

GERENCIA SINÉRGICA PARA EL EMPODERAMIENTO CIUDADANO

SYNERGIC MANAGEMENT FOR CITIZEN EMPOWERMENT

Betty Elena Mota Mata ¹

 <https://orcid.org/0000-0001-9140-0461>

RESUMEN

El presente artículo da cuenta de la *Gerencia Sinérgica*, modelo gerencial que combina, bajo condiciones de corresponsabilidad y complementariedad, los procesos gerenciales de los gobiernos locales y las comunidades organizadas, vistos como sistemas viables. Dicho modelo junto a las *Redes Solidarias de Participación Comunitaria* se constituyeron en el producto final de la investigación que tuvo lugar en los veintiún (21) municipios del estado Anzoátegui (Venezuela) entre los años 2010 y 2011. Esta investigación, sustentada metodológicamente en la fenomenología social de Schutz, con un enfoque transcomplejo de las organizaciones, tomó provecho del Modelo de los Sistemas Viables (MSV) de Beer para el diagnóstico de los gobiernos municipales y comunidades organizadas representativas del estado. Fueron consultados diferentes actores, algunos en posiciones de poder, otros funcionarios de gobiernos locales, y la mayoría dirigentes comunitarios, o simples dolientes de la gestión de los gobiernos locales, triangulando los resultados obtenidos con fuentes de origen secundario. Se pretende que a partir de la aplicación de este modelo se construya una nueva gobernabilidad, acorde con los preceptos contenidos en la Nueva Gerencia Pública, de forma que se pueda sustituir la vieja matriz sociopolítica, por otra que armonice las relaciones entre el Estado y la sociedad civil organizada.

Palabras claves: gerencia, gerencia sinérgica, empoderamiento ciudadano.

ABSTRACT

This article gives an account of Synergistic Management, a management model that combines, under conditions of co-responsibility and complementarity, the management processes of local governments and organized communities, seen as viable systems. This model together with the Solidarity Networks of Community Participation became the final product of the research that took place in the twenty-one (21) municipalities of the Anzoátegui state (Venezuela) between 2010 and 2011. This research, methodologically supported by phenomenology Schutz's social system, with a cross-organizational approach, took advantage of Beer's Viable Systems Model (MSV) for the diagnosis of municipal governments and representative organized communities of the state. Different actors were consulted, some in positions of power, other officials from local governments, and most of them community leaders, or simple mourners of the management of local governments, triangulating the results obtained with sources of secondary origin. It is intended that from the application of this model a new governance is built, in accordance with the precepts contained in the New Public Management, so that the old socio-political matrix can be replaced by another that harmonizes the relations between the State and the organized civil society.

Keyword: management, synergistic management, citizen empowerment.

¹ Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui
Postdoctorante Universidad Yacambú
Cabudare - Lara - Venezuela.
Correo: bettymota@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El estado, esa macro institución organizada en niveles de recursividad (horizontal y vertical), que arroja a la sociedad hasta casi asfixiarla presenta, en la generalidad de los casos, problemas de gobernabilidad motivado al agotamiento de la matriz sociopolítica que determina las relaciones entre el Estado y sociedad. Para cambiar estas relaciones, sustentadas en modelos gerenciales que no responden a los retos que impone la posmodernidad, es necesario ensayar modelos gerenciales innovadores donde la actuación de los diferentes actores se complementa en la búsqueda del bien común. Se necesita crear, por tanto, una nueva gobernanza que le permita a la sociedad acceder a lo público, de forma que se superen las viejas, viciosas y dependientes formas de articulación entre el Estado y la sociedad por otras virtuosas y de cooperación entre ellos.

Teniendo en cuenta esta nueva forma de articulación, falta preguntarse desde dónde puede hacerse. Sin duda, desde lo local, lo cotidiano, el día a día de los que construyen y reconstruyen las organizaciones en su mundo vivido porque, aunque mucho se escriba, investigue y diseñe, es indudable que las organizaciones son el resultado de lo que la gente hace de ellas. Si las personas son innovadoras, responsables, idealistas; y además no le tienen miedo al cambio, sino que lo propician entonces se estará frente a organizaciones definidas por Beer (1972) como sistemas viables. Lo contrario ocurre cuando las organizaciones son conducidas por personas que resisten los cambios por miedo a enfrentar la incertidumbre, o que simplemente han desarrollado mecanismos autorregulatorios que les protegen del entorno, especialmente cuando éste es percibido de manera amenazante. La burocracia negativa, esa que existe para sí misma, es un ejemplo de ello.

Visto que el nuevo paradigma se construye en el día a día de la gente, los protagonistas deben ser las organizaciones más cercanas a los ciudadanos (gobiernos locales, comunidades

organizadas y sus respectivas recursividades). En otras palabras, son las personas que conducen esas organizaciones (líderes políticos, comunitarios, empresariales, gremiales, sindicales), los que están llamados a liderar el cambio para la construcción de una nueva forma de Estado, el cual debe materializarse a través de un proceso gerencial sinérgico, que conciba a las organizaciones como entidades vivas, sistémicas y viables, porque quien las conduce también es un sistema viable, superviviente y transformador: el hombre.

Precisamente, la investigación a la que se refiere este artículo se desarrolló en los gobiernos municipales y comunidades organizadas representativas, de los veintiún (21) municipios que conforman el estado Anzoátegui (Venezuela), estuvo sustentada metodológicamente en la fenomenología social de Schutz, con un enfoque transcomplejo de la gerencia, haciendo uso del Modelo de los Sistemas Viables (MSV) de Beer (1972) para el diagnóstico de las organizaciones. Dicha investigación generó el modelo gerencial denominado Gerencia Sinérgica el cual, junto a las Redes Solidarias de Participación Comunitaria, se constituyen en la base para la construcción de una nueva gobernanza, donde lo público local y lo comunitario, en un proceso gerencial sinérgico, aúnen esfuerzos en pos de la satisfacción de las necesidades más sentidas de las comunidades.

