobierno municipal está llamado a favorecer la integración con la comunidad, no solo para realizar los diagnósticos sino para propiciar y motivar la participación protagónica de los ciudadanos en la planificación de acciones consensuadas que solucionen los ingentes problemas de las comunidades. Tanto los entes gubernamentales como los actores sociales comunitarios deben comprometerse con la gestión de las autoridades municipales y deben entender definitivamente que el desarrollo local comunitario es una construcción colectiva.

## 2. UNA VISIÓN DE LO EXISTENTE.

Algunos estudios internacionales previos están relacionados al tema de investigación. Aliseda (2015), realizó un trabajo titulado: La planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral. El caso de Mérida (Extremadura). El mismo utilizó la herramienta de planeamiento estratégico en la prospectiva de las municipalidades a la hora de resolver sus problemas, además de la intervención de los involucrados en un contexto turbulento e imprevisible, en la definición y delimitación de la trayectoria a seguir para solucionar los problemas.

La experiencia fue importante para esta investigación y sirvió de referencia en el caso del municipio Maneiro. El hecho de tratar el tema de la planificación estratégica en el ámbito público, hizo imprescindible su análisis y su uso a manera de consulta para soportar los aportes de este trabajo, por último se convirtió en referencia la innovación conceptual y progresiva en las claves teóricas para una gobernanza municipal transformadora.

Otra de las propuestas internacionales tomada como referente es la de Monje (2018), denominada “¿Revolución o Reforma Ciudadana? Participación Social y Procesos de Transformación Política en Ecuador”, del programa de doctorado en sociología: Cambio social en sociedades contemporáneas, que patrocina la Universidad Nacional de Educación a Distancia, en Quito.

En las conclusiones de este estudio se refleja el reconocimiento al derecho a la participación política ciudadana aprobando una serie de espacios e instrumentos para hacer efectiva dicha participación. Esta investigación se relacionó con el presente estudio al mostrar la importancia de la participación ciudadana en las políticas que se planifican o se accionan desde los distintos estratos de gobierno en

los países de Latinoamérica, además sirvió de guía y consulta sobre una serie de conceptos o modelos de la forma de participación que puede hacer una sociedad en la planificación de políticas públicas.

También en el ámbito nacional se revisaron importantes aportes. Peraza (2014), plantea una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública en su tesis doctoral titulada: Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua que fue presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Las conclusiones de Peraza representaron una referencia para este investigador, ya que abordó un modelo gerencial social en los organismos públicos.

Por su parte, Vegas (2015), presentó una tesis doctoral en la Universidad de Carabobo, titulada: Gestión Pública Local, Gobernanza y Participación: Una Visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela. Esta investigación destaca en su contenido el aporte en la participación de los actores sociales como protagonistas indispensables en la gobernanza municipal, como espacio primario de la relación entre el individuo y el Estado.

Al hablar de las perspectivas teóricas que sustentaron esta investigación hay que citar a Morín, E. (1977). Él planteó la complejidad como un nuevo paradigma, el cual pretendería articular y contextualizar los saberes científicos, ante lo que consideró la crisis del paradigma occidental de simplificación y separación, fundamentado en la reducción y disociación. Se basó en la integración de ideas, conceptos y nociones provenientes de diversas fuentes teóricas. La idea del pensamiento complejo de Edgar Morín, en el panorama científico contemporáneo, ha conducido a un nuevo planteamiento en los compendios de la racionalidad occidental.

Morín expone en su libro El método (1993), que un sistema es una interrelación global o unidad global, definición que comporta dos características principales: Una la interrelación de los elementos y la segunda, la unidad global constituida por estos elementos en interacción. El investigador considera que el abordaje del presente estudio desde la perspectiva de la complejidad comprende la realidad ontológica de la Alcaldía de Maneiro, como un conjunto de sistemas jerarquizados por profesionales con una racionalidad basada en una gerencia, en un modelo de atención al cumplimiento de normas como la planificación estratégica, y a su vez estos sistemas están compuestos por subsistemas de atención a las necesidades de la sociedad, que interactúan en forma permanente, asimilan informaciones, aprenden y cambian sus comportamientos. Además, se adaptan a las modificaciones de su entorno político, social, cultural, espiritual y tecnológico mediante procesos evolutivos y que han implicado, en el caso de gobierno-

sociedad, la presencia de técnicas de construcción-deconstrucción de conocimientos y de aprendizajes.

