

GESTIÓN DEL DESARROLLO

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

MAURICIO JOSÉ LÓPEZ CAICEDO

ACTUALIZADO POR: FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ



ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2009

**E S A P. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION PÚBLICA TERRITORIAL. A P T**

GESTION PARA EL DESARROLLO



MAURICIO LOPEZ CAICEDO
Actualización: FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ

2009-10-15

MODULO TEMATICO

GESTION PARA EL DESARROLLO

INDICE TEMATICO

INTRODUCCION UBICACIÓN. PRESENTACION GENERAL DEL MODULO. Pág. 5

OBJETIVOS. GENERAL Y ESPECIFICOS. 8

IDEA CLAVE
9

LA TUTORIA. CONSIDERACIONES GENERALES.
9

SISTEMA DE EVALUACION
11

DESARROLLO UNIDADES
15

UNIDAD 1. *ONTOS*

LA GESTION COMO NODO ARTICULADOR DE LOS PROCESOS DE
DESARROLLO.17

Fundamentación y estrategia pedagógica

- REFLEXION TEORICO-PRACTICA SOBRE EL DESARROLLO. DE LA TRAGEDIA A LA CREACIÓN Y LA EMERGENCIA DE RIQUEZA.
- UNIDAD PENSAMIENTO-ACCION.
- BUCLE INTER-RETROACTIVO CONCEPCION-POLITICA-PLAN-PROGRAMA-PROYECTO-GESTION-PRODUCCION-EVALUACION

UNIDAD 2 *BIOS.*

GESTION PARA EL DESARROLLO COMO NODO CREATIVO EN SU PRODUCCION
63

Fundamentación y estrategia pedagógica

- CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA GESTION
- LA GESTION EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y EN LA SOCIEDAD DE LA CREACION.
- LA GESTION EN LA ECONOMIA DE LA INCERTIDUMBRE.
- LA GESTION Y LOS ACTORES PARTICIPANTES

Gestión pública para el Desarrollo

Arquitectura –estructura-forma-función- del Desarrollo y el capital social

Sociedad Civil: actores, ciudadanos y *Stakeholders*

Lectura complementaria. Estudio de caso. La contaminación del río Bogotá

Evaluación de la Unidad.

Bibliografía

UNIDAD 3. LOGOS

GESTION DISEÑADA Y EMERGENTE PARA EL DESARROLLO

- ESTRUCTURA DISEÑADA ESTRUCTURA EMERGENTE.
- DE LA PREDETERMINACION A LA POSIBILIDAD.
- LA TECNO-CIENCIA COMO DISEÑO
- FLUJOS, CONTRAFLUJOS Y MUTACIONES.
- RED INTERACTIVA EN CONTEXTO DE LOS PROCESOS DE GESTION

Fundamentación y estrategia pedagógica

Descentralización, inter-sectorialidad, gestión de redes y dinámica de sistemas complejos adaptativos:

Competitividad, Posibilidad y Probabilidad. De las cadenas productivas, las redes y los *clusters*,

Lectura 1.

La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social.

Lectura 2

El contexto como texto.

Evaluación de la unidad

Bibliografía

UNIDAD 4. NOMOS

LA GESTION PARA EL DESARROLLO DESDE EL CAPITAL SINERGESICO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.
--

Fundamentación y estrategia pedagógica

- FORMACION Y COMPETENCIAS.

- UNIDAD CONOCIMIENTO- LO PROBABLE EN LO POSIBLE
- PENSAMIENTO-CREACION.
- PROCESOS Y ESTRATEGIAS EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO

La problemática sectorial y territorial

Planificación, ejecución y evaluación de los procesos de gestión
En Colombia

De la ejecución a los procesos de Gestión

De la evaluación y el control de gestión territorial

Lecturas complementarias

Lectura No. 1. Procedimientos para aplicar a la certificación en
Municipios menores de 100 mil habitantes

Lectura No. 2 La agricultura: condición de vida y desarrollo rural

Lectura No. 3 La Gestión del desarrollo en Antioquia, Colombia

Evaluación de la Unidad.

Bibliografía

FINANCIACION DE LOS PROCESOS DE GESTION

Presentación pedagógica

Elementos generales de la financiación de la gestión del desarrollo

Fuentes de financiación

Fuentes de crédito

Lecturas complementarias.

Lectura No. 1. Relación plan y presupuesto.

Lectura No. 2. Deuda Pública Territorial.

Evaluación de la unidad

Bibliografía

UNIDAD 5. <i>OIKOS</i> .
DINAMICA GESTIONARIA DEL UMBRAL <i>PROYECTOS DE FUTURO</i> .

Fundamentación y estrategia pedagógica

- GESTION DEL RIESGO
- RECONOCIMIENTO DE EMERGENCIAS
- EL FUTURO COMO *LO QUE PODRIA SER*.
- DE LO COMUN EN LO DIVERSO a LO PROBABLE EN LO POSIBLE

Evaluación de la unidad

Bibliografía

ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACION 212

SINTESIS RESUMEN 219



BIBLIOGRAFIA GENERAL

220

INTRODUCCION - UBICACIÓN

PRESENTACION GENERAL DEL MODULO

Tomando como pauta la presente ubicación, se visualiza el conjunto donde cada componente se puede entender y asumir como un énfasis que al particularizar en él, no fragmenta. La continuidad e integralidad de todo proceso de Desarrollo, es condición *sine qua non* tanto del cumplimiento de objetivos y metas no lineales, como de su trascendencia social en la dinámica cambiante de identidades, alteridades y otredades.

El **bucle** implícito es:

CONCEPCION – POLITICA (POLITICAS PUBLICAS incluidas) - PLAN

PROGRAMA - PROYECTO – GESTION – ACCION - EVALUACION

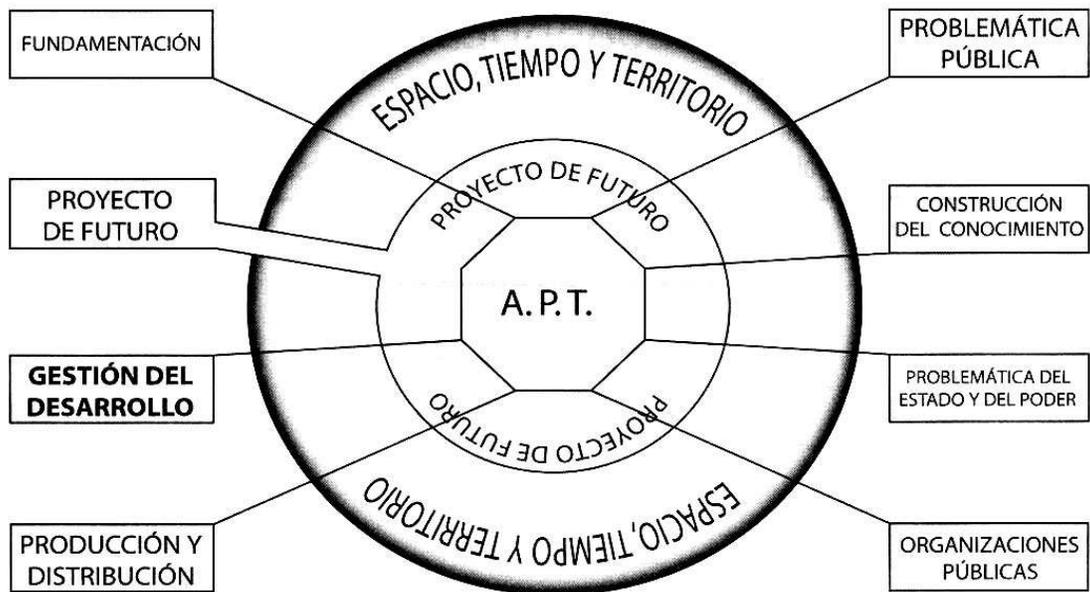
Aquí el perfil de **GESTOR SIMBIOTICO** –simbiosis: razón teórica&razón práctica- **para el Desarrollo**, se constituye como una dimensión humano-social *dialógica-bioética-eco-estética*, más allá de la limitada actuación como simple *funcionario*.

Del

Núcleo Temático Gestión del Desarrollo

El Núcleo Temático **Gestión del Desarrollo** tiene como fin ofrecer los elementos conceptuales y metodológicos que permitan al estudiante el conocimiento, reflexión y crítica acerca de las concepciones y fundamentos que soportan los conceptos de desarrollo y su articulación con los procesos de gestión. En esta medida el logro del objetivo está determinado por la posibilidad real de los estudiantes de plantear interpretaciones al concepto de desarrollo y de los procesos de gestión del mismo, acordes con su contexto y especialmente con el planteamiento de una forma de relación, no antropocéntrica, entre naturaleza y ser humano.

El núcleo está conformado por cinco (5) módulos que son esenciales en la carrera de Administración Pública Territorial de la ESAP (Teorías y Enfoques del Desarrollo, **Teorías y Enfoques del Desarrollo Territorial**, Planeación del Desarrollo, Proyectos de Desarrollo y Gestión para el Desarrollo). Su denominación y ubicación curricular es como aparece en los siguientes esquemas:



“Las comunidades de nuestro país requieren una efectiva intervención estatal en la satisfacción de sus necesidades, pues si bien hay un panorama cambiante, este muestra deficiencias en la acción gubernamental para la solución de los problemas sociales.” Olga Liliana Cano Alvarán.

“La complejidad de los sistemas sociales no se corresponde de manera necesaria con la historia misma del sistema. La evolución de un sistema puede ser distinta a la historia del sistema y su complejidad no se expresa con la historia-oficial del mismo”. Carlos Eduardo Maldonado.

PRESENTACION METODOLOGICA Y PEDAGOGICA

OBJETIVO TEMATICO DEL MODULO

El módulo de **Gestión para el Desarrollo** propende por el estudio de los procesos de la gestión pública, estudio tanto socio-espacio-temporal como integral (sectores relacionados), requerido para el desarrollo tanto territorial como humano, desde el papel de los actores (stakeholders), y de los agentes (autónomos, en ocasiones), en la perspectiva de las redes económicas y las complejidades propias de sus múltiples dimensiones, en especial de su financiación. Para tal fin se reconoce la reflexión actual del concepto mismo de territorio en tanto articulador de la gestión pública integral, esto es, vista en todas sus dimensiones, no aisladas, de planeación, gestión, administración, ejecución y evaluación.

Cabe resaltar cómo en el ámbito complejo y cambiante de la Administración Pública, **el Desarrollo** deviene concepto no simplificable al comprender un universo de actores, de agentes, de espacios-tiempo, de intereses y de efectos en ocasiones *encontrados*. La bien llamada *TRAGEDIA DEL DESARROLLO* debe ser administrada, y su GESTIÓN no es lineal ni unívoca (ni menos aún equívoca). Una *matriz de intereses* y/o un mapa cognitivo de pre-modelamiento, pueden EXPLICAR y a la vez, necesariamente, definir **CÓMOs**. Remontarse a los referentes, los fundamentos, los modelos particulares y las teorías universales de apoyo, no es una sofisticación gratuita, sino una *necesidad ética*, propia del *ESTADO SOCIAL DE DERECHO* (no *DE HECHO*).

El presente módulo forma parte del núcleo temático GESTION DEL DESARROLLO y al estar integrado como sistema, enfatiza en el CÓMO sin fragmentar ni focalizar desmembrando. Los procesos de GESTIÓN comprenden desde la interpretación e intervención del contexto, hasta la instrumentalización de todo lo referente a un proceso hacia un hacer, *para*, y por tanto, dimensiones como la económico-financiera,

la ambiental, la política, la socio-cultural, la geo-espacial, forman parte integral del mencionado hacer. El pertenecer al genérico Administración Pública, conlleva las unidades ESTADO-SOCIEDAD (CIVIL y/o ESTATUIDA) y, en otra escala, la unidad PRIVADO-PUBLICO, todo lo cual implica una pertenencia a un *sistema de complejidad creciente*, ni lineal, ni totalmente predecible.

LA TRAGEDIA DEL DESARROLLO

Dentro del concepto griego de tragedia, *ethos-logos*, la Gestión está pautaada y referenciada por la concepción que se incorpore. Aquí MARSCHAL BERMAN en una lectura significativa del Fausto *-la tragedia del desarrollo-* (Goethe), mira *el desarrollo* en la dinámica de tres grandes metamorfosis: primera, *el soñador*; segunda: *el amante*; tercera: **el desarrollista**. En ésta, la más compleja y múltiple de todas, Goethe es consciente del carácter eminentemente político del tema *desarrollo*. "*Los proyectos de Fausto requerirán no solo de una gran cantidad de capital sino también control sobre una gran extensión de territorio y un gran número de personas.*". Ante las especificidades de la tragedia (ver texto original), Berman termina reflexionando: "*...Fausto es una crítica, pero también un desafío (...) imaginar y crear nuevos modos de modernidad en los que **el hombre no exista en beneficio del desarrollo, sino el desarrollo en beneficio del hombre.***"

OBJETIVOS del MODULO

GENERAL

- Propiciar la construcción de un perfil de Administrador Público integral con competencias para la comprensión y la explicación tanto de sus múltiples funciones *-funcionario-*, como de sus formas *-actitudes-*, como de su incidencia, su trascendencia, su creatividad en la evolución de la estructura *-gestor simbiótico-* de la función pública y, porqué no, del Estado mismo.

ESPECIFICOS

- Explicitar lo específico de la Gestión para el Desarrollo en cuanto a la función, la forma y la estructura propias de la institucionalidad colombiana.
- Incorporar en la mentalidad del futuro Administrador Público, los instrumentos tanto legales como operacionales con un carácter tanto operativo como estratégico, sensible a las diversas realidades sociales cambiantes.