El artículo se ha planteado como objetivo mostrar a la comunidad académica (investigadores, docentes, estudiantes), los planificadores de políticas públicas y básicamente a los responsables de la toma de decisiones públicas en el ámbito local y comunitario, los alcances de la investigación llevada a cabo en los veintiún (21) municipios del estado Anzoátegui entre los años 2010-2011, los cuales se tradujeron en dos constructos, a saber: la Gerencia Sinérgica y las Redes Solidarias de Participación Comunitaria, los cuales, en conjunto, se perfilan como las herramientas para transformar a las comunidades organizadas en gestoras de su propio destino.

La oportunidad de compartir con la comunidad académica los resultados de la investigación a la que se ha hecho referencia, ya justifica la realización del artículo, sin embargo, no es suficiente. Se espera generar la suficiente inquietud para que otros investigadores en el ámbito público local y comunitario, expongan sus propios resultados, aunado al deseo de crear una red de investigadores, que no se quede en las paredes universitarias, sino que salga al mundo de la gente, que intercambie con ella sueños y saberes. Esto es lo verdaderamente importante, y lo que justificaría plenamente el artículo.

REVISIÓN TEÓRICA

Crisis del Estado, Crisis de Gobernabilidad

La crisis de legitimidad del Estado, evidenciada en los problemas que afectan a la sociedad y en cuyo manejo apenas participa, da cuenta del agotamiento de la matriz socio-política que ha definido las relaciones entre el Estado y la sociedad. Superar esta crisis impone la necesidad de replantear las relaciones entre estos dos actores. En tal sentido, el Estado debe dejar de ser omnisciente, rector y casi dueño de la vida de los ciudadanos, para convertirse en aliado de una sociedad que está llamada a recuperar los conceptos de democracia, protagonismo y participación, de forma que en un proceso de correspondencia y cooperación mutua, equiparen sus fuerzas a objeto de construir una sociedad más justa e igualitaria encaminada hacia el progreso y bienestar general, sustentada en un régimen político verdaderamente democrático.

En esta nueva realidad la gobernabilidad se construye no desde el Estado actuando en solitario como el gran decisor de la sociedad, sino mediante su interacción con la sociedad. Desde esta perspectiva ya no es válido ver la gobernabilidad en términos de gobiernos y clases gobernadas, sino desde la gestión colectiva del conflicto social, y esto solo puede ser logrado a través de negociaciones que conduzcan a acuerdos y alianzas entre los

diferentes grupos de interés y el Estado. La pregunta es ¿Cómo lograrlo?

Una Nueva Gobernanza para un Nuevo Acuerdo

Los problemas de gobernabilidad democrática están relacionados con los de la gobernanza, referida al diseño de agendas, políticas, toma de decisiones y evaluación de impactos de las políticas públicas incluidas en los modelos gerenciales que siguen los gobiernos para la construcción o destrucción de la gobernabilidad. Por tanto, la superación de los problemas de gobernabilidad exige replantear la gobernanza mediante el establecimiento de modelos gerenciales acordes a la sociedad posmoderna. Dichos modelos deben involucrar en la toma de decisiones a las comunidades organizadas no sólo como receptoras de la acción pública, sino como aliada y coautora del proceso gerencial. Al respecto, Garretón (1994) sostiene:

El crecimiento, diversificación y fortalecimiento de los actores sociales implica un incremento de los niveles de participación, que no deberían limitarse a una dimensión simbólica, sino que también deberían estar dirigidos a la solución electiva de los problemas, lo que vuelve a plantear la cuestión de la descentralización del poder del Estado. (p. 56)

En tal sentido, los viejos paradigmas cerrados, estancos, verticales, burocráticos; donde, por un lado están las instituciones públicas encargadas de atender los requerimientos ciudadanos y por el otro los ciudadanos como simples receptores o peor aún como seres ausentes de las políticas públicas que les son impuestas y que supuestamente se establecen para favorecerlos, deben dar paso a otros que sean viables, sustentables, sostenidos, descentralizados, altamente democráticos y participativos, que acentúen la homeostasis organizacional, las acciones sinápticas, inteligentes, adaptativas, complejas, no

jerárquicas, flexibles, tal y como lo plantean los enfoques gerenciales postmodernos, transorgánicos, sistémicos, propios de la economía del conocimiento, que conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, complejos, adaptativos, que no se ciñen a esquemas prefijados, sino que son abiertos a nuevas formas de hacer las cosas.

En la búsqueda de modelos gerenciales que asimilen los cambios que se producen en la sociedad, han surgido enfoques innovadores, agrupados en lo que se conoce como Nueva Gerencia Pública, donde se combinan visión estratégica con gestión basada en resultados, utilizando para ello el instrumental que permite la sociedad del conocimiento. De igual forma, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en octubre de 1998, preparó un documento, intitulado “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, donde se expusieron los lineamientos de lo que debía ser la nueva gestión pública para Latinoamérica. En el cuadro 1, se muestra el resumen de estas propuestas, el cual da cuenta de cómo deben armonizarse lo público con lo comunitario en los procesos gerenciales para generar la transformación social.