Los gerentes de la alcaldía de Maneiro, tienen una cultura gerencial que no toma en cuenta la participación de la sociedad, en segundo término, la sociedad, que adolece de criterios, desconoce sus derechos y que son apáticos a la participación, creando una gran complejidad, este razonamiento forma parte de los soportes de esta teoría como eje teórico indispensable en esta investigación. Morín, E. (1999), describe que la complejidad intenta abordar las relaciones entre lo empírico, lo lógico y lo racional oponiéndose al esquema clásico de las ciencias, separadas en especializaciones, y proponiendo a su vez una visión integradora y multidimensional que a través de un trabajo transdisciplinario da cuenta de la complejidad de lo real. Está visto que los sistemas carecen de línea, se alimentan del desorden, pasan de la estabilidad a lo inestable, estas son sus características, siendo vital la del ciclo sistémico de información que ocurre entre el sistema y sus componentes, proceso similar a lo que ocurre en el caso planteado en este trabajo, donde los resultados no han sido los deseados a través del tiempo.

La realidad de un sistema complejo es de permanente cambio, donde sus componentes interactúan, de allí la importancia en esta investigación, ya sea debido a que la gerencia debe mirar a la sociedad, interactuar con ella, generar cambios, también adaptándose a los cambios continuos que demanda los tiempos actuales, la sociedad debe interactuar entre sus componentes para luego hacerlo con la gerencia municipal, deben cambiar, abandonar su estado inerte, innovar, activarse en la participación, esto impacta en la arquitectura de la planificación estratégica, genera la gerencia social y aun algo de mayor importancia aparece la gobernanza.

Lanz (2001), por su parte, traza algunas coordenadas centrales que deben caracterizar a la ciencia en el marco de un paradigma de la complejidad, se trata de un transparadigma, donde podrán convivir lo lógico y lo ilógico, lo racional y lo irracional, el azar y lo necesario, la coherencia y la paradoja, lo lineal y lo no-lineal, el orden y el desorden, la certidumbre y la incertidumbre. Aquí se concuerda con Lanz en que lo rizomático es trascendental para una epistemología compleja con relaciones y conexiones transversales, no existen puntos, pero sí líneas interconectadas. El paradigma de la complejidad permite adoptar una nueva epistemología en la gerencia social y, por ende, nuevos modelos teóricos, metodológicos, que apoyen a los gerentes municipales a elaborar proyectos más ajustados a las necesidades de la comunidad maneireNSE, al mismo tiempo, diseñar y poner en prácticas modelos estructurados conjuntamente con la sociedad, donde se intervengan áreas como sanitaria, educativa, política, económica, ambiental, cultural, etc.

La presente investigación igual se sustentó en lo referido por Kliksberg (2009), de ¿Cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social?; el hecho de gerenciar con la sociedad cuando no se tiene la cultura de ambos protagonistas es complicado, sociedad y gerentes, resulta trabajoso, lleno de obstáculos, surgen caminos colmados de espinas y espejismo, donde deben aparecer formas, métodos de interactuar muy particulares, que permitan construir modelos de vivencias con otros, para revisar sus experiencias y a partir de allí, generar conceptos que van a introducirse en una matriz sistemática que sirva de referencia

Esta realidad de la gerencia social, debe ser entendida teniendo en consideración lo expresado por Morín en su paradigma de los sistemas complejos, pues en ambos casos surgen las dificultades, el caos, el desequilibrio, la vacilación, el enigma, para que luego los interesados encuentren, visualicen, construyan la viabilidad de su entorno, descubriendo la ruta que juntos han de transitar para llegar al punto deseado.

Autores como Corredor (2004) hablan de la planificación como un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas. Sabino (2005), bajo una visión economicista, indica que planificar consiste en trazar un plan que fije los factores productivos para obtener resultados previamente definidos reduciendo la incertidumbre al programar las actividades que se realizarán. Mientras que la planificación estratégica, según Borges (1996) “es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración”

Lo primero a entender es que no se realiza el ejercicio de planificar estratégicamente para dejar las cosas como están. Se planifica para generar cambios o, mejor dicho, para intentar darle y acentuar la dirección deseada a los cambios que acontecen a diario. También se hace para conseguir movilizar a todos los actores involucrados, para estructurar las necesidades y objetivos a lograr. En el caso de Maneiro, es necesario que todos los objetivos sean construidos por la mayoría de los afectados, con las políticas de la alcaldía, de manera democrática y participativa, usando la herramienta de la gerencia social o de lo contrario será difícil comprometer a todo el municipio en la implementación del plan.