- Retomar conceptualmente los estudios teóricos de la gestión pública con la finalidad de identificar sus características más importantes, sus fases, sus simbiosis y su significado en los procesos de desarrollo territorial y humano.

IDEA CLAVE

- **La conjetura ADMINISTRADOR PUBLICO SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO, surge de la decantación de la Sectorialidad de lógica vertical, lineal y reduccionista, emergiendo como Territorialidad de lógica horizontal y más aún, multidimensional e interactiva. La centralización valida la primera, la descentralización facilita la segunda.**

LA TUTORIA. CONSIDERACIONES SOBRE EL ROL DEL TUTOR.

“La labor del inventor social es más compleja y delicada que la del inventor ingeniero, ya que no maneja piezas pasivas de un artefacto que moldea y cambia a su antojo para conseguir por cualquier medio que funcione. La eficacia del inventor social depende en gran medida de que el grupo humano a quien dirige su propuesta de diseño acabe comprometido en una invención colectiva comunitaria, convencido de que tiene que cambiar sus anteriores valores y comportamientos.” RAIS BUSOM

El presente módulo tiene especificidades tanto epistemológicas como metodológicas cuyo re-conocimiento cualifica la tutoría en tanto la coexistencia de opciones en el nivel de formación de APT, es sano y necesario ante el progreso *exponencial* (el desarrollo) del conocimiento. A lo anterior subyace la sugerencia de apropiación de la bibliografía que se considere necesaria, dentro de la aquí reseñada.

Cabe resaltar los componentes más significativos propios de la triada (bucle) propio de lo humano, a saber: ETICA – LOGICA - ESTETICA, donde los dos primeros configuran LA CIENCIA (hoy TECNO-CIENCIA) y el tercero EL ARTE.

- PENSAMIENTO EN RED.
- LOGICAS NO-CLASICAS
- **SINTESIS** QUE INTEGRA Y COMPONE (**GESTOR SIMBIOTICO**) trascendiendo **ANALISIS** QUE DESINTEGRA Y FRAGMENTA.
- CUESTIONAMIENTO DE LO HIPOTETICO DEDUCTIVO Y DE LA PLANEACION ESTRATEGICA a partir de LO RELACIONAL y EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO.
- ALEJAMIENTO DEL MECANICISMO Y DEL REDUCCIONISMO.
- RECONOCIMIENTO DE LA RACIONALIDAD Y LA INTELIGENCIA COLECTIVAS.

- SOCIEDAD CIVIL PROPOSITIVA (Desarrollo *desde abajo*) NO DEPENDIENTE DEL ESTADO.

En términos metodológicos (*método sin metodología*), puede verse lo múltiple, lo diverso, lo incierto, lo emergente, tanto en las múltiples citas *no ordenadas*, convocando al estudiante a pensar relacionamente, a construir pensamiento en una especie de *gimnasia mental* permanente, propiciando un cambio de mentalidad propio (y necesario) del umbral en que vivimos entre la SOCIEDAD DE LA INFORMACION, la SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO y la SOCIEDAD DE LA CREACION, como en los EJERCICIOS DE PRACTICA (38), elaborados para compartir, discutir, confrontar con el Tutor mismo, más que susceptibles de ser corregidos. Es una invitación a la CONSTRUCCION COLECTIVA sin jerarquías predeterminadas. La densidad y cobertura amplia de los contenidos, acoge **la pasión de investigar, el conocimiento como vida**, y, ante todo, **el ethos**.

En síntesis, tres pautas para la co-gestión del Módulo GESTION PARA EL DESARROLLO, co-gestión entre el TUTOR, los ESTUDIANTES y Comunidades Organizadas o *la Gente* sin status establecido.

1. HORIZONTALIDAD y TRANSVERSALIDAD. A la manera del Ejercicio TRES, de *gimnasia mental* en forma de ensayo, a partir de tres de las ideas difundidas. La confrontación, o mejor, discusión compartida entre el ensayo del estudiante y uno elaborado por el tutor mismo, genera **COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO**.
2. PRACTICIDAD DE LA TEORIA. CIENCIA Y TECNOLOGIA APLICADAS. Cualquiera de los 38 Ejercicios de Apoyo (en especial el N° 1 de la UNIDAD 1.) de las Actividades de Aprendizaje, puede hacerse en paralelo lo cual establece la relación TUTOR-ESTUDIANTE en términos de DIALOGO (*Dialógica*, en el lenguaje de Edgar Morín.). Cabe recordar que *no hay nada más práctico que una buena teoría*.
3. CAPACIDAD DE SINTESIS. Lo relevante en épocas anteriores (ICFES), esto es, la rapidez y la buena memoria en respuestas, hoy es desplazado por la **capacidad de síntesis** (Ver, por ejemplo, evaluaciones en el Japón). Puede decirse: velocidad y memoria están a cargo del computador; al humano le corresponde *pensar*, es su mentalidad lo que genera desarrollo. Por lo demás, *el más idóneo para contestar una pregunta es quien la formula*. Si llegamos al campo de la Investigación, esta ya no parte de preguntas sino de PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO (no personales ni de comportamiento), que ante todo deben estar bien formulados, bien concebidos, lo cual muestra de partida una multiplicidad de soluciones.

NOTA:

El enfoque implícito en lo anterior, coexiste –de hecho- con otros, quizá en este mismo módulo y seguramente en otros módulos del programa, y con los enfoques de los distintos tutores, lo cual puede parecer *caótico* en la acepción acientífica del término, siendo *real*, en la acepción científica (Ver Teoría del Caos –ejercicio de apoyo N° 10-),

donde CAOS implica CREACION, INNOVACION, solo posibles *al borde del abismo*. El desorden es producto del orden, no viceversa. El estudiante tiene así un universo amplio –no excluyente ni incompleto- para poder discernir, para pensar estratégicamente (no *planificar*), reconociendo las circunstancias cambiantes y la incertidumbre.

.....LINEARIDAD:



SISTEMA DE EVALUACION

La estructura de cada unidad permite desarrollar tres diferentes competencias, coherentes con el perfil buscado para la formación del administrador público territorial. La competencia DESARROLLO alude a “las capacidades adquiridas” (conocimientos, actitudes, propósitos, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizaje que posibilitan, en el marco del campo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficaz, eficiente y efectivamente, ante los

requerimientos que se plantean. (Pedro D. Lafourcade). Actualmente el concepto de **competencia** teorizado por Carlos Vasco –MINEDUCACIÓN, Colombia, incorpora la topología de lo cuatridimensional, esto es, el paradigma de *la vida como cognición* , lo cual conlleva, lo orgánico, lo interactivo y la permanente evolución, en otras palabras, *la vida como la gran pauta* en tanto organización.

Cada unidad tiene como propuesta formular, plantearse preguntas y desarrollar Ejercicios de Apoyo: Gimnasias mentales, escritos de diversos órdenes (desde ensayos hasta conjeturas o reflexiones) en función de las tres siguientes competencias. El desarrollo relacional e interactivo de éstas competencias, debe estar acompañado y alimentado por el docente (tutor) responsable del módulo en la actitud aquí privilegiada, *de aprender de los que aprenden*.

b.

c. a. Competencia cognitiva

d. (Saber profesional. Estructuras conceptuales).

e.

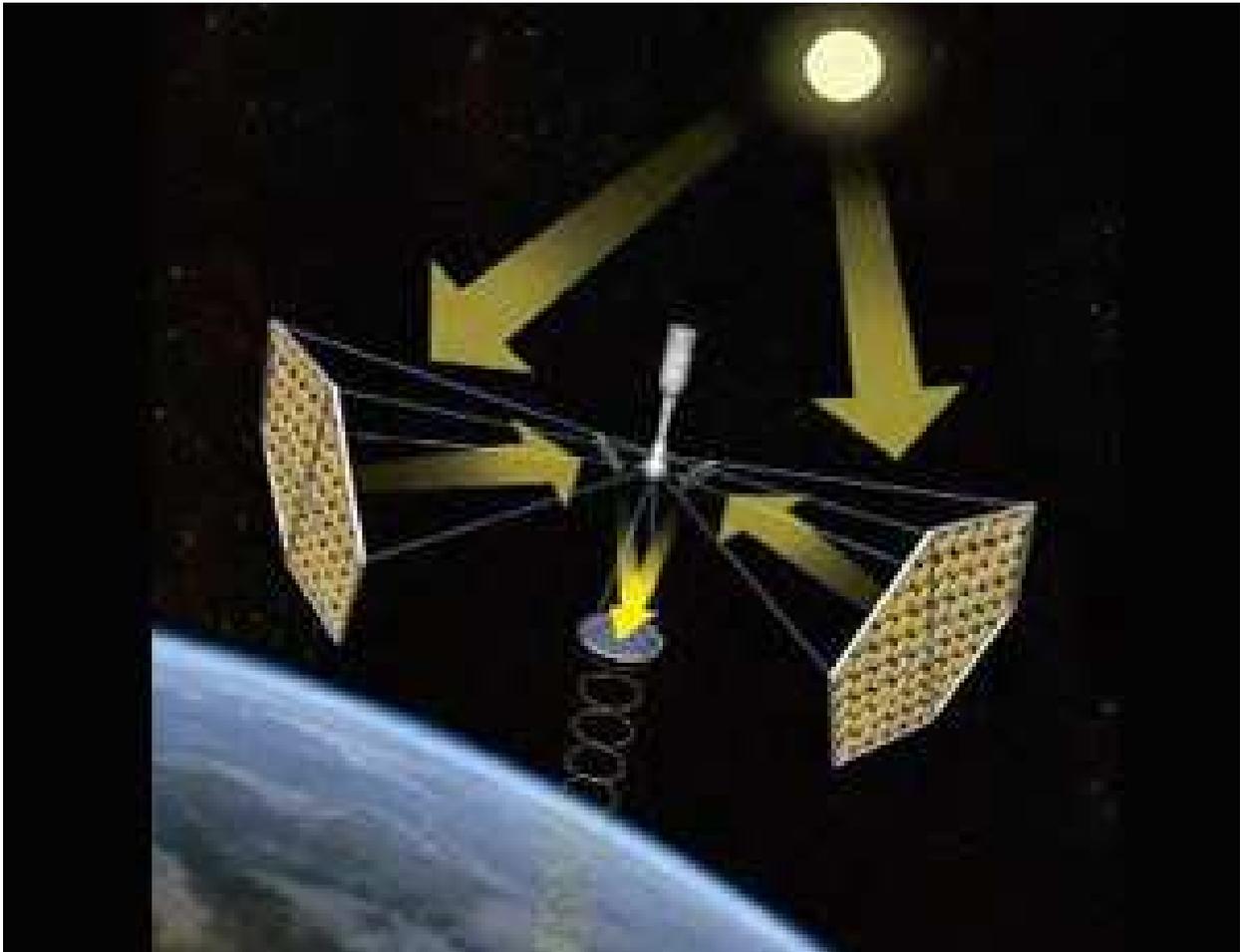
f. b. Competencia procedimental

g. (Saber hacer profesional)

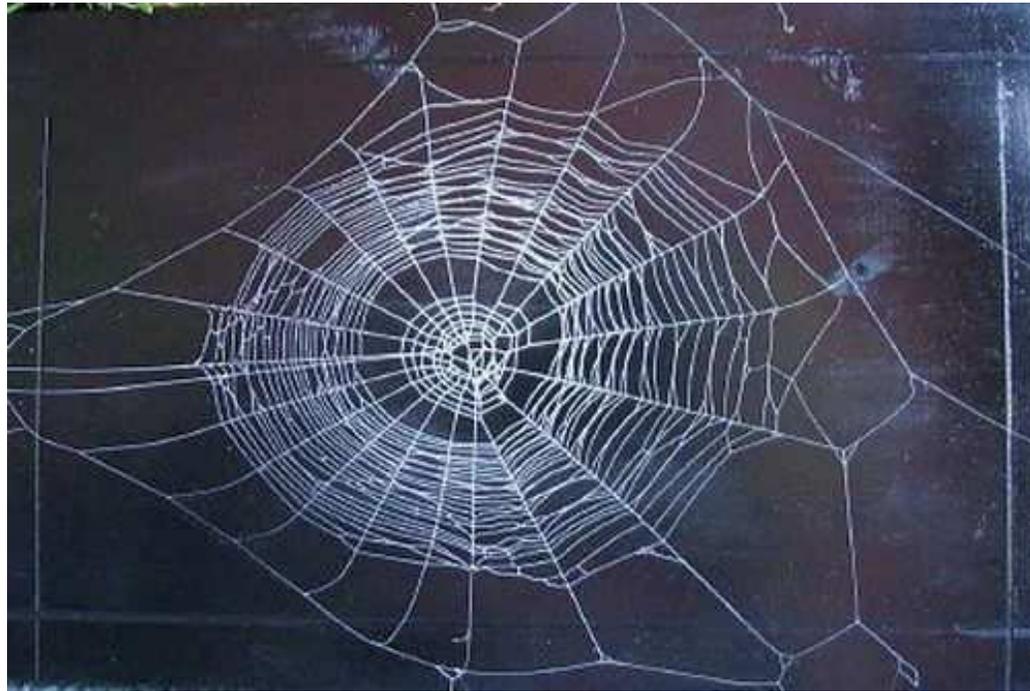
h.

i. c. Competencias axiológicas

j. (Saber ser profesional: actitudes, propósitos, *ethos*, valores)



La bien pretendida construcción de conocimiento, se entiende como un proceso continuo mas no lineal, donde no se predetermina un orden jerárquico, sino una interacción horizontal, transversal y en red, esto es, la deseada síntesis permanente se crea desde componentes de las distintas unidades reunidos libremente, lo cual refleja el proceso de pensamiento del estudiante y su desarrollo no *reduccionista* ni mecánico. Cabe anotar cómo la realidad en la cual se está insertando como Administrador de lo Público, opera de ésta manera. Obviamente, hay normas de diverso orden –legales, institucionales, económicas, técnicas- que a su vez también *operan* como reglas de *juego* -Teoría de Juegos- ; pero aún siendo referentes ineludibles, también cambian, evolucionan y al ser susceptibles de interpretaciones, pueden generar la creación permanente de nuevas pautas y/o referentes y de mejores normas.