Cuadro 1.
Nueva Gerencia Pública

Nueva Gerencia Pública	Propuesta CLAD
<ul style="list-style-type: none"> – organizaciones altamente eficientes – mejora continua de los procesos basados en las nuevas tecnologías – toma de decisiones sustentadas en la medición de resultados – desarrollo institucional basado en planes estratégicos – evaluación continua del funcionario – democratización en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> – profesionalización de la alta burocracia – transparencia en la administración pública, y responsabilidad – descentralización en el aparato del Estado – desconcentración organizacional – definición clara de objetivos organizaciones – redefinición de los conceptos de eficacia y eficiencia a partir de

<ul style="list-style-type: none"> – simplificación de procedimientos – apertura de la organización a los usuarios – empoderamiento y participación ciudadana en la gestión pública – estructuras flexibles y planas – corresponsabilidad en la gestión pública con la promoción de agencias independientes – cultural institucional orientada al usuario. – lucha frontal contra la corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> – la redefinición del concepto de control – redefinición de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil organizada – reorientación de la gestión pública privilegiando la atención de las demandas ciudadanas – redefinición del papel de la burocracia
--	---

Fuente: Mota, B. (2011). Tesis Doctoral no publicada.

En síntesis, la buena gobernanza abarca no sólo conceptos utilitaristas como eficiencia, eficacia, efectividad o transparencia; también involucra aspectos como sustentabilidad, negociación, consensos, conflictos, viabilidad, o apertura, en un proceso de interacción sistémica que abarca lo local, lo regional, lo nacional lo internacional, lo público y lo privado. No es un problema solo de gobiernos, es de toda la sociedad por lo que su resolución exige que se haga en los términos de la complejidad y sencillez de su propia realidad. En ese sentido, las organizaciones que de esa complejidad se desprendan deben comprenderse y aprehenderse desde el pensamiento complejo que las formula. En ese contexto, las organizaciones públicas deben ser conducidas por funcionarios responsables capaces, flexibles que compartan sus propios procesos gerenciales con organizaciones surgidas de las comunidades sustentadas en el conocimiento, la información y la participación ciudadana.

La Participación Ciudadana, la base del nuevo Estado

Hasta la crisis del Estado de bienestar, ocurrida a mediados de la década de los años 70 del siglo pasado, la participación ciudadana en la gestión pública se limitaba básicamente al ejercicio del voto para elegir a los que debían tomar las decisiones sobre los asuntos públicos. El contrato social entre Estado y sociedad se planteaba en términos de intercambio: los ciudadanos votaban y pagaban tributos, mientras los gobiernos prestaban los servicios públicos. La gobernabilidad estaba garantizada porque legitimidad-eficiencia-gobernanza era una trilogía que, aparentemente, se traducían en bienestar. El gobierno responsable de ese bienestar se organizaba siguiendo el paradigma burocrático, mientras la ciudadanía era simplemente receptora pasiva de la gestión pública.

Este acuerdo tácito entre Estado y sociedad, conocido como Estado del Bienestar habría de cambiar a raíz de la incapacidad financiera de los gobiernos para seguir satisfaciendo las demandas de los ciudadanos, los procesos de globalización, el uso de la tecnología de la información, la caída de las principales economías dirigidas o de socialismo real, el cuestionamiento a los partidos políticos del status, así como al modelo de organización weberiano. Era necesario ensayar nuevas formas de articulación entre el Estado y la sociedad para resolver el problema de legitimidad de un Estado que paulatinamente la estaba perdiendo, especialmente en los países de economías atrasadas, dependientes y con débiles sistemas institucionales

En este contexto surge la necesidad de una nueva gobernanza que exigía la presencia activa de los ciudadanos en la resolución de los problemas que los afectaban, dado que los mismos no estaban dispuestos a seguir financiando la ineficiencia, corrupción y pérdida de la satisfacción de sus necesidades colectivas. Es así como aquel Estado centralizado que existía para sí mismo y en función a los intereses de los gobernantes, debía transformarse en un Estado flexible, abierto, plural, descentralizado y volcado hacia los ciudadanos, que son los que al final lo sostienen. No debe confundirse esta

apreciación con la desaparición del Estado; al contrario, lo que se desea es que se vuelque en forma y contenido hacia la ciudadanía y que ésta se lo apropie mediante la participación activa en la vida local. Así, los problemas del Estado deben ser los problemas de los ciudadanos, por lo que deben participar activamente de la resolución de los mismos.

Visto así, el nuevo concepto de la participación ciudadana abarca mucho más que el mero ejercicio del voto y su representatividad. Se refiere a la irrupción de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas, ya sea de manera complementaria, a través del diseño compartido de planes y presupuestos, o directa, cuando es capaz de asumir algunas competencias que le son delegadas. Esta participación corresponsable, complementaria, debe basarse necesariamente en procesos de negociación para evitar los conflictos, búsqueda de consensos para establecer agendas de ganar-ganar, acciones que no sólo son necesarias para enfrentar la crisis, sino que son impostergables para evitar la anarquía.

En ese contexto, el concepto de Estado debe ampliarse hasta abarcar a la sociedad civil organizada, la cual no sólo no perdería su condición de sociedad, sino que se redefiniría como entidad autónoma de carácter civil que se hace partícipe de la construcción de su propio bienestar. La construcción del Estado desde lo local requiere de la construcción de una ciudadanía que lo asuma, que lo invente, que lo estructure. Esta ciudadanía no puede o no debe ser mediatizada por ningún poder público externo a ella misma; debe ser apoyada pero jamás controlada, o hecha a la imagen y semejanza de lo que se quiera de ella. Tampoco esta ciudadanía debe ser asambleística o tumultuaria, arengada con discursos y proclamas. Esta ciudadanía debe ser consciente de sí misma y de lo que espera del Estado, debe permitir el nacimiento de una nueva sociedad a partir de la cual nacerá un nuevo Estado descentralizado hasta los niveles permitidos por los ciudadanos, o hasta los niveles asumidos por ellos.