Lo otro, es que los planes deben ser delimitados en tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos. Para ello, es imprescindible realizar también un análisis participativo de la situación en que se encuentra la Alcaldía de Maneiro en cuanto a recursos para llevar adelante el planteamiento de los vecinos y así cumplir sus objetivos. En este sentido, hablar de planificación lleva inmediatamente a hablar de metas,

proyectos, de calidad de vida, es tan importante su uso que se han elaborados leyes y normas para su aplicación en todas las instituciones públicas.

En la actualidad se apela al término gobernanza, sobre todo para llamar a una nueva modalidad de hacer gobierno, diferente a lo tradicional, a toda forma anterior. Se centra en la participación activa de la sociedad con los gerentes públicos, en el diseño y aplicación de las políticas del Estado. El interés de estudiar el tema de la participación ciudadana a través de la noción de gobernanza, es que debido a los principios que la caracterizan, se fortalecen las sociedades. Aguilar, (2006) en su publicación *Gobernanza y gestión pública*, opina que el concepto *gobernanza* primero fue descriptivo, después normativo o prescriptivo y por último teórico.

No obstante, la herramienta de la gobernanza pública es prácticamente joven, significa esto que todavía no está firme la aplicabilidad. La mayoría de las instituciones públicas continúan con un estilo de gerencia tradicional, que se enfoca en metas sin tomar en cuenta lo social, no invitan ni promueven la participación de sus ciudadanos, solo ven los números en cuanto al aspecto electoral. La gobernanza transformadora tiene virtudes que la convierten en un proceso complejo, que el investigador utiliza para introducir la participación ciudadana como elemento principal de la gerencia social. Así la comunidad podrá intervenir en la planificación estratégica de la alcaldía del municipio Maneiro, creando una sinergia entre los planos actuantes, derivando en una gobernanza pública municipal transformadora.

### 3. EL MÉTODO.

En este estudio se utilizó la investigación cualitativa con un enfoque metodológico fenomenológico interpretativo. Este enfoque reivindica un aspecto importante del conocimiento de la gerencia social: la propia experiencia humana, la experiencia de lo vivido y la propia subjetividad, donde es considerado el relato de los informantes, sobre su forma de construir su conocimiento histológico. El objeto de la investigación cualitativa es el conocimiento del significado que tiene una acción para el sujeto. Este aspecto justifica el paradigma utilizado. Según Basurto (2013:1), se entiende como paradigma "...un conjunto de compromisos compartidos dentro de los cuales yacen supuestos que permiten crear un marco conceptual a partir del cual se le da cierto sentido y significado al mundo".

En cuanto al método, este trabajo de investigación percibió los hechos tal como son vividos por los actores, en otras palabras, el investigador interactúa con los sujetos que se estudian, con esto se entiende la realidad que viven los actores sociales de Maneiro. En este sentido, esta investigación se sirvió del método fenomenológico interpretativo, con el fin de garantizar una mejor comprensión e interpretación de la información que se obtuvo para generar las claves teóricas sobre gerencia social y la planificación estratégica para una gobernanza municipal transformadora.



El escenario de la presente investigación lo conformaron la sociedad del municipio Maneiro y funcionarios de la Alcaldía del mencionado municipio del estado Nueva Esparta. Aquino, (2013), refiere que la ontología es el “lugar” donde se busca el conocimiento y el conocimiento que se busca es la epistemología. Pero ese lugar donde se busca no es una casa, son las personas, la gente y lo que están haciendo ellas, entonces la ontología incluye la universidad, los profesores, los estudiantes, las clases, los programas, las técnicas, todo eso es ontología. Los informantes, participantes o sujetos de investigación resultaron elementos imprescindibles. Ellos aportaron la mayor parte de información primaria sobre el problema de investigación. En el caso de esta investigación se abordó como informantes clave, la máxima autoridad de la alcaldía, el director de planificación, un representante del consejo local de planificación y dos (2) miembros de la comunidad o sociedad civil organizada de distintos sectores.