URDIMBRE...
RED...TEJIDO

BUCLE de APOYO
ESCRITOS:

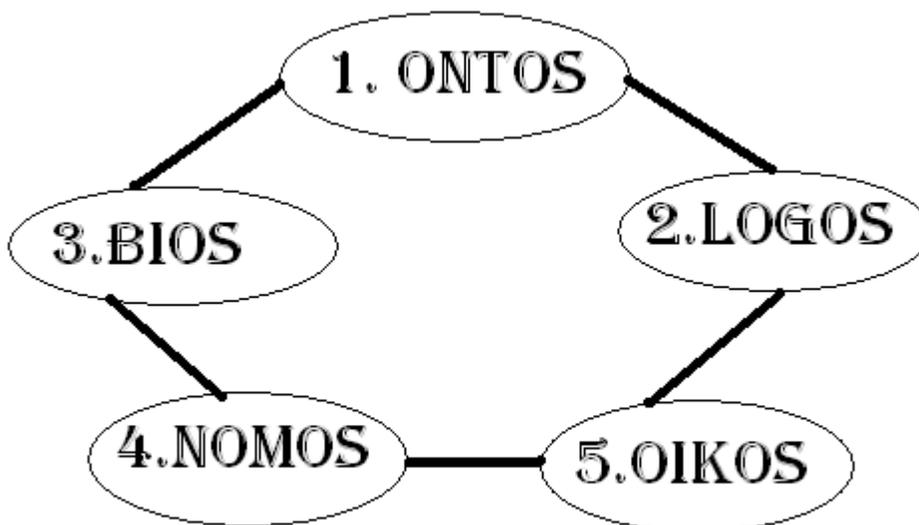
LEGIBILIDAD-
LEGITIMIDAD-
LEGALIDAD-





CONCEPTOS CLAVE del MODULO: VIDA GESTION SIMBIOTICA.
CREACION. RELACION. SINERGIA. POSIBILIDAD.
PROBABILIDAD.

DESARROLLO UNIDADES.



ENFASIS

Cada unidad tiene los siguientes énfasis que no desintegran el Módulo como conjunto, lo cual se expresa en el frecuente traslapo y vinculación de los contenidos. De alguna manera los llamados Ejercicios de Apoyo (38), tienen como función la construcción de sentido en **red interactiva** (Ver M. Castells), en especial el último denominado

GIMNASIA MENTAL a desarrollar en cada una de las 5 unidades con matices diferentes pero complementarios y vinculantes. Explicitar tal red al final de la experiencia del Módulo, puede ser significativo en términos de una formación integral (Gestor Simbiótico).

- UNIDAD 1 ONTOS. (SER) LO NECESARIO. CONJETURA. ORGANIZACIÓN
- UNIDAD 2 BIOS. (VIDA) LO EXISTENTE. HISTORIOGRAFIA. COMPRENSION
- UNIDAD 3 LOGOS. (SISTEMA) LO POSIBLE. CIENCIA. EXPLICACION
- UNIDAD 4 NOMOS. (PAUTA) LO PLAUSIBLE. POLITICA. ADMINISTRACION
- UNIDAD 5 OIKOS. (NICHOS, LO PROBABLE. DESARROLLO. GESTION. ACCION TERRITORIO

[El surgimiento de la sociedad de redes](#) . Fragmento del capítulo 5 "La cultura de la virtualidad real: la integración de la comunicación electrónica, el fin de la audiencia masiva y la emergencia de las redes interactivas" del libro de Manuel Castells *El surgimiento de la sociedad de redes* , un texto clásico para el análisis de la sociedad de la información.
Etiquetas: °redes interactivas °sociedad de la información . °texto



SER. VIDA. SISTEMA. PAUTA. NICHOS-TERRITORIO.



*“La aceleración produce un empobrecimiento de la experiencia. Más información y menos significado, menos placer. La sensibilidad está en el tiempo. (...) Nuestra mente tiene necesidad de tiempos lentos para la elaboración.(...) El cibertiempos es la cara orgánica del proceso y su expansión está limitada por factores orgánicos. (...) La democracia no puede derivar de una raíz cultural, de una peretenenencia, sino únicamente del desierto, del **horizonte ilimitado de posibilidades y opciones**, de la posibilidad de acceso y de ciudadanía para toda persona en cuanto **agente semiótico**, en cuanto sujeto que intercambia signos para acceder a la racionalidad universal.” BIFO.*

FRANCO BERARDI.



CONCEPTOS

CLAVE: ACTOR. AGENTE INTELIGENTE. AGENTE AUTONOMO.
STAKEHOLDERS. M A C T O R . CONCERTACION DE ACTORES.

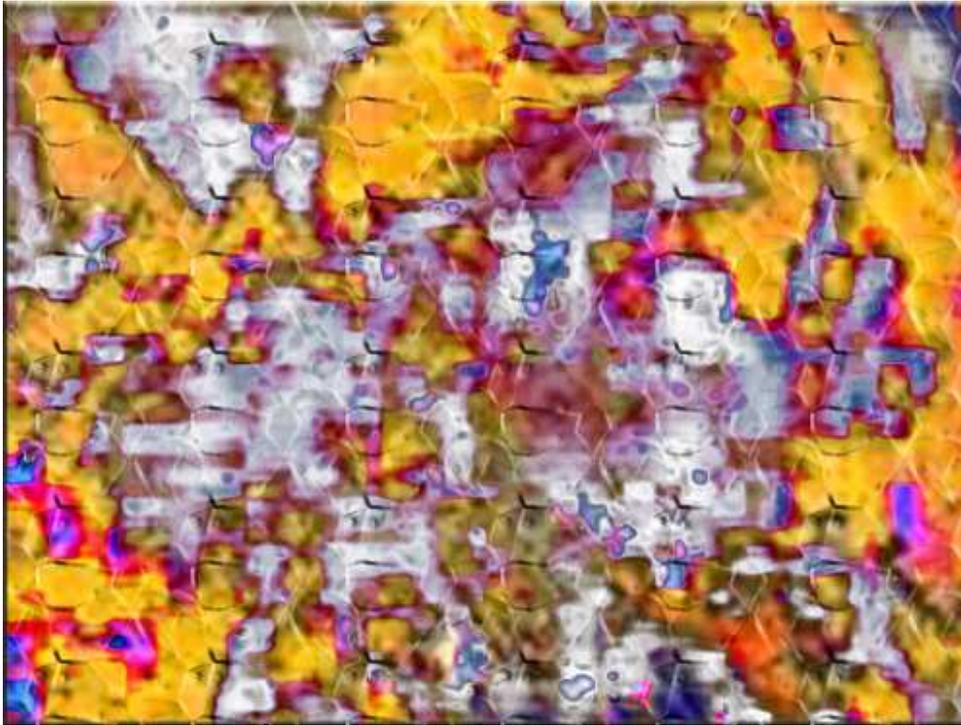
UNIDAD 1.

O N T O S

SER

LA GESTION COMO
NODO ARTICULADOR DE LOS
PROCESOS DE DESARROLLO

PORTADA



1. INTRODUCCIÓN/UBICACIÓN

La unidad inaugural explica la *episteme* del módulo esto es, asumir *la realidad* en su diversidad y la Sociedad específica, contexto, texto y sentido de todo proceso de Desarrollo, en su carácter de Sistema Adaptativo de Complejidad Creciente. Al respecto cabe mencionar los trabajos de SFI y la reflexión de P. ANDERSON (1999). Sus ocho caminos (un noveno, específico del Sistema Sociedad, al final) que explican la complejidad de un Sistema, son:

- La moderna teoría matemática de la complejidad tal y como se entiende desde las matemáticas y las ciencias de la computación.
- La teoría matemática de la información de SHANNON
- La teoría ergódica, los mapas dinámicos (MCB, M. Cognitivos Borrosos) y la teoría del caos.
- La vida artificial, un programa de trabajo iniciado por TH. RAY y C. LANGTON.
- Las multiplicidades aleatorias y la ergodicidad rota, las redes neuronales, los estudios sobre percolación, **localización**, y otros semejantes.
- La criticalidad autoorganizada elaborada originalmente por P. BAK y, consiguientemente, los estudios sobre fractales.
- La inteligencia artificial y los campos afines como el estudio de sistemas expertos., los algoritmos genéticos y el trabajo con otras metaheurísticas.
- El estudio del cerebro, humano o animal, que se condensa en el término *wetware*, programas húmedos, desarrollado por M. GELL MANN, J. HOLLAND y G. COWAN.

- Un noveno: Relaciones de la complejidad con los sistemas sociales y humanos, los de mayor complejidad cuya dificultad radica en el hecho de albergar múltiples **grados de libertad**. Los estudios son de la comunidad científica internacional con Colombia como protagonista.



ES ALGO PERTINENTE AL MUNDO DEL LA RELACION S E R

Índice

1. Introducción/ubicación
2. Objetivos
3. Ideas clave
4. Mapa conceptual
5. Presentación de caso práctico/experiencia/cuestiones para reflexionar/texto de contextualización, video, entrevista.
6. Desarrollo de los contenidos
 - a. Recursos
 - b. Elementos gráficos
7. Actividades de aprendizaje
8. Actividades de autoevaluación
9. Síntesis o resumen
10. Bibliografía
11. Glosario

En el conjunto del módulo resulta vital en este orden de ideas, la aclaración estructural de la diferencia entre *m o d e l o* : explicación particular de un fenómeno, y *t e o r í a*: explicación general de un fenómeno particular pero que puede aplicarse igualmente a otro(s) fenómeno(s) particular(es)

2. OBJETIVOS

- Hacer visible *el ontos* y el *ethos* de **lo público** como componentes estructurales y condición *sine qua non* de una sociedad de nuevo sentido – de alta complejidad reconocida- donde *sea la vida no la muerte* la costumbre: vida natural, artificial, institucional, socio-cultural, política.
- Instrumentar en los distintos niveles, desde lo teórico-conceptual hasta lo práctico-fáctico, con énfasis en la CREATIVIDAD de la Gestión.

3. IDEAS CLAVE

- Comprender cómo para maximizar el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje de una institución, de una organización, de un ente *productivo*, es crucial que quienes lo lideran, lo dirigen, o quienes GESTAN procesos para el Desarrollo, comprendan la interrelación entre sus estructuras formales y diseñadas y sus redes informales *autogenéticas*. Las estructuras formales son conjuntos de normas y reglas que definen las relaciones entre personas y tareas, determinando así mismo la distribución del poder. Los límites son definidos contractualmente y se materializan tanto en organigramas como en manuales y documentos oficiales, donde se precisa desde un reglamento interno hasta un presupuesto. En el trasfondo de lo anterior, se enuncian las políticas, las estrategias y los procedimientos. Por el contrario, las estructuras informales son redes de comunicaciones fluidas y fluctuantes, que incluyen formas no verbales de implicación mutua en tareas comunes en las cuales se intercambian habilidades y se genera el conocimiento compartido (*inteligencia y racionalidad colectivas*, en el lenguaje contemporáneo), a partir de comprender el *ontos* (ser) de los fenómenos.

Desde una reflexión de Fritjof Capra.

- El *ethos* de todo el proceso es más que significativo en tanto conlleva desde la formulación pertinente hasta la consolidación –o no- de lo

pensado, lo planeado y lo proyectado. El perfil *noético* dominante ha hecho que las mismas Naciones Unidas en el año dedicado al tema de la corrupción - finales del último decenio del siglo pasado-, la señalen como la causa más probable del fin mismo de todo un sistema, el capitalismo. La corrupción es la violación más flagrante de los derechos humanos y no obstante dos hechos: ser causante de cáncer según investigaciones de la U. de Cambridge, y existir una política de control interno rigurosa, es necesario explicar sus dos niveles operantes, ya que la ética no tiene pedagogía convencional y va más allá de la moral religiosa. El nivel uno es el de ser condición *sine qua non* de todo hacer científico riguroso. El nivel dos es el propio de la responsabilidad social, cultural, humana y política inherente a la Administración de la Realidad de la Vida. Cabe recordar cómo la Administración consolida (o no) la historia.

- Asumir, explicar y comprender sin focalizar ni sectorizar, permite la emergencia de la CREATIVIDAD, único ente vector del Desarrollo Real, no especulativo.

IDEAS DE APOYO

HACIA UNA DINAMICA MEMETICA.

" El conocimiento es sin duda una de las prestaciones más nobles de la especie humana. El conocimiento nos ayuda a mantenernos vivos, nos orienta sobre nuestro papel en el mundo."
JORGE WAGENSBERG

" Lo difícil es lo que se puede hacer inmediatamente, ... lo imposible toma más tiempo."
GEORGE SANTAYANA

" En autocracia, una persona se sale con la suya..., en una aristocracia, unas pocas personas se salen con la suya..., en una democracia, nadie se sale con la suya."
CELIA GREEN

" La CIBERNETICA es la ciencia del control y la comunicación en el ser vivo y la máquina, es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación, transferencia de información, entre sistema y medio ambiente, y dentro del sistema."
WIENER.