No es algo nuevo lo que se plantea. De hecho, las sociedades maduras, con gran satisfacción de las necesidades de los pueblos, han acercado el poder del Estado a sus ciudadanos, descentralizándolo hasta en los aspectos más elementales de la vida local. Esto no ha significado que el Estado, en los niveles nacional y regional, haya perdido importancia y fortaleza, lo que significa es que, mientras éste se dedica a los asuntos trascendentales de la vida nacional y regional, el nivel local en procesos sinérgicos con los ciudadanos se ocupa de los problemas que involucran la satisfacción de sus demandas. Este tipo de Estado más cercano al ciudadano requiere de unos ciudadanos preparados para enfrentarlo y asumirlo. Esta preparación debe darse en los ámbitos político y técnico.

En lo político la participación se materializa en la elección de las autoridades, participación en cabildos, referendos, propuestas de creación de nuevas entidades locales, constitución de organizaciones comunitarias, asociaciones civiles, de vecinos, organizaciones civiles no gubernamentales, entre otras; mientras que en lo técnico-jurídico, la participación ciudadana se materializa en las discusiones de los problemas vecinales con autoridades municipales u otros organismos descentralizados, elaboración de planes de gestión local y de desarrollo urbano, presentación de proyectos de ordenanzas, presentación de informes de control y evaluación sobre la prestación de los servicios públicos, propuesta de gestión directa de la prestación de servicios públicos, entre otros.

Como puede observarse, un Estado más responsable requiere de una ciudadanía comprometida, y ambos actuando sinérgicamente construirían una nueva gobernanza que debe dar pie a una sociedad más inclusiva y respetuosa de la vida, en todas sus manifestaciones.

La Transcomplejidad como Orientadora del Discurso

En un mundo donde las fronteras físicas entre los pueblos se diluyen casi de manera inmediata como consecuencia de la globalización, la

comunicación instantánea y los saberes compartidos, las organizaciones no pueden limitarse ni física, ni en la forma de abordar su propia realidad, la cual es compleja, multidimensional. Dicho abordaje debe hacer desde un plano superior a lo conocido como la complejidad, el postmodernismo, lo transorgánico, en fin, debe hacerse desde la perspectiva del pensamiento complejo. Si no existen fronteras en las organizaciones, tampoco deben existir fronteras en el pensamiento que las crea, las ordena, las piensa, las inventa.

Ese pensamiento que según Morin (2000) no se impone límites, ni teóricos, ni epistémicos, ni siquiera paradigmáticos, es para Lanz (2005) una búsqueda incesante de nuevos paradigmas que expliquen la complejidad de pensar la complejidad, desde la postmodernidad. Sin embargo, hay que reconocer que nada existe sin referentes; por lo tanto, la complejidad también debe tener su propio referente, su propio paradigma, y ese no es otro que la misma complejidad. En otras palabras, el paradigma de la complejidad es la complejidad misma, y ésta no puede abordarse desde posturas que limitan al pensamiento. Debe hacerse desde lo complejo y multidimensional, pero también desde lo específico, simple, pequeño, sencillo, cotidiano, humano, ético, biológico, cultural. En general, las organizaciones transcomplejas pueden definirse a partir de sus características:

1. La persona humana es el centro de la organización; y ella al ser compleja, le imprime complejidad a la organización. De ella lo más importante es su conciencia, su espiritualidad.
2. Son organizaciones que utilizan la tecnología como un instrumento para el logro de los objetivos; sin obviar que son las personas las responsables del cumplimiento de las metas.
3. Son perfeccionistas porque quien las conduce busca la perfección, aunque reconoce que nunca la puede alcanzar, motivándolo a seguir buscándola.
4. La organización traspasa el umbral de sí misma y se proyecta en el individuo, la familia, la comunidad, y hasta más allá.

5. La comunicación entre los hombres es lo más importante, utilizando para ello los medios disponibles.
6. Son muy proclives a cambiar como consecuencias de las influencias del entorno; empero también son capaces de inducir cambios en el mismo, por tanto, alimentan y se retroalimentan continuamente del entorno.

En síntesis, las organizaciones transcomplejas, concebidas desde el pensamiento complejo (Morín) sin ataduras paradigmáticas (Lanz), son en sí mismas sistemas abiertos que tienen como punto focal a un hombre que, visto de manera integral, aprende constantemente y cuyo aprendizaje está imbuido de sus valores, creencias, principios, los cuales transfiere a la organización de la que forma parte, haciendo que se transforme al tiempo que transforma. Lo maravilloso de la complejidad es que no se impone límites ni se fragmenta, o si se fragmenta lo hace sin pudor porque posteriormente se puede reunificar o no. La figura 1 muestra los principales referentes teóricos sobre la transcomplejidad y como se perciben las organizaciones transcomplejas.



Figura 1. Transcomplejidad y Organizaciones Transcomplejas.

El Modelo de los Sistemas Viables, para Diagnosticar la Complejidad

Beer, científico social, considerado el padre de la Gerencia Cibernética, concebía las organizaciones sociales (empresas públicas y/o privadas, organismos no gubernamentales, y otras instituciones del Estado) como sistemas abiertos, dinámicos y complejos (un todo orgánico) que interactúa con otros sistemas, compuestos, a su vez, por subsistemas

vinculados a través de infinitas interconexiones (recursividad de los sistemas).