Para la recopilación de la información necesaria, se empleó como técnica la entrevista en profundidad, la cual conllevó a elaborar un formato o guion de entrevista que fue desarrollado durante la investigación, dirigido a los informantes clave. Este guion estuvo conformado por preguntas abiertas que hicieron que fluyera la conversación y el surgimiento de preguntas emergentes. Se utilizó, además, como instrumento de recolección de entrevistas las grabaciones (vídeo-audio), libretas de apuntes, permitiendo escuchar, observar y analizar los hechos repetidas veces. Finalmente, y en el marco de los testimonios en las entrevistas, se interpretó para darles sentido y ofrecer una explicación a los datos obtenidos, considerando el marco teórico y los propósitos investigativos previamente establecidos, para ello se hizo necesario recurrir a diferentes técnicas que fueron de utilidad: el análisis del discurso y la categorización.

La primera se justifica dada la naturaleza del objeto de estudio, mientras que la segunda permitió colocar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados. En este sentido, se analizó el discurso de los entrevistados, centrando la atención en los hechos y las posturas de los involucrados, con referencia al rol del gobierno y al del Estado en materia de gerencia social para una gobernanza municipal transformadora. El proceso utilizado para respaldar el análisis, se concentró en el esquema de matrices descriptivas y explicativas por categorías, las cuales permitieron a la vez ver y vincular de forma coherente los resultados obtenidos con los objetivos e interrogantes que persiguió esta investigación.

#### **4. LOS HALLAZGOS.**

Durante la investigación se levantaron cinco matrices de las entrevistas en profundidad realizadas a igual número de informantes claves. Las mismas se desarrollaron del 11 al 15 de junio del 2022. La primera de ellas correspondió al

alcalde Morel David Rodríguez, a quien se categorizó cinco puntos de su evidencia lingüística: liderazgo comunitario, poder compartido, organización estratégica para la transformación municipal, evaluación de las políticas sociales y participación invalidada por la desconfianza. El análisis de las interpretaciones de la matriz arrojó que la gobernanza está inmersa a lo largo de toda la entrevista, pues son principios de ella el compartir las decisiones de los proyectos sociales, la solución de los problemas de servicios comunes, la formulación de proyectos, su evaluación y el control de los mismos.

### Matriz 1.

| Categoría             | Evidencia Lingüística  | Interpretación   |
|-----------------------|--|--|
| Liderazgo comunitario | Se hicieron censos con las comunidades organizadas en todos los sectores, en esos censos, se determinó entre 800 y 1000 líderes entre todos los sectores del municipio (Líneas. 14-17) | La existencia de un liderazgo abundante sirve de conexión entre la sociedad y la gerencia pública, estos líderes tienen el sentimiento de los vecinos, vienen de allí, sufren las misma carencia, en opinión de este investigado, representan el sentir de la comunidad, de allí de la importancia de la integración en torno a ellos, tanto los gerentes públicos como los habitantes del sector, como una vía de tener presencia vecinal en los gobiernos locales, hay que verlo como una estrategia asertiva. |

Fuente: Elaboración propia

La participación protagónica de la sociedad, surgió como uno de los puntos indispensables para que la gobernanza se obtenga plenamente. Pero, se evidenció la falta de promoción para que la comunidad intervenga en la estructuración de las políticas públicas orientadas a resolver problemas de servicios de la colectividad, y con ello lograr la gobernanza como modalidad de gobierno municipal en Maneiro.

Luego, correspondió la entrevista a Wilfredo Núñez, director de planificación y desarrollo de la alcaldía. Como encargado de promover la planificación participativa en el Municipio se desarrollaron cinco categorías a saber: Participación protagónica invalidada, gestión social, compromiso con el bien común, sociedad dispuesta y formada, desarrollo y participación de la sociedad. El análisis reflejó que no existe una gerencia social al no tomar en cuenta a la sociedad organizada, a pesar de que se cuenta con personas preparadas para tal fin, son ignorados y se invisibiliza el enfoque de la integración entre la gerencia y la sociedad. Además, se observó la necesidad de una revisión profunda de los postulados universales de la gerencia en función del individuo, de los vecinos organizados, tanto en la invitación a participar por parte de los funcionarios públicos como en los individuos de la sociedad en atender a su responsabilidad de participar.