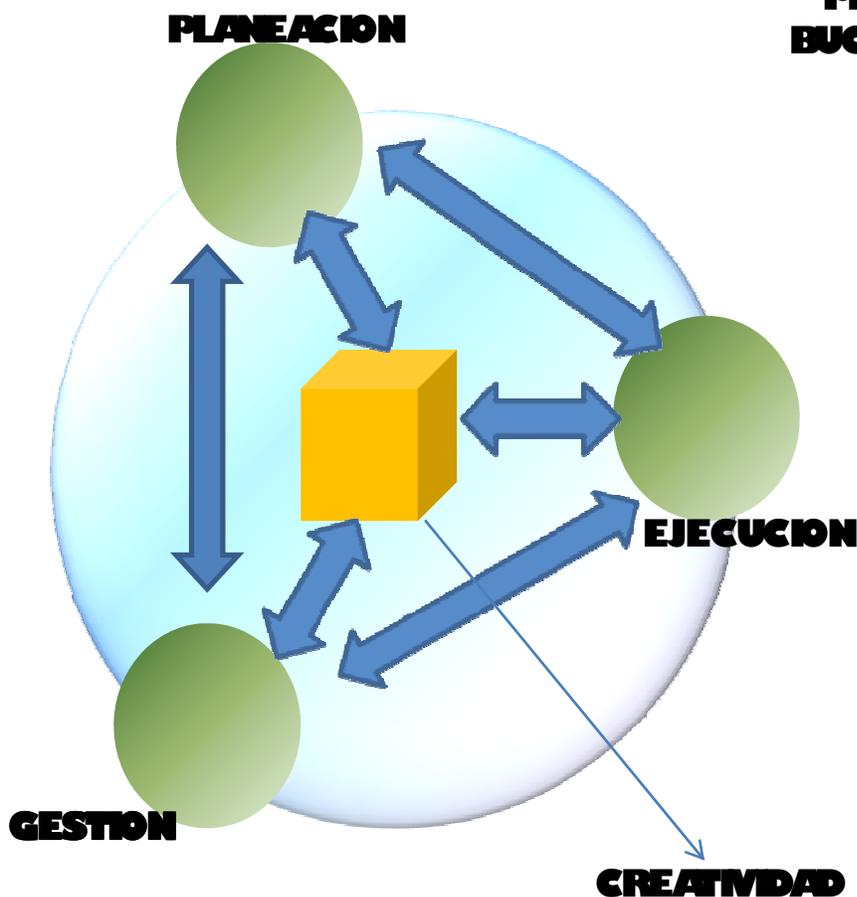
" A pesar de la nueva ética de la sostenibilidad del desarrollo, en su concepción contemporánea al entenderlo genéricamente como la evolución cuantitativa y cualitativa de las condiciones sociales y naturales de una jurisdicción determinada, predomina aún el paradigma del crecimiento económico y la acumulación de riqueza para significar erróneamente desarrollo."
LEONEL VEGA M.

*"El nuevo Orden Global se quiere convertir en una sola sociedad anónima, **única empresa que sólo tendría g e s t o r e s.** "*
IGNACIO CASTRO.

4. MAPA CONCEPTUAL

Vivimos la dinámica fronteriza SOCIEDAD DE INFORMACION-SOCIEDAD DE CONOCIMIENTO - SOCIEDAD DE CREACION lo cual se expresa EN EL PRESENTE MÓDULO en el énfasis en la CREACION. " Si quieres pueblo haz de habituar al hombre a crear ´ nos precisa José Martí.

**MAPA 1
PRIMER ANILLO
BUCLE RECURSIVO**



" La información es la secuencia de datos significativa en un proceso, como el código ADN de un organismo los bits de un programa informático. La información se opone al ruido que es una secuencia aleatoria. Sin embargo ni el ruido ni la información son predecibles. El ruido es intrínsecamente impredecible, es decir, que no podemos predecir la información futura a partir de la información del pasado. Los datos que podamos predecir por completo a partir de los datos del pasado no constituyen información." RAY KURZWEIL

5. PRESENTACIÓN DE CASO PRÁCTICO/EXPERIENCIA/CUESTIONES PARA REFLEXIONAR/TEXTO DE CONTEXTUALIZACIÓN, VIDEO, ENTREVISTA.

ESTUDIO DE CASO

“...me daré prisa a ejecutar lo que pensado había;(...) Para que la obra más grande se realice, basta un espíritu por miles de manos. (11501-11510) (...) ¡Arriba!. ¡Dejad vuestros lechos, criados! ¡Todos arriba! Dad realidad a lo que osadamente concebí. ¡Coged las herramientas, esgrimid el pico y la pala! **Poned por obra inmediatamente lo propuesto**” Goethe, en palabras de Fausto.

“ Un desarrollo ilimitado y grandioso de las fuerzas productivas hará que la revolución política resulte superflua.” Goethe. “ Por lo tanto Fausto y Mefisto ayudan a imponerse al emperador; Fausto obtiene su concesión y, con gran fanfarria, comienzan las obras de **desarrollo.**” Marshall Berman.

“ La clave del éxito es una organización del trabajo visionaria, intensiva y sistemática. Exhorta a sus capataces y supervisores (...) para que usen ‘todos los medios posibles para atraer a multitud de trabajadores. Espoleadlos con alegría, o seáis severos, pagarles bien, **seducid o reprimid.**’ (11551-11554) (...) Todas las barreras naturales y humanas caen ante el empuje de la producción y la construcción.” Marshall Berman, explicando a Goethe.

Por significativo y *universal*, el caso del desarrollista en la Tragedia del Fausto, (Goethe) conserva hoy en día su vigencia. Su visión del desarrollo en su momento, se separa de los sueños y de las fantasías, dice *no* incluso a las teorías y se centra en programas concretos, planes operativos para transformar la tierra y el mar. Esboza inmensos proyectos para utilizar el mar con fines humanos, puertos y canales artificiales “ por los que puedan circular barcos llenos de hombres y mercancías, presas para el riego a gran escala, verdes campos y bosques, pastizales y huertos...una agricultura intensiva...fuerza eléctrica que atraiga a las grandes industrias...asentamientos pujantes, nuevas villas y ciudades por venir...todo esto se creará a partir de una tierra yerma y vacía donde los hombres nunca se atrevieran a vivir.” (M. Berman)

En palabras de Marshall Berman, una explicación que muestra la universalidad del Caso y su vigencia actual.

“ Si los cuadros científicos y tecnológicos han acumulado amplios poderes en la sociedad moderna, es solamente porque sus valores y visiones se han hecho eco de los nuestros amplificándolos y realizándolos. Sólo se han creado los medios para satisfacer los fines que ha adoptado el público moderno; un desarrollo sin fin de la personalidad y la sociedad, una transformación incesante de de todo el mundo interior y exterior. Como miembros de la sociedad moderna, somos responsables de la dirección en que nos desarrollemos, de nuestros objetivos y logros, de nuestros costes humanos. (...) Los hombres y mujeres modernos que tratan de conocerse a sí mismos bien

comenzar por Goethe que, con Fausto, nos proporcionó la primera **tragedia del desarrollo**. Es una tragedia a la que nadie quiere enfrentarse –ya se trate de países avanzados, atrasados, de ideólogos capitalistas o socialistas- pero que todos continúan poniendo una y otra vez en escena. “ Agrega Brown hace algunas décadas: “El hombre fáustico es un hombre que hace historia.”

Y agrega Berman: “Una de las ideas más originales y fructíferas del Fausto de Goethe es la idea de una afinidad entre el ideal cultural del **autodesarrollo** y el movimiento social real hacia el **desarrollo económico**. Goethe cree que estas dos formas de desarrollo deben aproximarse y fundirse en una sola antes de que cualquiera de estas dos promesas arquetípicamente modernas pueda realizarse. **El único modo de que el hombre moderno se transforme, como descubrirá Fausto y también nosotros, es transformando radicalmente la totalidad del mundo físico, social y moral en que vive.**”

VER : Para el **análisis** en contexto, ver *Todo lo sólido se desvanece en el aire*.

Marshall Berman. (p. p. 1-80)

Nota: Este caso es fundamento de los estudios de Maestría en el CIDER de la U. de Los Andes, Bogotá.

Metodológicamente es fundamental entender el concepto y sentido mismo de **analizar**.

“ El análisis gusta de trabajar con sistemas cerrados. ¿Cuántos sistemas están en verdad cerrados? ¿Dónde trazamos la línea?. Edward De Bono.

Con el autor nos preguntamos ¿Tenemos realmente sistemas cerrados?. El análisis es instrumento tradicional y poderoso de pensamiento por muchas razones válidas.

*Podemos ser incapaces de reconocer un conjunto complejo; por tanto, lo dividimos en formas reconocibles para saber lo que hemos de hacer. Con el fin de comprender el sistema implicado, analizamos algo de las partes y sus relaciones. **Una objeción que suele oponerse a este proceso tradicional de análisis es: cuando se tienen las partes, ya no se tiene el todo. Y el todo no puede reconstruirse con las partes.***

1. DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

Temas expuestos

- Reflexión teórico-práctica sobre el Desarrollo. De la Tragedia a la Creación de Riqueza.
- Unidad Pensamiento-Acción.
- Bucle Inter-retroactivo:

CONCEPCION-POLITICA-PLAN-PROGRAMA-

PROYECTO - GESTION - PRODUCCION -

"A partir del desarrollo histórico de la ciencia y la teoría de gestión, se muestra cómo ha tenido que ajustar su método hacia uno más coherente con la complejidad de las nuevas problemáticas a modelar." Alexandra Montoya.

• **REFLEXION TEORICO-PRACTICA SOBRE EL DESARROLLO. DE LA TRAGEDIA A LA CREACIÓN DE RIQUEZA.** La economía de desarrollo surgió como una rama de [economía](#) debido a la preocupación - después de la [Segunda Guerra Mundial](#) - sobre el bajo nivel de vida en tantos países de [América Latina](#), [África](#), [Asia](#) y [Europa Oriental](#). Estos estudios buscaban entender, entre otros puntos, el cómo se podía lograr el desarrollo económico y social lo más rápido posible, por qué el proceso de crecimiento industrial y el desarrollo que se había visto en Europa Occidental, EEUU y Japón no se había extendido a otras naciones o regiones, proceso que con anterioridad se creía sucedería "naturalmente". Estas cuestiones se hicieron urgentes debido al proceso de [descolonización](#) en el contexto de la [Guerra Fría](#).

Casi desde un comienzo surgieron dos aproximaciones principales: las corrientes que podrían ser llamadas "revolucionarias" (también llamadas el modelo [cepalino](#) –CEPAL- y e desarrollismol) que fueron inspiradas por percepciones [marxistas](#) (tales como la [teoría de la dependencia](#), según varias comunidades científicas, la única teoría propiamente científica emergida en América Latina) y las corrientes que se podrían llamar de ingeniería económica o de "economía clásica tradicional".

Las primeras aproximaciones de estas últimas a una teoría de la Economía de desarrollo asumieron que las economías de los países menos desarrollados (LDC siglas en inglés por Low Development Countries), eran tan diferentes de los países desarrollados que la economía básica no podía explicar el comportamiento de las economías de estas últimas. Tales aproximaciones produjeron algunos modelos formales, pero fallaron en explicar la realidad de ningún crecimiento, el crecimiento lento, o el crecimiento y el retroceso encontrado en la LDC. Actualmente, ante las características estructurales de la crisis -2008-2009- se reconoce tanto el choque de civilizaciones como el emerger de una Nueva Economía, Economía del Conocimiento,

que a diferencia de la clásica, no se fundamenta en la lógica aristotélica, excluyente por definición, y asume el Capitalismo Informacional en toda su complejidad.

En cuanto a la TRAGEDIA DEL DESARROLLO, cabe de nuevo la referencia al texto de M. Berman sobre la Tragedia de Fausto trabajada por GOETHE.

Por significativo y *universal*, el caso del desarrollista en la Tragedia del Fausto, conserva, como ya se planteó, su vigencia. Su visión del desarrollo en su momento, se aparta de los sueños y de las fantasías, dice *no* incluso a las teorías y se centra en programas concretos, planes operativos para transformar la realidad - la tierra y el mar en el caso tomado- . Esboza inmensos proyectos para utilizar el mar con fines humanos, puertos y canales artificiales " *por los que puedan circular barcos llenos de hombres y mercancías, presas para el riego a gran escala, verdes campos y bosques, pastizales y huertos...una agricultura intensiva...fuerza eléctrica que atraiga a las grandes industrias...asentamientos pujantes, nuevas villas y ciudades por venir...todo esto se creará a partir de una tierra yerma y vacía donde los hombres nunca se atrevieran a vivir.*"

La tragedia se manifiesta cuando una hermosa pareja de ancianos, con una lógica territorial autosuficiente, que viven plenamente cerca de la playa, se niegan a abandonar el territorio vital. Fausto acude a Mefistófeles con quien ha hecho un pacto hacia la GESTION PARA EL DESARROLLO de su gran Plan, encomendándole la misión de desplazar los ancianos. Este actúa matándolos, lo cual lleva a Fausto a deshacer el pacto, una buena manera de *tranquilizar conciencia y lavarse las manos*. (M. Berman).

Cabe anotar cómo Goethe en vida, concibió grandes proyectos como la unión de los dos océanos, el actual Canal de Panamá.

• UNIDAD PENSAMIENTO-ACCION.

Dentro de las concepciones contemporáneas de Desarrollo, surge un distanciamiento con las retóricas meramente discursivas y se privilegian unidades aquí trabajadas como PENSAMIENTO-ACCION, POSIBILIDAD-PROBABILIDAD, INCERTIDUMBRE-EMERGENCIA, entre otras. Distanciarse de dicotomías y falsos dilemas como TEORIA

vs. PRACTICA ó RAZON vs. EMOCION ó CAOS vs. ORDEN, entre otras, ha significado un avance en la concepción de políticas –sin duda lento en nuestro medio- y en la construcción de Sociedad Civil y BIOADMINISTRACION PUBLICA, donde la (auto) organización y la posibilidad de la Vida es la gran pauta.