La complejidad de estos sistemas imposibilita su estudio a partir del análisis de sus partes de manera separada, por lo que se requiere, para comprenderlo y viabilizarlo, la construcción de un modelo teórico que pueda reproducir no sólo las partes del sistema sino también sus interrelaciones y funciones, de forma que su existencia independiente se reproduzca en un equilibrio dinámico. Ese modelo es el Modelo de los Sistemas Viables (MSV), el cual plantea que la organización se estructure de manera horizontal, involucrando en la toma de decisiones no sólo a los cuadros directivos, sino también a los otros miembros de la organización, así como a usuarios, proveedores. Es, como se puede observar, una estructura democrática, que abarca al todo desde las partes.

Pero no sólo la democratización en la toma de decisiones genera innovación en el MSV de Beer; también está el compromiso ético y moral que asume el investigador en el proceso de transformación. En efecto, el MSV forma parte de la Cibernética de 2do. Orden o cibernética de los sistemas observantes, en la cual el investigador se reconoce sujeto y objeto de investigación asumiendo el cambio social desde su propia epistemología como mecanismo para enfrentar los problemas que afectan a las sociedades.

En general, la propuesta original de Beer, explicitada en muchos de sus libros, y especialmente en “Designing Freedom” (1974) y “Brain of the Firm” (1974), es la construcción de un modelo gerencial que debe reproducir organizaciones sociales que en sí mismas son sistemas viables y supervivientes, formadas por otros subsistemas también viables con autonomía relativa, que en un proceso interconectado de redes de información sea capaz de darle viabilidad y sustentabilidad a todo el sistema. Se trata de un proceso donde converge la centralización a nivel estratégico con la descentralización en el ámbito de la toma de decisiones operativas, en cada uno de los subsistemas que lo conforman.

En el ámbito específico de las instituciones públicas, el establecimiento de este modelo requiere una transformación profunda en la concepción de las instituciones, con énfasis en el papel que juega la burocracia, ya que ésta es concebida no como facilitadora de la acción pública, sino como un elemento perturbador de la misma, dado que, según el autor, se ha transformado en un fin en sí misma; por lo tanto para cambiar las instituciones hay que cambiar el papel y concepción de esta burocracia, y las relaciones que se establecen entre la institución propiamente dicha y la sociedad, en virtud a que ésta no puede ser simplemente receptora de la acción pública (mala o buena); sino que debe ser partícipe de la toma de decisiones.

En tal sentido, cuando en una institución las tareas se hacen bien, el sistema, el cual es dinámico y superviviente por naturaleza, tenderá al equilibrio dinámico y los resultados serán positivos; por el contrario, si las tareas no se cumplen como deben hacerse, entonces el sistema sobrevive en condiciones precarias, lo cual al final lo hará inestable, pudiendo llegar a colapsar. En síntesis, el MSV intenta reproducir la “realidad compleja” de una organización considerada un sistema dinámico recursivo que debe mantener su equilibrio dinámico para poder ser viable, en un ambiente cambiante con el cual interactúa. La figura 2 muestra el MSV original, así como las modificaciones introducidas por el autor, las cuales incluyen tanto el sistema III* como la metodología para el trabajo en equipo conocida como Team Syntegrity.

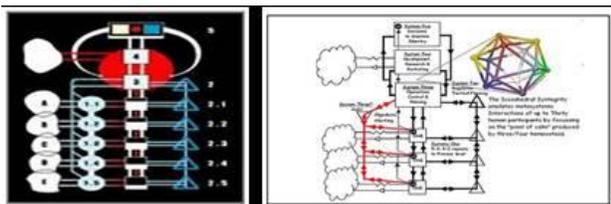


Figura 2. Modelo de los Sistemas Viables Original y modificado con la Metodología del Team Syntegrity – Stanford Beer.

Precisamente, y a partir del MSV planteado por Beer, la autora, a los fines de la investigación que desarrolló en los veintiún (21) municipios

del estado Anzoátegui (Venezuela), centrada en indagar las relaciones entre los gobiernos locales y organizaciones comunitarias representativas en los ámbitos institucional, económico, social y ambiental, y de la cual se deriva el presente artículo, propuso para cada una de las organizaciones investigadas un MSV tal y como se muestra en la figura 3. Este diagnóstico permitió el desarrollo de dos conceptos aplicables a organizaciones transcomplejas: Gerencia de los Sistemas Viables y las Redes Solidarias de Participación Comunitaria.

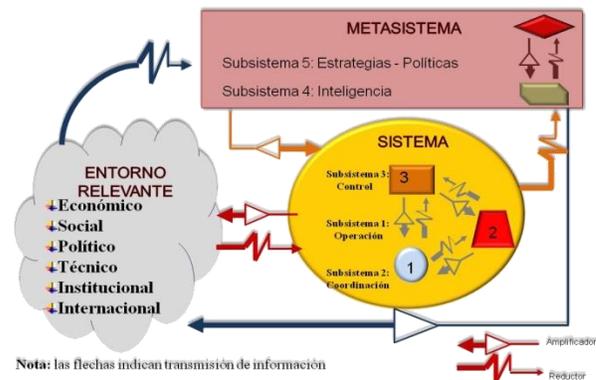


Figura 3. Modelo de los Sistemas Viables.
 Fuente: Mota, B. (2011). Tesis Doctoral no publicada.