En la entrevista realizada a una vecina de la comunidad, se lograron extraer seis categorías: Sociedad civil invisibilizada, participación ciudadana invalidada, participación: derecho y deber ciudadano, gestión social integral, gobernanza social y empoderamiento comunitario. En la interpretación de las evidencias lingüísticas se observa una insensibilidad social de ambos actores. Por un lado, la municipalidad no da conocer ni promueve los espacios para participar y por el otro la misma sociedad no muestra interés en interactuar, en busca de una mejor calidad de vida. Estos hechos, son contrarios a los planteamientos de Morín (1993) quien señala que en la relación entre sociedad y gobierno, ellos se conocen, saben de su existencia, de la necesidad mutua para subsistir. Se hace necesaria la revisión de los parámetros mínimos del modelo gerencial desplegado para poder alcanzar la gobernanza plenamente.

La poca importancia que da el gobierno municipal de Maneiro a la participación ciudadana, siendo esta un componente necesario de la democracia es preocupante para la ciudadanía. Se evidencia así la necesidad colectiva de unidad, de integración para reclamar el derecho a la participación protagónica en los planes, políticas y acciones destinados a mejorar la calidad de vida de las habitantes de la jurisdicción.

La cuarta entrevista correspondió a Mayra Álzate, también vecina del municipio, habitante de la calle La Anchoa, Urbanización Playas del Ángel, sector donde la sociedad organizada es bandera de la localidad. Cuatro categorizaciones surgieron del análisis: Participación ciudadana invalidada, participación: derecho y deber ciudadano, ciudadanía y políticas públicas y participación conjunta. Se deriva de este análisis que en realidad sí existen en Maneiro espacios para la participación, pero estos muchas veces son negados cuando los gerentes públicos no ven a los individuos de la sociedad como vitales en sus acciones, por lo cual la comunidad debe exigir lo que le corresponde: más y más participación.

En esta entrevista se evidencia que, aunque se conozcan los espacios para la participación de la sociedad en las políticas públicas, es necesario que la gerencia social funcione, que se oiga la voz de la comunidad, donde se acuerde entre los legítimos interesados las acciones a emprender para darle solución a los problemas, que sea una visión compartida, que los planes sean de todos, no del gerente de turno. Es así como la entrevistada muestra intranquilidad al no contar con registros de que se haya invitado a la comunidad a formar parte del equipo que planificó el presupuesto municipal, por ejemplo, más adelante expresa que es importante que la sociedad civil participe en las estrategias, pues es precisamente la participación lo que los convierten en ciudadanos.

La quinta entrevista correspondió a Luis Rosas, miembro del Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas del municipio Maneiro. Su alta responsabilidad

en el tema objeto de estudio justifica su participación, en función de que los comités de planificación son la voz de la sociedad, es donde los individuos se agrupan para participar, es el espacio primario de la relación gerencia-ciudadano. De esta entrevista surgieron cinco categorías: Participación ciudadana invalidada, planificación articulada a las necesidades de la población, prioridad en las necesidades de la comunidad, comunicación abierta a las comunidades y estrategias colaborativas.

El entrevistado señala la importancia del cambio de paradigma en la planificación estratégica. Plantea que la herramienta como tal debe evolucionar y transformar los modelos metodológicos que históricamente se han aplicado, ya que los gobiernos, sobre todo los locales, están buscando adaptarse a los actuales contextos sociales y de gobernanza, pues estos son cada vez más complejos y cambiantes. Confirma con esto lo expuesto por autores de que la tradicional planificación basada solo en la visión de la alta gerencia y con la participación exclusiva de expertos planificadores ya no es suficiente para alcanzar las metas deseadas.

La postura del funcionario viene dada tras el reconocimiento de que la participación como tal no se da en el municipio, lo que quedaría en evidencia al reconocer la ausencia de registros pertenecientes a los Comités de Planificación previos a la asunción de su gestión, en marzo pasado. Apelando al planteamiento de Morin (2007), se tiene que la complejidad tiene extensos enlaces con la gerencia posmoderna. Los desarrollos propios a nuestra era planetaria nos enfrentan cada vez más y de manera cada vez más ineluctable a los desafíos de la complejidad. En este caso, resulta indiscutible que el modelo gerencial del municipio Maneiro debe cambiar.

## **5. HACIA UNA GOBERNANZA MUNICIPAL TRANSFORMADORA.**

La creación de los Consejos Comunales en Venezuela se enmarca en un proceso global de apertura de canales de participación para todos los sectores. La Ley Orgánica de los Consejos Comunales en su Artículo 2 le atribuye una gran responsabilidad. También la Constitución Nacional de 1999 menciona el derecho a la participación en al menos 130 artículos y eleva a rango constitucional nuevos mecanismos para ejercerlo. Teniendo el marco legal, la planificación estratégica debe responder a los nuevos desafíos que impone la globalización, donde planificar por largos plazos queda en el pasado. Es necesario replantear, pues se corre el riesgo de que los cambios dejen inoperante la planificación rígida tradicional.