• **BUCLE INTERRETROACTIVO: CONCEPCION-POLITICA-PLAN-PROGRAMA-PROYECTO-GESTION-PRODUCCION.**

Al considerar el presente bucle, surgen síntesis propositivas en tanto la organización se privilegia con respecto al simple orden, sentido mismo de la topología **bucle**.

En este orden de ideas, reconocida la *función social del Estado* dentro de la Ciencia Administrativa (Dwight Waldo), toda Gestión para el Desarrollo al avalar la unidad SOCIEDAD CIVIL-ESTADO, es vinculante y progresiva. La Sociedad Civil como conjunto tiene la *competencia* de la Racionalidad Colectiva en tanto el bien llamado **capital sinérgico** emerge, crece y circula por la dinámica de la interactividad. Es así como la Gestión Dirigida, paradigma anterior, es trascendida por la Autogestión, la Gestión Concertada y la BIOGESTION. Cabe aquí profundizar en esta última.

- Referente fundamental: *la Vida como la gran pauta*. El concepto de *orden* es trascendido, a su vez, por el concepto de **organización** y, en el mejor sentido, de **autoorganización**.
- Criterio Metodológico: Topológico, esto es, relacional geométrico. No lineal ni reduccionista.
- Operatividad: De la cadena, a la red, al *cluster*. Multidimensionalidad y fractalidad.

El protagonismo actual de la Biología en el universo Científico-tecnológico, ha alimentado las Ciencias Sociales, Políticas y Administrativas al mostrar el carácter explicativo y comprensivo de la **lógica de lo viviente**. La Teoría de la Evolución en su reconocida vigencia con sus transformaciones actuales, nos muestra un Estado dinámico y un conjunto de procesos (el de GESTION, en especial) sensibles a las

circunstancias cambiantes, a los riesgos, al azar y, por ende, a las nuevas teorías que *dan cuenta de* y explican en su contexto, todos estos fenómenos.

IDEAS:

"El orden visible del conocimiento está cambiando, impulsado por fuerzas tanto internas como externas a la ciencia (...) Sin duda estamos en el umbral de una gran aventura del espíritu humano: una nueva síntesis de conocimiento, una integración potencial de arte y ciencia, una comprensión más profunda de la psicología humana..".
HEINZ R. PAGELS

"Si la estupidez no se pudiera confundir con el progreso, el talento, la esperanza o el mejoramiento, nadie querría ser estúpido." ROBERT MUSIL

*"Ningún objeto, ningún yo, ninguna forma, ningún principio es seguro, todo está comprometido en una mudanza invisible, pero sin reposo, **lo indeterminado contiene más futuro que lo determinado, y el presente no es más que una hipótesis de la que aún no hemos podido desligarnos.**"* ROBERT MUSIL.

" ¡ Es tan fácil declararse determinista estricto y tener fe en que todo está escrito en alguna parte ! " JORGE WAGENSBERG.

" Está surgiendo una nueva perspectiva –eco- lógica, tanto en la dimensión de la observación –extracción de información- como en la dimensión de la acción -inyección de neguentropía- ...Hoy es un componente de toda sociología posible." JESUS IBAÑEZ.

" En la nueva RED cuanta más información y poder se libere, más información y más poder se tiene. A diferencia del pasado, cuanta más información manejaba una persona, más poder tenía." JOËL DE ROSNAY.

" Yo construyo en general el conocimiento incluyendo hechos, conceptos, principios, habilidades y su uso inteligente, de acuerdo a las circunstancias y con 'insight' " DAVID N. PERKINS, *El conocimiento como diseño.*

" La previsión no es propia de un ejercicio prospectivo. La previsión es propia de una cultura con visión y responsabilidad por el futuro, la previsión es propia de un Estado anticipador que dispone de unidades de investigación del futuro, de las cuales carece el Estado colombiano en su nivel central y en casi todos los territorios. " JAIME ACOSTA PUERTAS.

*" Es necesario revisar en Colombia el papel de los territorios en el desarrollo tecnológico transitando para ello de la descentralización a la autonomía de los territorios y construyendo modelos de desarrollo endógeno. (...) El desarrollo depende menos de insumos materiales, depende más del conocimiento y de la inventiva humana, es decir, de factores inmateriales. Por tanto, los incentivos económicos son importantes, pero más importante es una intensa actividad de *h a c e r* investigación y desarrollo*

(I & D) pues de ahí resultan productos y procesos de mejor calidad y nuevos bienes y servicios para los mercados.” JAIME ACOSTA PUERTAS.

NUFFIC

(El conocimiento progresa)

¿Cuál de los diferentes tipos de pensamiento de las ideas anteriores te es más familiar?

Plantéate, de acuerdo con tu forma de pensar y de activar tu pensamiento, ¿Cuál de las ideas anteriores puedes relacionar con un proyecto de desarrollo específico?

7. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

EJERCICIOS DE APOYO.

1. TEORIAS Y APROXIMACIONES CIENTIFICAS APLICADAS A LA GESTION PARA EL DESARROLLO

*LA SOCIEDAD RECONOCIDA COMO
PRODUCTO DE LA CIENCIA Y LA
TECNOLOGIA.*

CONCEPTOS CLAVE:

CIENCIA. SOCIEDAD. REDUCCIONISMO. RECONOCIMIENTO. CIENCIA APLICADA
HOLISMO. INTERDEPENDENCIA. TEORIA. TECNO-CIENCIA.



TEORIAS DE APOYO para la construcción de Conocimiento en la **GESTION PARA EL DESARROLLO**. El listado no pretende ser exhaustivo pero sí significativo. Una revisión de la bibliografía contemporánea, muestra la aplicación explícita de dichas teorías.

A manera de ejemplo: **La teoría de la complejidad involucra el estudio de los muchos actores de toda realidad y sus interacciones múltiples . (Multicausalidad, Aleatoriedad, Emergencia, Atractores Extraños, Lógicas No-Clásicas).**

*“La concepción reduccionista conduce de modo natural a una clasificación jerárquica de materias y **teorías**, de acuerdo con su proximidad a las teorías predictivas de más ‘bajo nivel’ conocidas. (...) Afirmar que la predicción es el propósito de una teoría científica es confundir los medios con los fines. Es como decir que el propósito de una nave espacial es quemar combustible.” DAVID DEUTSCH*

1. DEL BLOOM (Giorgio Agamben)
2. MATEMATICA DE LA INFORMACION (Shannon)
3. MATEMATICA DE LA COMPLEJIDAD (P. Anderson)

4. ERGODICA (George David Birkhoff)
5. DE LA RELATIVIDAD (Einstein)
6. DE CONFLICTOS (Lewis Coser)
7. DE LA ORGANIZACIÓN (Weber. – Taylor. - Fayol)
8. DE LA INTERACTIVIDAD FUNCIONAL
9. DE LA DERIVA (Guy Debord)
10. DE LA COOPERACION (Axelrod)
11. G A I A (Lovelock)
12. ETICA DE LA ACCION (Francisco Varela)
13. DE LA POSMODERNIDAD (J. L. Lyotard – G. Vattimo)
14. CIBERNETICA (Heins Von Foerster)
15. DEL SENTIDO (Gilles Deleuze)
16. DEL CONSTRUCTIVISMO (Heinz Von Foerster)
17. TOTAL DE LA REALIDAD
18. SISTEMICA DE LA PSICOTERAPIA (Mony Elkmain)
19. DE LA SOCIOLOGIA DE SEGUNDO ORDEN (Jesus Ibañez)
20. DE LA NUEVA HISTORIA (Bertrand Badie)
21. DE LOS HIBRIDOS CULTURALES (Nestor García Canclini)
22. DE LA DEMOCRACIA DE SEGUNDO ORDEN (Francisco Jiménez Velásquez)
23. DEL ESPEJO-REFLEJO (Briggs y Peats)
24. DE JUEGOS (John Von Neuman)
25. DE LAS CATASTROFES (René Thom)
26. DEL CAOS (K. Lorenz. G. Balandier).

“La Teoría del Caos nos enseña que reglas simples pueden dar lugar a comportamientos complejos. Este descubrimiento tiene un aspecto muy positivo: significa que sistemas que hasta ahora hemos considerado demasiado complicados de entender pueden estar gobernados en realidad por reglas simples. También tiene un aspecto negativo: puede que el mero hecho de ser capaces de escribir las reglas para un sistema no nos ofrezca mucha comprensión del mismo.” Ian Stewart.

27. EMPIRICA (Ley de Zipf)
28. TEOREMA DE COASE. Ronald Coase. Premio Nobel de Economía 1991.
29. TEOREMA DE LA INCOMPLETITUD, (Kurt Gödel).
30. FENOMENOLOGICA. (Ver Murray Gell-Mann)
31. DE TODO (Ver Murray Gell-Mann)
32. GENERAL DE SISTEMAS (Ludwig von Bertalanffy)
33. DE CONJUNTOS (Georg Cantor. – Gottlob Flege)
34. DE LA CONFIANZA (Niklas Luhmann)
35. DE LA DEPENDENCIA (CEPAL)
36. DE LOS LUGARES CENTRALES (Walter Christaller)
37. DE LOS POLOS DE DESARROLLO (Francois Perroux)
38. DE LA DIVERGENCIA REGIONAL (Boudeville).
39. DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA (Manfred Max Neef)
40. DE LA COGNICION (Francisco Varela)

41. BIOLÓGICA DEL CONOCIMIENTO (Humberto Maturana)
42. DE LA COMPLEJIDAD (*Instituto Santa Fé. SFI, USA*)
43. DE LA SIMPLEJIDAD (Ian Stewart). Simplicidad.
44. LÓGICAS NO-CLÁSICAS: PARACONSISTENTE (Newton D'Costa, Andrés Bobenrieth), DIFUSA, BORROSA (Bart Kosko), MODAL, DEONTICA, DEL TIEMPO, entre otras).
45. DEL PENSAMIENTO COMPLEJO (Edgar Morin)
46. DE LA EVOLUCIÓN (Darwin. – Stephen Jay Gould).
47. DE LOS FRACTALES (Mandelbrot).
48. DE LA RESILIENCIA : “ *La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente y superarlas.* “ E. Chávez y E. Yturralde (2006)

“ La resiliencia es un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad. Luthar (2000)

“ La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y, por otra parte, mas allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles.”. Vanistendael (1994)

“ La resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida «sana» en un medio insano. Estos procesos se realizan a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre los atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural.” Rutter (1992)

49. DE LA JUSTICIA (John Rawls)
50. CUANTICA DE CAMPO (Ilya Prigogine)
51. DEL RIZOMA (Gilles Deleuze)
52. DE LOS UMBRALES (Malisz)
53. DEL LENGUAJE (Saussure)
54. DEL ORGON (Wilhelm Reich). Orgonomía. *El cuerpo es la memoria de los sentimientos.*
55. DE LA SOMBRA (C. G. Jung. Joseph. Campbell. Connie Zweig).
56. DE LA RELEVANCIA.
57. DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA. (TEORÍA DE FAYOL -Henry-)
58. DE LA QUINTA DISCIPLINA. (Senge)
59. DE LAS REDES NEURONALES, R N A (NETtalk- Terry Sejnowski)
60. DE LA IDENTIDAD
61. DE LA RECURSIÓN. DE LA COMPUTABILIDAD: (N. J. Kutland)
62. DEL EQUILIBRIO INTERRUMPIDO
63. DE LA MENTE – SOCIEDAD MENTAL (Marvin Minsky)
64. KINETICA
65. RADICAL DE LA DEMOCRACIA. (Ernesto Laclau)
66. PLURALISMO vs. MONISMO (Isaiah Berlin)
67. DE EVERETT-WEELER

- 68. DE LA SUPERCUERDA (Ver Michael Green)
- 69. DE LA REALIDAD VIRTUAL.
- 70. DEL PUNTO OMEGA
- 71. DEL CONTEXTUALISMO. **EL CONTEXTUALISMO COMO VECTOR EPISTEMOLÓGICO PARA ALCANZAR LA METATEORIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD DEL CONOCIMIENTO.** [J. Darwin Malpartida Márquez](#)

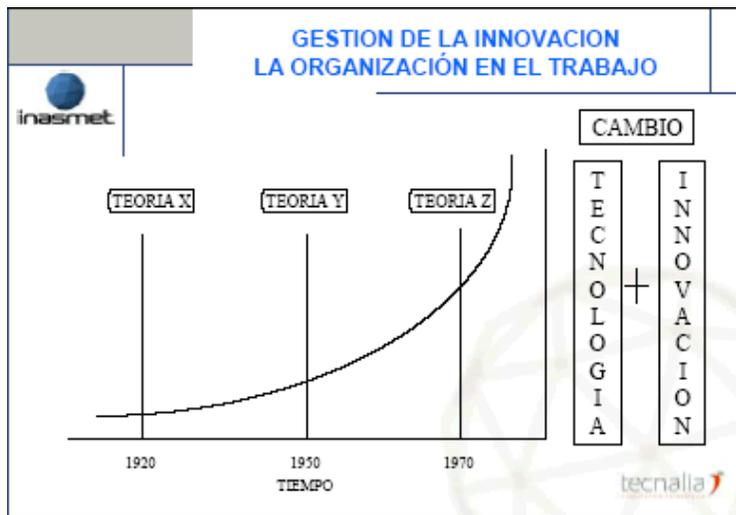
La contabilidad del conocimiento es sin duda alguna una revolución en el ámbito contable, por cuanto, su estudio se viene engendrando de a poco. En ese proceso de gestación planteamos que el contextualismo epistemológico es el camino correcto para su metateorización.