Recursividad y Fractalidad del Modelo de los Sistemas Viables

La naturaleza hace gala todos los días de los fenómenos de recursividad y fractalidad: árboles cuyas ramas semejan al árbol mismo, figuras formadas por otras que las contienen, el maravilloso ADN con toda su carga genética reproduciéndose al infinito, entre otros, son sistemas autónomos contenidos en otros que se repiten en funciones y características. Beer, investigador de sistemas autorregulados, tomó de la naturaleza conceptos como recursividad, fractalidad, control, adaptación, homeostasis e información y los aplicó a su MSV. En el caso del Estado, la institución recursiva y fractal más perfecta de la creación humana, estos conceptos también son aplicables, pudiendo reproducirse en cada nivel (nacional, estatal, municipal,

parroquial, comunal) la estructura gubernamental, en situación de autonomía relativa, que permitan la satisfacción de las necesidades colectivas. De esta recursividad y fractalidad da cuenta la figura 4, en la cual se pueden apreciar estructuras del Estado que reproducen en cada nivel, sin obviar su propia autonomía relativa, la esencia del conjunto, sea visto de manera horizontal o vertical (nivel comunal, parroquial, municipal, estatal, regional, nacional).

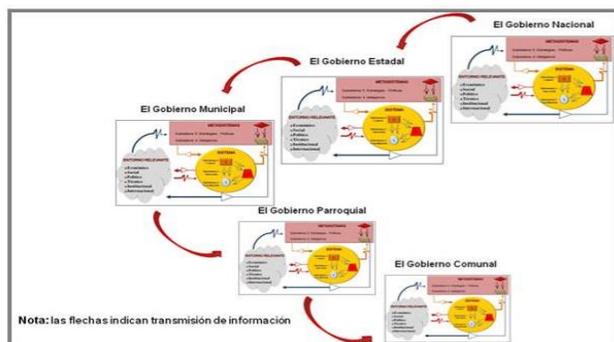


Figura 4. Recursividad y Fractalidad en el Modelo de los Sistemas Viables. Fuente: Mota, B. (2011). Tesis Doctoral no publicada.

La Fenomenología como Actitud Investigativa

La fenomenología, está entendida como el proceso reflexivo que asume el investigador ante la realidad que investiga, la cual, sin olvidarse que forma parte de ella, trata de abordar de manera objetiva, aunque puede reconocer que esta “objetividad” puede estar permeada por su propia subjetividad (epojé). En la fenomenología, el hombre no solo es el objeto investigado, también es el sujeto que lo hace; pero Schutz (2003) va más allá, lo ve interactuando con otros, donde toma decisiones, trabaja, estudia, protesta; es decir donde vive su realidad social, siendo esta realidad la que le interesa indagar: teorizar sobre la realidad a partir de la actuación de los sujetos que la viven. Precisamente la libertad que permite la fenomenología a la hora de asumir los procesos investigativos, es lo que hizo que se asumiera como orientación epistemológica.

En efecto, aunque la investigación se planteó básicamente cualitativa y su método inductivo, la herramienta mediante la cual se abordó (MSV) es racional, en virtud a que concibe a la realidad social como un todo sistémico, en otras palabras, la realidad sistémica la construyen los hombres todos los días con sus actitudes, comportamientos, pareceres, sentimientos. En ese sentido, la investigación (realidad estudiada), se hizo a partir de la intersubjetividad de los actores entrevistados, concentrándose en dos sistemas: los gobiernos municipales y las comunidades organizadas

Los Actores

Siendo la investigación de carácter cualitativa, el abordaje de los actores claves se hizo mediante el uso de varias técnicas de recolección de información, a saber: encuestas, en encuentros con dirigentes vecinales, gremiales y sindicales en foros, asambleas o talleres de discusión; entrevistas no estructuradas, a través de una guía de preguntas, para funcionarios de organismos descentralizados de carácter nacional y regional relacionados con la gestión pública local; o de alto nivel y de confianza en las diferentes unidades que conformaban la estructura administrativa de los gobiernos locales y parroquiales, concejos municipales, y miembros de los consejos comunales; y simples conversaciones, aparentemente informales con funcionarios medios, técnicos, administrativos y obreros, en la mayoría de las alcaldías y juntas parroquiales del estado Anzoátegui. Dichas encuestas y entrevistas, giraban en torno a cuatro (4) macro problemas que fueron identificados en diferentes áreas: institucional, social, económico y ambiental.

De igual forma, la autora, a objeto de conocer el mundo vivido que estaba investigando hizo un recorrido a lo largo del estado Anzoátegui para interactuar con la gente, en términos de sus expectativas de vida, frustraciones, anhelos, de forma de poder contrastar sus apreciaciones con las respuestas de otros actores. Este acercamiento que le permitió redescubrir el

estado, en cuanto a sus potencialidades, carencias, contrastes, muchos de ellos inexplicables, fueron conformando, en su proceso reflexivo, los productos finales de la investigación: la Gerencia Sinérgica y las Redes Solidarias de Participación comunitaria.

LOS RESULTADOS

La Gerencia Sinérgica, Articulador de la Transformación

La comprensión del significado que subyace al concepto Gerencia Sinérgica, requiere que se aborde en sus tres dimensiones: Ontológico, Epistemológico y Metodológico. En tal sentido, Mota (2011) los definió en los siguientes términos:

Definición Ontológica. La Gerencia Sinérgica es una elaboración teórica, sustentada en el MSV de Beer, que combina en términos de complementariedad la gerencia cibernética de los gobiernos locales y su recursividad (las parroquias, en el caso de Venezuela), como organismos viables y recursivos, con la gerencia, también cibernética, de las comunidades organizadas y sus niveles recursivos (las asociaciones civiles), orientada a introducir cambios en la matriz sociopolítica de forma que los problemas de gobernabilidad democrática que afectan al Estado puedan superarse, los cuales se reflejan especialmente en las carencias que en los ámbitos institucional, económico, social y ambiental afectan a las comunidades.