Además, la gerencia social debe proveer herramientas, así como, espacios para realizar una planificación activa y participativa, que sea interactiva con la sociedad, que reaccione a los cambios en lo político, social, económico, ambiental, cultural. En este sentido, el Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas debe cumplir su rol de integrador de las comunidades, ayudando a definir el estado futuro del

municipio y proyectarlo en el tiempo. Siendo imperativo este objetivo, es necesaria la creación de mecanismos que lo garanticen.

La comunicación juega un papel importante en todo el proceso, al fin y al cabo, los individuos que conforman las sociedades son clientes o consumidores de la gerencia social. Esto funciona como una acción de marketing, el desarrollo informático permite la difusión de información en multiplataformas y estrategias promocionales mediante el uso de las redes sociales, amén de lo que queda de medios tradiciones, particularmente la radio, que puede ser aprovechada y funciona perfectamente como espacio de difusión.

Así pues, la gobernanza transformadora del municipio Maneiro tiene sus bases en una nueva cultura de participación de los vecinos que permita el reconocimiento de los actores por medio de la gerencia social.

## 6. REFERENCIAS.

Aguilar, L. (2006) Gobernanza y gestión pública, México, Fondo de Cultura Económica

Aliseda, J. (2015) La planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral. El caso de Mérida. Tesis de Doctorado en la Universidad Complutense De Madrid.

Aquino, F. (2013). Teoría y Praxis de la Investigación Cualitativa. Teoría

Fundamentada. Foro. Universidad de la Fuerza Armada Nacional. Dirección de Investigación y Postgrado. Doctorado en Innovaciones Educativas. Caracas.

Basurto, D. (2013) ¿Qué son paradigmas? En Revista Paradigmas. Disponible en: [www.paradigmas.mx/que-es-un-paradigma](http://www.paradigmas.mx/que-es-un-paradigma). Consultado el 26/06/2021 06:55pm.

Borges, A. (1996) La Efectividad de la Ejecución de la Dirección Estratégica. Holguín, Centro de Estudios de Gestión Empresarial Universidad de Holguín.

Constitución De La República Bolivariana De Venezuela (1999, reformada en febrero de 2009). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Corredor, J. (2004). La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI. Venezuela, Vandell Hermanos Editores.

Husserl, E. (1992) Invitación a la fenomenología. Barcelona: Paidós.

- Kliksberg, B. (2004). Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas. Revista del CLAD. N° 8. Caracas, Venezuela
- Kliksberg, B. (2009) Hacia una gerencia social eficiente algunas cuestiones claves <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49109>.
- Lanz, R. (2001) Organizaciones transcomplejas. Caracas. IMOSMO/CONICIT. Pp. 161-176 Venezuela.
- Ley Orgánica de Participación Poder Popular, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 6.011 Extraordinario, diciembre 21 de 2010.
- Ley de los Consejos Locales de Planificación y Coordinación de Públicas, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.463, Junio 12, 2010
- Monje, J (2018) ¿Revolución o Reforma Ciudadana? Participación Social y Procesos de Transformación Política en Ecuador”. Tesis de doctorado en sociología, Universidad Nacional de Educación a Distancia, en Quito.
- Morín, E. (1977). El pensamiento complejo como alternativo al paradigma de simplificación. Revista Complejidad Año 1 No. 3, octubre- diciembre.
- Morín, E. (1993). El Método I: La naturaleza de la naturaleza. Madrid: Cátedra.
- Morín E. (1999). Pensamiento Complejo. Editorial L Harmattan. París.
- Ortiz, Santiago (2006). “Participación ciudadana: la Constitución de 1998 y el nuevo proyecto constitucional”. Iconos. No. 32. FLACSO. Quito
- Peraza (2014), Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua”, presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Sabino, C. (2005). Diccionario de Economía y Finanzas. Venezuela, Editorial Panapo.
- Vegas, H (2015) Gestión Pública Local, Gobernanza y Participación: Una Visión a partir del Discurso de los actores sociales en Venezuela. tesis doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en la Universidad de Carabobo.