En efecto, el capital “es por naturaleza siempre inmaterial puesto que no es la materia lo que hace al capital sino el valor de aquella materia; el valor no tiene nada de físico” tenemos que ir, como decía Marx, más allá de la física para tocar a la gallina que pone los huevos de oro. Si así pensaban los clásicos ¿por qué entonces, seguimos insistiendo en la naturaleza estática del capital? Es una cuestión del contexto definitivamente, pero esa revolución en el capital se dará a instancias mayores en la medida que adoptemos una visión diferente y concurrente de nuestro pensamiento. Por lo tanto, “si el cambio al capital-conocimiento es real, significa que el capital en sí es cada vez más irreal, que se compone en su mayor parte de símbolos que representan nada más que otros símbolos...” y en donde la contabilidad, tiene que formalizar, mejor dicho matematizar para su real comprensión.

En consecuencia, la ciencia contable no se da en el vacío sino en un contexto, justamente el contexto contable trata de varios aspectos, tales como: económico, político, cultural, psicológico y hasta biológico. Sintetizando lo antes mencionado, el contexto contable queda reducido a: Un aspecto social, conceptual, histórico y empírico. Hay que tener en cuenta estos aspectos para hablar de ciencia contable, de lo contrario estaremos hablando solamente de doctrinas generalmente aceptadas. **En suma, se trata del contextualismo epistemológico, por medio del cual interpretaremos el pensamiento contable como un sistema conceptual y no como un fragmento de la ciencia económica.**

- 72. DEL CONOCIMIENTO – GNOSEOLOGIA (Platón – Ayn Rand)
- 73. DEL GOBIERNO CORPORATIVO ETICO. (Oliver Williamson y Elinor Ostrom Premio Nobel de Economía 2009)
- 74. DE LA CALCULABILIDAD
- 75. DE LA HOMEOSTASIS.
- 76. DE LA BIONOMIA. (Joel De Rosnay)
- 77. DE LA CIUDAD-REGION y del CONTEXTO COMO TEXTO. (Francisco Jiménez Velásquez.)
- 78. DE LAS NECESIDADES. (McClelland)
- 79. DE LA MODIFICACION DE LA CONDUCTA. (B. F. Skinner)
- 80. DE LA DECISION RACIONAL, T D R. (Dilema –iterado- del prisionero. (Robert Wolf.)
- 81. DE LOS FACTORES. (Herzberg)
- 82. PAISAJE DE LA AGREGACION DE ACTORES. (Robert Axelrod, D. Scott Bennet)
- 83. TEORIA DEL DISCURSO Y LA ACCION COMUNICATIVA. (Jürgen Habermas)
- 84. TEORIA “X” e “Y” . (McGregor)

85. TEORIA X, TEORIA Y, TEORIA Z. (William Ouchi)



Con base en el conocimiento inicial (el informarse, vía Internet) de las Teorías anteriormente citadas, desarrolle el siguiente ejercicio:

EL EJERCICIO:

1. Escoja tres de las Teorías (y lógicas) atrás citadas.
2. Estúdielas en el contexto del Desarrollo.
3. Escoja un *objeto-sujeto de aplicación* en la dinámica de Gestión para su desarrollo.
4. Identifique vínculos, pertenencias y pertinencias de las Teorías y el *objeto-sujeto*.
5. Elabore una memoria (escriba: *Leer es escribir*. Estanislao Zuleta) que recoja sus elaboraciones y *guárdela en el disco duro tanto de su computador como de su cerebro*. Su utilidad no es necesariamente inmediata (aunque puede serlo por su misma gestión). Cabe recordar: **“Hay siempre implícita en el escribir una dimensión de intervención, al menos de comunicar, y este comunicar para nosotros ya es intervenir.”** Diálogo W. Ming-Lello Voce.
6. Repita este ejercicio a lo largo de su vida estudiantil, profesional y cotidiana hasta disfrutar del total de la herencia que la comunidad científica nos ha *donado*. Su Desarrollo, el de su entorno socio-cultural y estatal y, en el mejor sentido, el del país, serán tangibles; se trata de visualizarlos permanentemente.

NOTA: A manera de glosario: (Ver de Edward De Bono el texto básico: *Yo tengo razón; tú estás equivocado*.)

INTELIGENCIA: las personas sumamente inteligentes no son necesariamente buenas pensadoras. **Pensar es un arte, no la inteligencia en acción.**

SOLUCION DE PROBLEMAS: parte de la mentalidad de mantenimiento, que volverá a llevarnos donde estábamos. **El progreso requiere una manera de pensar diferente.**

CREATIVIDAD: sumamente descuidada, porque parece producirse de modos **y no hemos podido comprender en absoluto lo que pasa.**

2. COMPLEJIDAD DE LA GESTION *EMPRENDEDORA PARA* EL DESARROLLO. DE LA CADENA PRODUCTIVA A LA RED NEURONAL Y AL CLUSTER PLURIDIMENSIONAL.



CONCEPTOS CLAVE:
CADENA PRODUCTIVA. RED NEURONAL. CLUSTER. HEURISTICA.

“ La información es una de las claves de la innovación. En un mundo competitivo que se enfrenta a imperativos industriales cada vez más urgentes, los que detentan el dominio de la información –tanto para la creación de informaciones nuevas como para el empleo de informaciones preexistentes- serán los innovadores del mañana. (...) Los investigadores fundamentalistas no hacen ‘descubrimientos’ (...) La informática ya no es más la computadora y sus sirvientes vestidos de blanco. Es un ‘sistema tecnológico’ representado por una urdimbre de unidades de procesamiento de informaciones, de almacenamiento y de comunicación de informaciones, construido a partir de macro, mini y micro computadoras enlazadas por medio de redes telemáticas que conducen a aplicaciones múltiples y variadas .” Joël de Rosnay.

“ Los *clusters* son importantes pero no son todo, son sí el primer eslabón de la competitividad sistémica de modelos de desarrollo endógeno.” Jaime Acosta Puertas

REFERENTES:

1. LA MENTALIDAD EMPRENDEDORA Y LA GESTION SIMBIOTICA PARA EL DESARROLLO. Todo proceso de Desarrollo Aplicado, implica una *materialización* del **c ó m o**. *Emprender* (* empresa) se ha reconocido como una *calidad* implícita y, por ende, humana y socio-culturalmente construible.
2. LA TEORIA DE LA COOPERACION (Axelrod) dentro de la Unidad Sociedad Civil-Estado, muestra la posibilidad de *concertar* programas de Desarrollo Socio-económico. La cooperación genera niveles de productividad significativos y creadores de cultura.
3. EL PROGRESO EN EL CONOCIMIENTO muestra cómo hoy en día se dispone de instrumentos tecnológico-conceptuales cada vez más *pertinentes*. Nos limitábamos a identificar y racionalizar las *cadena productivas* (lineales), pasamos al *boom* de las *redes* convencionales (sistémica *mecánica*), hasta llegar a los *cluster* (topología compleja).

EL EJERCICIO.

1. IDENTIFICACION DE COMPONENTES: Escoja un elemento posible de ser *objeto* de un proceso productivo. Se recomienda una fruta de factible transformación biotecnológica para la exportación. Un ejemplo: la mora. Identifique una zona accesible donde se produzca naturalmente (cultivadores campesinos)
2. CLUSTERIZACION: Desde un proceso de reconocimiento del Desarrollo en todas las características de sus diferentes DIMENSIONES: Económica, Financiera, Bio-tecnológica, Sociocultural, Política, Antropológica, Legal. Institucional, Construya una *Matriz Operativa* como pre-estrategia para la Gestión.
3. INVESTIGACION OPERATIVA: S E N A, CAMARA DE COMERCIO, Centros de Investigación (U. Santo Tomás, Facultad de Economía. U. Nacional,

Programa de Ciencias Biológicas, C I A T, Palmira), son fuentes *alimentadoras* del proceso.

4. TALLER H E U R I S T I C O: Desarrolle con la Comunidad identificada un TALLER para la CREACION de una POSIBILIDAD EMPRESARIAL a definir dentro de un proceso bosquejado.
5. ELABORACION DOCUMENTO-TEXTO. A la manera de un documento *de estudio*, recoja toda la información y los avances creativos y circúlelos dentro del conjunto de participantes. De ahí surge la posibilidad de financiación e institucionalización. Lo *emprendedor* ya es tangible y la gestión misma va en curso....Es *echar a correr el programa....!*

A propósito (en palabras de Yuri de J. Ferrer Franco, 2006), “*El texto es una unidad conformada por dos estructuras: la primera denominada **profunda** por que se sitúa en la mente, en el pensamiento; se compone de aquellos elementos que están en el mundo de las ideas y anteceden a la producción concreta de la lengua, es decir a la cadena hablada y escrita. La segunda estructura se denomina **superficial** porque es elemento que emerge como forma textual, organizada, coherente, en respuesta a las ideas e intenciones que motivan la conformación del discurso (el desarrollo), sea este oral o escrito.*”

3. GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO. COMO ELABORAR ESTRATEGIAS EN EL CUARTO SECTOR DE LA ECONOMIA: EL DEL CONOCIMIENTO.

“Comienza a surgir una ciencia de la computación como Hércules, desde su cuna”.
Peter D. Lax. 1985

BUCLE

SOCIEDAD DE LA TRADICION – SOCIEDAD DE LA INFORMACION –
SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO – SOCIEDAD DE LA CREACION

CONCEPTOS CLAVE.

CONOCIMIENTO. SABER. SECTORES ECONOMICOS. CUARTO SECTOR.
SOCIEDAD DE LA INFORMACION. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. SOCIEDAD

DE LA CREACION. DE LO ANALOGICO A LO DIGITAL. CIBERTENDENCIAS. MAQUINAS ESPIRITUALES.



“ La reactivación de la economía colombiana, no podrá consolidarse solamente con las medidas macroeconómicas y las políticas sectoriales del gobierno nacional. Será necesario que los territorios (ciudades, departamentos o regiones) sean proactivos en el desarrollo de sus respectivos ámbitos. En tal sentido la labor de los alcaldes será fundamental como facilitadores y **líderes del diseño** para el desarrollo científico y tecnológico de su territorio debidamente concertado para las decisiones, en especial a largo plazo.”
Jaime Acosta Puertas. **Ciudades del Conocimiento.**

REFERENTES

1. Vivimos en el umbral entre Sociedad de Conocimiento y Sociedad de Creación, espacio-tiempo donde ha surgido un Cuarto Sector de la Economía: el Sector del Conocimiento. Desde políticas de I&D, de Ciencia y Tecnología, de optimización del SENA, hasta la creación de Zonas Francas para la investigación (laboratorios, Centros de Estudio, etc.) hasta Ciudades de Conocimiento, como en el caso de Monterrey, México, e Iguazú, Brasil-Uruguay-Argentina.
2. La Gestión del Conocimiento incorpora componentes *de punta*, que emergen en las fronteras del saber tecno-científico y/o disciplinar, propiciando desde Disciplinas *De Frontera* hasta Instituciones no convencionales, intersectoriales y *polidimensionales*.

EL EJERCICIO

1. Desde una percepción de conjunto del país, escoja una ciudad con vocación tanto exportadora como científico-tecnológica: Universidades, Centros de

Investigación . Cultura científica. Empresas *de punta*. Instituciones preactivas y transparentes.

2. Elabore un perfil de dicha ciudad con el apoyo de COLCIENCIAS (perfiles ya elaborados y disponibles)
3. Elabore una estrategia **para** la GESTION DEL CONOCIMIENTO, con una amplia agenda vinculante del universo local con el multiverso ampliado: la Globalización Operante; *El pensar globalmente para actuar local y regionalmente.*
4. Escoja áreas significativas y articule en la estrategia los entes privados y públicos más pertinentes.
5. El documento resultante, elabórelo en términos digitales debidamente editado y reserve sus derechos de autor. Incorpore SIMBOLOGIAS, ilustraciones por subtemas y la respectiva denominación del Proyecto (Nombre, título y subtítulo).

4. AGUA'S & DESARROLLO DE LA LOGICA PETREA A LA LOGICA DEL AGUA EN LA GESTION.

“ Los valores del agua están férreamente dominados por la dictadura de la economía. (...) El valor simbólico del agua habita en la memoria colectiva.” Ramón Germinal.

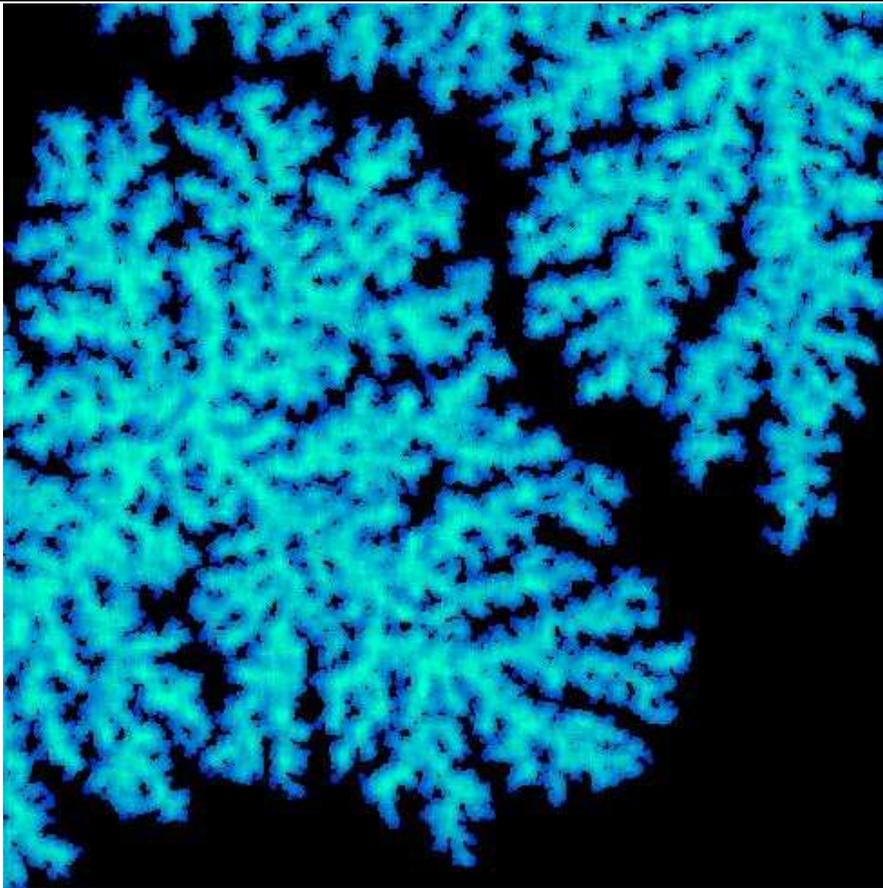
CONCEPTOS CLAVE.