Definición Epistemológica. La Gerencia Sinérgica, es una teoría gerencial cibernética, sustentada en el MSV de Beer, aplicable a los gobiernos locales y las comunidades organizadas actuando de manera complementaria, inscrita en el paradigma de la transcomplejidad y el pensamiento complejo que aborda los problemas de la gobernabilidad

democrática del Estado desde una perspectiva holística y multidimensional. Es una herramienta teórica para gerenciar la complejidad de las organizaciones sociales en el ámbito de lo público local.

Definición Metodológica. La Gerencia Sinérgica, es una teoría gerencial que aborda el problema de la gerencia de los gobiernos locales y las comunidades organizadas, a partir de la actuación de los actores sociales en su mundo vivido, para lo cual utiliza como orientación metodológica la Fenomenología Social de Shutz y como herramienta para el diagnóstico de las organizaciones el MSV de Beer, y cuya finalidad última es lograr la complementariedad gerencial entre los actores sociales responsables de la gobernabilidad democrática del Estado, a objeto de transformar la realidad social de los actores que reconocen su propia intersubjetividad (p. 403).

Sin embargo, estas definiciones no son suficientes. Es necesario que el concepto se defina en término de la gente en su día a día. En ese sentido, la Gerencia Sinérgica, según lo afirma Mota, debe convertirse en el instrumento que permita acercar los procesos gerenciales de dos sistemas viables, que mediante el establecimiento de relaciones armoniosas de cooperación y complementariedad para la resolución de los problemas de las comunidades. Es claro entonces que la Gerencia Sinérgica va más allá de la simple toma de decisiones. Su objetivo es la transformación del Estado y la sociedad.

Características de la Gerencia Sinérgica

Dentro de las características más resaltantes de la Gerencia Sinérgica, las cuales fueron surgiendo de la discusión con y entre los diferentes actores consultados, Mota identificó las siguientes:

1. Es una herramienta teórica para gerenciar la complejidad de las organizaciones concebidas como sistemas viables, y cuyo

abordaje se realiza desde el pensamiento complejo.

2. Se aplica a lo público local, debido a que está orientada hacia la resolución de los problemas de las comunidades, mediante la participación activa y consciente de éstas.
3. Se sustenta en la cooperación y complementariedad de los procesos gerenciales entre los organismos públicos locales y las comunidades organizadas, para la resolución de los problemas que las afectan.
4. Se materializa a través de la descentralización de competencias, tareas y recursos desde los gobiernos municipales y sus recursividades (las parroquias), hasta las comunidades organizadas y sus recursividades (las organizaciones de la sociedad civil).
5. Es una herramienta cibernética del segundo nivel, ya que utiliza como herramienta para la organización, diagnóstico, control y comunicación de los gobiernos municipales y las comunidades organizadas, la metodología del MSV de Beer.
6. Aun cuando se apoya fuertemente en las nuevas tecnologías de la comunicación y el control, lo más importante para ella es el hombre.
7. Se sustenta en el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo, la solidaridad y la búsqueda de soluciones compartidas.
8. Promueve la organización de las comunidades, con el objetivo de potenciar su participación en la gestión pública local, ello para lograr la resolución de los problemas comunitarios de manera sinérgica.
9. Contribuye a minimizar los conflictos ciudadanos porque en la solución de los problemas comunitarios participa la misma comunidad con sus saberes.
10. Promueve una intervención sustentable y sostenible de los recursos naturales, lo que la transforma en una herramienta de lo bioético.
11. Promueve la transformación de la matriz socio-política que define al Estado actual, sustituyéndola por una socio-responsable donde los actores se comprometen no sólo consigo mismos sino con la naturaleza.

En síntesis, para Mota, la Gerencia Sinérgica es un enfoque gerencial de lo posible realizable, en cuya aplicación subyace la construcción de un Estado responsable conducido por ciudadanos formados no sólo para sí mismos sino para el conjunto social. La figura 5 muestra cómo debería funcionar el proceso gerencial sinérgico donde las flechas, tanto al interior de cada organización como entre ellas, permite visualizar el intercambio de información, recursos, competencia, saberes.

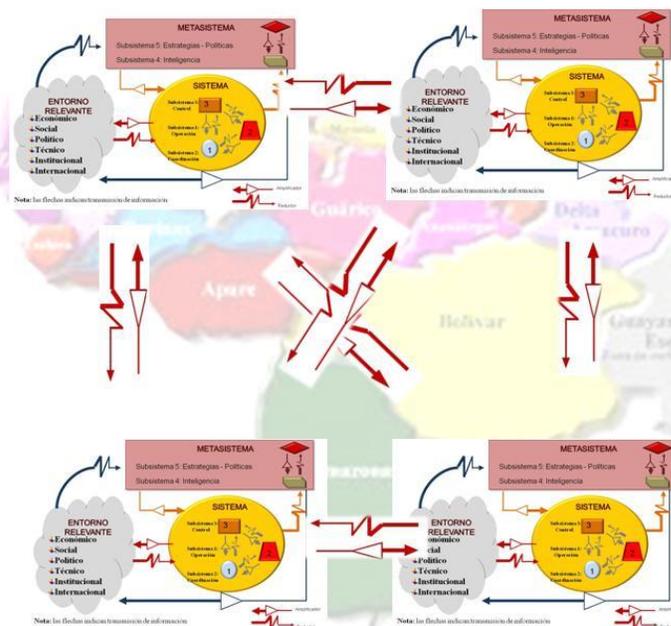


Figura 5. Gerencia Sinérgica. Fuente: Mota, B (2011) Tesis Doctoral no publicada.