AGUA'S. VIDA. MEMORIA COLECTIVA. VALOR SIMBOLICO. LOGICA DE PENSAMIENTO.

“ La gestión del agua no puede plantearse coherentemente si no es wn el marco de una estrategia territorial de referencia.” Leandro Del Moral Ituarte.

*“ Una piedra es sólida, permanente y dura. Esto sugiere los absolutos del pensamiento tradicional (**sólido como una piedra**). El agua es tan real como una piedra, pero no es sólida ni dura. La permanencia del agua no se define por su forma.”* Edgard De Bono.

BUCLE: LOGICA DEL AGUA-LOGICA DE LO VIVIENTE-LOGICA PETREA-FRACTALIDAD-LOGICAS MODALES Y PARACONSISTENTES



“ La lógica del agua viene determinada por las condiciones y las circunstancias.” Edward De Bono

REFERENTES:

- En el umbral ANALÓGICO (Lógica del Agua) - DIGITAL (Geometría de Fractales, pensar la GESTIÓN PARA EL DESARROLLO es reconocer el fluir de lo colectivo y su Inteligencia . Reducir Lo Público a Lo Estatal es una manera de la Lógica Pétreo, excluyente en tanto rígida.
- La GESTIÓN tiene como dinámica el fluir interactivo, más aún si es PARA el Desarrollo, cambiante y por necesidad, creativo y lejos de los absolutos que ignoran la *riqueza* de las circunstancias.
- En lo específico, la GESTIÓN del Agua es más que un ejemplo, una especie de prototipo de lo anterior.

EL EJERCICIO.

- REFLEXIONE SOBRE LA LÓGICA DE PENSAMIENTO: Compare la Lógica Pétreo y la Lógica del Agua, y elabore un ensayo desde su experiencia humana y como estudiante y/o miembro de un colectivo. Circule el ensayo y recoja comentarios.

Texto de Apoyo. DE BONO, Edward. (1992) Yo tengo la razón; tú estás equibocado. Ver Apéndice: *La lógica del Agua*. Barcelona: Ediciones B S A.

- Escoja un Proyecto de Desarrollo en el campo del AGUA, bien sea en términos ambientales o de Servicio Público, y estudie su lógica desde la política (C O N P E S), la Planeación (DNP), la Gestión y la Acción. Escriba un texto para compartir.
- Estudie el REFERENDO POR EL AGUA en curso en el Senado de la República y confrontelo con Los Programas Departamentales. Establezca las diferencias de lógica y en un texto, reflexione ampliamente.

5. DESARROLLOS.

CRECIMIENTOS. PROGRESOS.

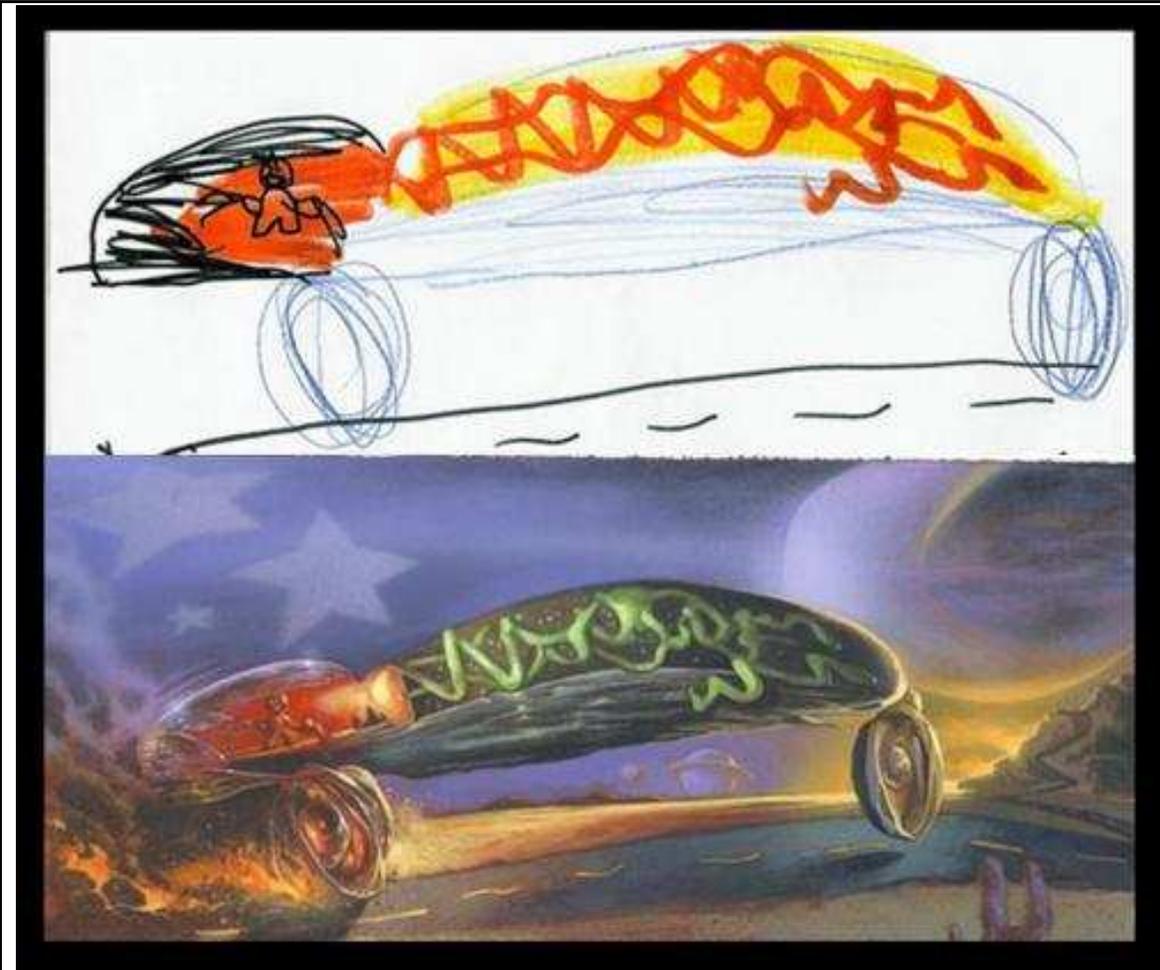
COMO PRIVILEGIAR EL *DESARROLLO REAL* EN RELACION AL DESARROLLO APARENTE Y AL SUBDESARROLLO “PLANIFICADO”.

“ *Es ignominioso desconfiar del progreso.*” Johann Valentín Andreae, 1619

“ *La razón es un sistema estrecho que ha degenerado en ideología. Con tiempo y poder se ha convertido en un dogma sin rumbo, disfrazándose de indagación desinteresada. Como la mayoría de las religiones, la razón se presenta como la solución de los problemas que ella misma ha creado.*” Jorge Iván González.

CONCEPTOS CLAVE:

DESARROLLO. CRECIMIENTO. PROGRESO. BIODESARROLLO.
ECODESARROLLO. SUBDESARROLLO.



PRESENTACION

Dentro de las alternativas señaladas a continuación (u otras conocidas por Ud.) escoja las que considera más relacionadas con un CASO que Ud. Conozca en cualquier escala. Privilegie la más accesible en términos de información.

- DESARROLLO ECONOMICO. KEYNES
- DESARROLLO A ESCALA HUMANA. MANFRED MAX NEEF
(HIPOTESIS DEL UMBRAL. NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS.)
- DESARROLLO SOSTENIBLE. ARTURO ESCOBAR.
- DESARROLLO PROGRESIVO. FRANCISCO JIMENEZ V.
- DESARROLLO ENDOGENO. JOSE LUIS CORAGGIO.
- DESARROLLO EXOGENO
- ECODESARROLLO. AUGUSTO ANGEL MAYA.
- BIODESARROLLO. JOEL DE ROSNAY.
- SUBDESARROLLO. BANCO MUNDIAL. B I D. ROOSEVELT.
- DESARROLLO ALTERNATIVO. ORLANDO FALS BORDA.

- DESARROLLO COGNITIVO. FRANCISCO VARELA
- DESARROLLO AUTONOMO. Varios.
- DESARROLLO CIENTIFICO-TECNOLOGICO. Comunidades científicas.

EL EJERCICIO.

- Relacione estructural, funcional y formalmente, las opciones privilegiadas con el caso escogido. (Ver página 20: Arquitectura Hipertextual de la Creatividad. Gráfico Complementario)
- Bosqueje un PLAN DE GESTION que incorpore tanto los estudios necesarios y las estrategias operativas como las socializaciones necesarias. Dentro de una Agenda estratégica, trate de concebir una *ruta crítica*.
- Explique las diferencias y afinidades entre las distintas opciones de desarrollo, con base en los conceptos y teorías referenciados y con relación el ejemplo asumido.
- Conjeture una opción desde su experiencia debidamente confrontado con los referentes.

NOTA: En tanto bosquejo, no se inhiba por la posibilidad de *errar*.

6. GESTION ETICA PARA EL DESARROLLO REAL. *DESCONTAMINACION TEORICO- PRACTICA DEL SABER ESTADO.*

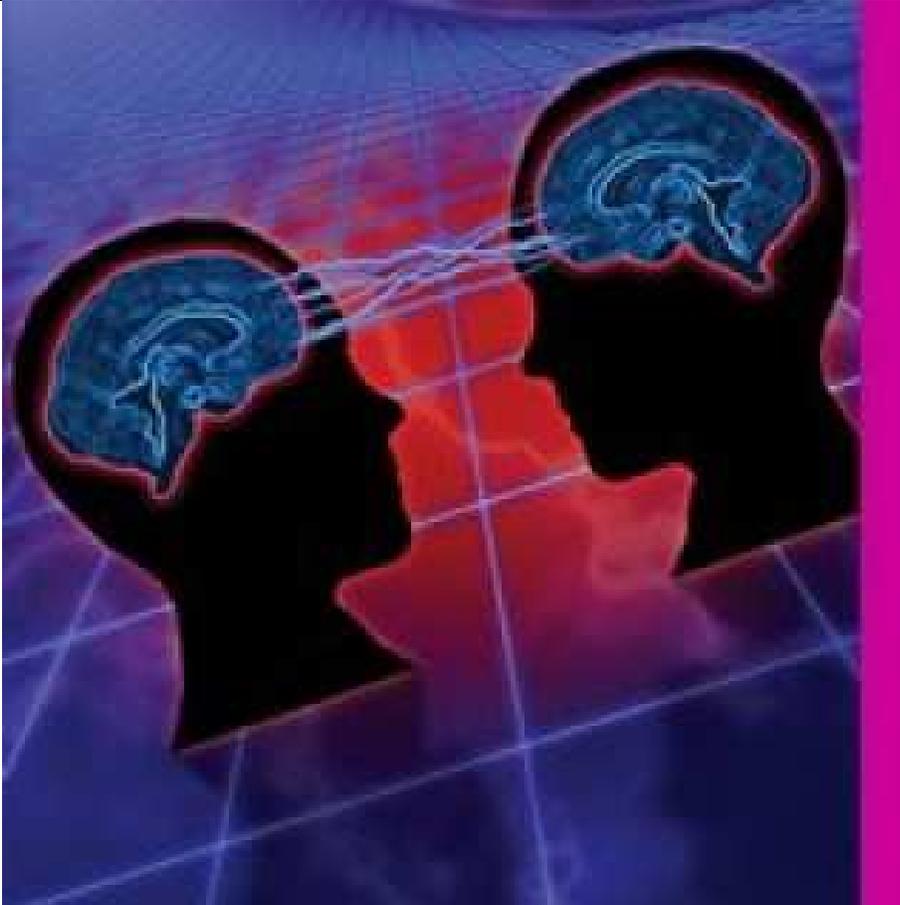
“ La corrupción es la violación más flagrante de los Derechos Humanos.” Carlos Eduardo Maldonado.

“ Hay malvados que serían menos peligrosos si no tuvieran ni pizca de bondad.” F. De la Rochefoucauld.

“ ¿La ética está más cerca de la sabiduría o de la razón?. ¿Es el sabio virtuoso a causa de una habilidad espontánea o su conocimiento nace de su juicio racional? ”
Francisco Varela.

“ Los peores peligros no vienen de los ataques a la verdad, sino de la creencia en la verdad.” Tomás Ibáñez.

*“ La filosofía no es la negación del **otro estilo de vivir**, sino que, como una flor rara, crece a partir de él; expresa sus secretos. “ Friedrich Nietzsche. (...a propósito del vivir ético...)*



“ La verdad es una sólida cosa; mientras se pesa y se la esgrime, con más pureza brilla; ni hay lugar para la imposturas, cuando todos los sitios están llenos de números, medidas, balances y piedras de toque, ni debe admitirse nada que no haya sido sometido a un examen severo y completo.” Comenio: Las normas del conocimiento universal (1651).