Redes Solidarias de Participación Comunitaria: Bases de la Nueva Ciudadanía

La Gerencia Sinérgica exige que el actor más importante para llevarla a cabo esté preparado para enfrentar los retos de ser protagonista de su propia historia. Ese es el objetivo de las Redes Solidarias de Participación Comunitaria, las cuales fueron definidas por Mota como un sistema comunitario cibernético, de carácter autónomo creado por los vecinos, a objeto de recibir, procesar y enviar información tanto al interior del sistema como fuera, relativa a identificación y posible solución de los problemas socio-comunitarios que los afectan.

Están conformadas por tantos subsistemas (salud, seguridad, educación, cultura, deporte, entre otros), como la comunidad desee. La figura 6 muestra cómo debería funcionar este sistema de redes, el cual se bifurca en tantos subsistemas (salud, educación, deporte, cultura), como hayan sido creados por la comunidad. En general, en el centro del sistema estaría el nivel que toma las decisiones estratégicas, mientras que el resto de las redes, en términos del MSV, funcionarían como el subsistema I (operación).

4. Constituir un poderoso medio de comunicación entre personas que se encuentran alejadas.
5. Facilitar el acceso de información generada por otras organizaciones públicas, privadas o vecinales, a objeto de evaluar su propio desempeño.
6. Facilitar la comunicación interna y externa añadiendo al proceso nuevos elementos que permiten mejorar el funcionamiento de la red lo cual debería traducirse en la resolución de los problemas comunitarios.



Figura 6. Redes Solidarias de Participación Comunitaria. Fuente: Mota, B (2011) Tesis Doctoral no publicada.

Ventajas de las Redes Solidarias de Participación Comunitaria

Muchas son las ventajas de organización de la participación ciudadana bajo el sistema de redes. A continuación, se muestra una síntesis de las mismas.

1. Facilitar la comunicación interna y externa añadiendo al proceso nuevos elementos que permiten mejorar el funcionamiento de la red lo cual debería traducirse en la resolución de los problemas comunitarios.
2. Proporcionar alta fiabilidad al contar con fuentes alternativas de suministro de información.
3. Generar ahorro económico y productividad en la transmisión y procesamiento de la información.

Como se puede observar, el ciudadano organizado en red está consciente del rol que cumple en la sociedad, utilizando la tecnología y la información para beneficio de la. Este ciudadano, tal y como lo concibe Senge (1994) es responsable de las transformaciones organizacionales; mientras Tapscott (1997) lo visualiza como un individuo de la era digital altamente efectivo organizado en equipos de alto desempeño.

En resumen, la Gerencia Sinérgica es un modelo gerencial que combina organizaciones cibernéticas de carácter local y comunitario, que, junto a las Redes Solidarias de Participación Comunitaria, se constituyen en las herramientas mediante las cuales pudiera construirse un futuro posible, desde las especificidades del mundo de los hombres, de lo local ciudadano.

CONCLUSIÓN

Los círculos cierran, tampoco el proceso investigativo lo hace, especialmente cuando se habla del estudio de organizaciones sistémicas, porque siempre habrá algo nuevo que decir y cómo hacerlo. Sin embargo, como construcción mental, este artículo debe cerrarse, pero deja abierta la posibilidad de nuevos desafíos sobre cómo deben integrarse el Estado y la sociedad civil organizada para lograr la superación de los problemas de gobernabilidad democrática. Acá se mostró un camino, hay otras formas de acercar lo público local al ciudadano; y ese es el reto de los investigadores.

REFERENCIAS

- Beer, S. (1972). *Brain of the firm*. John Wiley & Sons. Second Edition. London.
- Beer, S. (1973). *Práctica cibernética en el gobierno. Proyecto Synco*.
http://www.cybersyn.cl/imagenes/documentos/textos/libro_stafford.pdf
- Beer, S. (1977). *Diseñando la libertad*. (Traducción de Amparo Rodríguez). México: Fondo de Cultura Económica.
- Beer, S. (1997). *Fanfare for effective freedom*.
http://www.cybersyn.cl/imagenes/documentos/textos/libro_stafford.pdf
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. Caracas, Venezuela: Centro.
<http://Es.Scrib.Com/Doc/18063067/Clad-1998-Nueva-Gestion-Publica-AI>
- Garretón, M. A. (1994). *La faz sumergida del iceberg. Ensayos sobre la transformación cultural*. Santiago de Chile: Centro de Estudios Sociales (CESOC).
- Lanz, R. (2001). *Organizaciones transcomplejas*. Caracas: Imposmo/Conocit.
- Lanz, R. (2005). El arte de pensar sin paradigmas. *Educere*, 9(30),421-425
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603021>
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Morín, E. (2003). *El pensamiento complejo*. Madrid: Gedisa.
- Mota, B. (2011). *Gerencia de los sistemas viables en la sinergia de los gobiernos locales y las comunidades organizadas del estado Anzoátegui*, Tesis Doctoral no publicada. Venezuela.
- Schutz, A. (2003). *El problema de la realidad social*. Argentina: Amorrortu.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*.
<http://www.Megaupload.Com/?D=Y8SST0QA>.
- Tapscott, D. (1997). *La economía digital*. (Traducción Magaly Bernal). Colombia: Mc Graw-Hill.