“ Hay muchos caminos ya descubiertos que conducen al conocimiento; y ningún hombre ilustrado duda de que haya muchos más que esperan ser descubiertos. Ciertamente, todos los caminos llevan al conocimiento; porque aún la acción más vil y más estúpida nos enseña algo acerca de la vileza y la estupidez, y puede enseñarnos accidentalmente mucho más. Bernard Shaw.

*“ **Sometamos a cuarentena científica términos como soborno y corrupción.**”
Federico Aguilera.*

“ Corrupción y sobornos: rara vez se trata de extorsiones unilaterales, sino de transacciones comerciales como muchas otras.” Juan Sánchez.

CONCEPTOS CLAVE:

SABER ESTADO. ESTADO VIVO. ETICA. NOETICA. BIOETICA. IMPUNIDAD. ETICA PUBLICA. RENDICION DE CUENTAS.

PRESENTACION

El universo del Desarrollo comprende lo más significativo e incluyente del crecimiento económico. En términos *noéticos* es el “botín” más grande y potencial. En términos éticos es la fuente más rica de bienestar humano y de progreso de las naciones. En tanto *enseñar Etica* (.) suele ser un énfasis superficial por sus desviaciones moralistas en los QUE , los PORQUE y los DEBER SER, el presente ejercicio profundiza en el COMO y en los EFECTOS. Lejos de sugerirse una investigación policíaca o una especulación retórica o una satanización ideológica, se trata de examinar los límites del SABER ESTADO en la perspectiva de transparencias tangibles en el conjunto social y de resonancias plausibles en el sentido de lo humano.

PREGUNTAS CLAVE:

1. Cómo se utiliza el Estado.
2. Cómo desempeñar cargos exitosamente.
3. Cómo considerar la Justicia y los controles.
4. Como se entiende la responsabilidad social del Estado.
5. Cómo se entiende el Bucle Inter-retroactivo: BUROCRACIA-DEMOCRACIA-PLUTOCRACIA-ARISTOCRACIA-TEOCRACIA-FILIOCRACIA
6. Cómo se legitima y se legaliza el Hacer Institucional tanto política como culturalmente.
7. Cómo se *valoran* (¿) disciplinas como el DERECHO como la habilidad de *sacar en limpio* al corrupto evidentemente culpable. Ver dilaciones delictuosas para *VENCIMIENTO DE TÉRMINOS*, por ejemplo.
8. Cómo enfrentar penalmente la corrupción. Penas de muerte en varios países En Colombia se inició el pasado año el proceso de firmas para implantarla; ver DIA ANTICORRUPCION, Febrero 19 y recolección de firmas: Bogotá, Leticia, Barrancabermeja. Ver Veedurías Ciudadanas.
9. Cómo construir un **algoritmo ético**.

EL EJERCICIO:

- Escoja un caso de corrupción conocido y divulgado por los medios. A manera de ejemplos: Chambacú. Agro-ingreso Seguro. El Guavio. CAJANAL. Regalías Yopal. METROVIVIENDA. 37 DEMANDAS A I N V I A S (20 años). VILLAVICENCIO (31 mil millones).
- Caracterícelo utilizando información disponible: Medios, Judicial publicada, Testimonios posibles.
- Responda a cada una de las preguntas planteadas (enfatique en la N° 9.) y reflexione.

- **NOTA:** No es necesario hacer pública la reflexión en su totalidad. Difunda (Evaluador, Monitor, compañeros de estudio, vecinos) una síntesis *publicable*.



- ***“ Está emergiendo una nueva perspectiva, la perspectiva (eco) lógica. Tanto en la dimensión de la observación -extracción de información- como en la dimensión de la acción -inyección de neguentropía- ...Hoy es un componente necesario de toda sociología posible....”*** Jesús Ibañez

7. GESTION PARA EL DESARROLLO COMO *TRAGEDIA*.



PLUSVALIAS.

**SUBSIDIO. RESILIENCIA.
COMPENSACION.**

“ La naturaleza tiene horror al vacío y la sociedad al cambio.” Joël de Rosnay.

“ Una catástrofe es cualquier transición discontinua que ocurre cuando un sistema puede tener más de un estado estable o cuando puede seguir más de un curso estable de cambio.” Monte Davis.

" En la medida en que rechazemos ser meros administrados, ya no dependeremos de que sea la misma mediocridad de los administradores la que hunda sus propios proyectos. " RIZOMA.

REFERENTES

“ A los que de alguna manera vivieron o pretenden vivir permanentemente de la política les será aplicado lo dispuesto para los reos de hurto mayor, en grado de autoría y tentativa respectivamente.” . Artículo para incorporat al Código Penal, vía referéndum. ANTONIO ESCOHOTADO.

- Todo cambio, que puede llegar a ser mutación, tiene implicaciones que afectan todos los componentes explícitos y/o implícitos (en especial el POLITICO), del bucle (por definición) **NATURALEZA-POBLACION-CAPITAL-ESTADO**, lo cual conlleva intervenciones que en nuestras sociedades, se materializan dentro de situaciones contradictorias dado los intereses, los modelos de desarrollo dominantes y, en última instancia, la cultura.
- Todo Proyecto Macro, toda Revolución (Industrial, Informática, Social), afecta entornos y poblaciones bien en beneficio o en perjuicio de condiciones de vida. Una Gran Represa, una Gran Vía, etc, como lo muestra Goethe en su Fausto, adquiere un carácter ambivalente: Lo trágico y lo dramático (de *final feliz*) . Al Estado (BENEFACTOR y/o SOCIAL DE DERECHO) le corresponde Gestionar con equidad y justicia social los procesos correspondientes. Dada la magnitud en cualquier sentido, institucionalmente se considera la Renovación Urbana, las Grandes Obras. Es el caso del BID y el Banco Mundial que no avalan presupuestalmente hasta no existir un Plan de Gestión del Estado que reconozca derechos y posibilidades de la población y la naturaleza.
- La magnitud es visible a nivel global en campos como El CAMBIO CLIMATICO, recalentamiento, afectación de la capa de ozono, etc. Son motivo (Ver Copenhague) de discusiones políticas sesgadas por los intereses propios de los países Desarrollados (el *desarrollo* es el punto clave) y en general con formas de poder instrumentadas institucionalmente.

EL EJERCICIO.

1. escoja un GRAN PROYECTO o un GRAN FENOMENO (caso ambiental mencionado) y trate de comprender los efectos socio-económicos que genera.
2. Piense como Estado (diferente a Gobierno) y bosqueje un PLAN DE GESTION que responda con equidad a la NATURALEZA (“Somos Naturaleza”) y a la POBLACION de manera prospectiva, esto es, no inmediateista sino de largo plazo.

BUCLE de referencia: NATURALEZA – POBLACION – CAPITAL - ESTADO

3. Elabore una Agenda que comprenda como proceso, la *atención integral* del fenómeno.



8. ***GIMNASIA MENTAL EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO (ontos)***

LA NUEVA MENTALIDAD ES MAS IMPORTANTE QUE LA NUEVA CIENCIA Y LA NUEVA TECNOLOGIA.

Propuesta de actividad para resolver en grupo



MENTALIDAD. ACERVO CULTURAL. PARADOJA. FRACTALIDAD. VARIOPINTO

CONCEPTOS CLAVE:

“ El territorio es el espacio delimitado a partir de un ejercicio estatal, su carácter es organizativo, producto de un acto administrativo y jurídico; mientras que el lugar pertenece al afuera del territorio, en tanto que sus ubicación y demarcación las determina el entrecruzamiento de líneas diversas, la vecindad con el acontecimiento.”
ENRIQUE A. VELÁSQUEZ.

EL EJERCICIO:

1. El acervo cultural en cada sociedad suele tener unos *promedios compartidos* que se expresa en las opiniones y en ocasiones en el llamado *sentido común*. Tanto el Administrador Público (en este caso *en formación*), como el ciudadano, suelen entenderse repitiendo *lugares comunes* que niegan el reconocido **progreso en el conocimiento**. Toda interacción, toda conversación, todo

trámite, tiene la sugerente posibilidad del **c r e c i m i e n t o** de los interlocutores: es la **dialógica**.

2. Las ideas de pensadores, teóricos, científicos, pueden articularse en el *diario vivir* con efectos creativos.
3. El origen especializado legitimado por los diferentes estatutos teóricos de cada disciplina y por los distintos contextos culturales, amerita ser relacionado e integrado.
4. Se trata de encontrar *lo común en lo diverso* como referente para llegar a *lo probable en lo posible*, sopesando en contexto, sentido por excelencia de la Gestión.

IDEAS

UNO

“ Los cuatro puntos cardinales son tres, norte y sur.” Activista político uruguayo, anónimo.

DOS

“ Para llegar a un punto que no conoces, debes tomar un camino que no conoces.” HERÀCLITO.

TRES

“ El saber no está hecho para consolar; decepciona, inquieta, punza, hiere. “ - FRANCOIS JACOB

CUATRO

“ ...ese desorden aparente que en realidad es el grado más alto del orden burgués. ” DOSTOIEVSKI en Londres, 1862

CINCO

“ Todo fluye, nada permanece.” HERÀCLITO.

SEIS

“ ¡ Autodestrucción innovadora. !” Anuncio de Mobil Oil, 1978-

SIETE

*“ ...hace menos de cien mil años, una minúscula parte de la materia inteligente accede al conocimiento. Es la **materia civilizada**, una materia capaz de volverse hacia su historia para preguntar por la materia inerte, por la materia viva, por la materia inteligente, por sí misma y por su sentido en el devenir del universo.”* JORGE WAGENSBERG.

OCHO

*“ Es claro que, como consecuencia de los cambios en la gestión pública, ha ocurrido un cambio dramático en el paradigma de la planificación en general, y de la planificación y gestión del desarrollo local en particular. Así, **el modelo de planeación normativo-centralizado ha perdido vigencia**, al cambiar las condiciones económicas y políticas*

propias de la fase capitalista anterior, y aparecen entonces nuevos imperativos.”
EDGAR FORERO PARDO (Director CIDER, 1990)

NUEVE

“ Las instituciones y entidades del sector social presentan mucha incapacidad para abordar operaciones multi-institucionales –en sus relaciones intra y extrasectoriales- , dificultad para utilizar la evaluación como instrumento gerencial, gran resistencia al cambio en lo político y lo cultural, y, en resumen, carencia de una gerencia específica y especializada en el sector social. “ SILVA COLMENARES.

DIEZ

“ En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político.”
SERGIO BOISIER.

PROCEDIMIENTO

UNO:

Tome tres de las citas anteriores escogidas libremente, De cada una de ellas escriba un comentario explicativo sin limitaciones de espacio. Integrando las tres, redacte un ENSAYO debidamente titulado y subtulado. Recuerde que Ensayo viene *exagium* que significa discusión, poner en la balanza diferentes conjeturas, explicaciones o juicios.

DOS;

Tome otras tres citas (mínimo, pueden ser más) distintas a las del ejercicio UNO y desarrolle el mismo proceso.

TRES

Con base en los dos Ensayos, elabore un escrito *libre* que los relacione, bien dentro de un contexto que usted considere significativo, o desprevénidamente de manera aleatoria.

NOTA

Repita este ejercicio con estas citas y otras que escoja siempre libremente, dentro del **amplio conjunto de ideas presentadas a lo largo de todo el módulo** (algunas a continuación). Elabore reflexiones y conjeturas con los interlocutores que considere pertinentes. Este ejercicio es un **JUEGO CREATIVO** donde cabe la *inteligencia emocional*. Recopile y circule los Ensayos y demás escritos, conservando la memoria en toda su diversidad

IDEAS APORTANTES:

(Ejercicio NUFFIC)

“ Siempre ha hecho falta más imaginación para captar la realidad que para ignorarla.” J. GIRAUDOX

“ La nueva mentalidad es más importante incluso que la nueva ciencia y la nueva tecnología.” A. N. WHITEHEAD.

" Al darnos cuenta hasta qué punto es complejo el mundo, vivimos de alguna manera un segundo nacimiento." A. MOHLER

*" Los cambios en las relaciones de producción, poder y experiencia convergen hacia la transformación de los cimientos materiales de la vida social, el espacio y el tiempo. El espacio de los flujos de la Era de la Información domina el espacio de los lugares de las culturas de los pueblos. El tiempo atemporal como tendencia social al tiempo a la superación del tiempo por la tecnología **desbanca la lógica del tiempo de reloj de la era industrial.**" MANUEL CASTELLS.*

" Cuanto más se mira de cerca un problema, más vaga es su solución." L. ZADEH

" No existe lo simple, existe la simplificación...lo simple siempre es lo simplificado." G. BACHELARD

" La administración del movimiento y, por consiguiente del desorden, no puede reducirse a una acción defensiva, a una operación de restauración, a un juego de apariencias que solo produciría efectos en la superficie...Lo cual implica dar todas las posibilidades a lo que es portador de vida y no a lo que depende de un funcionamiento mecánico, a la SOCIEDAD CIVIL y no a los aparatos." GEORGES BALANDIER.

" A veces la verdad entra a la historia cabalgando a lomo del error." R. NIEBUHR

" Los sistemas tienden a una disposición estructural, al agrupamiento de las partes por la fuerza de la interacción." HEINZ PAGELS.

" En la gestión simbiótica de la relación global-sectorial, cada sector se reproduce transformándose y modificando sus relaciones con los otros sectores." F. JIMENEZ V

" Los científicos de la Administración hoy se preocupan más por estudiar y describir la manera como los sistemas complejos enfrentan la incertidumbre y la rapidez de los cambios." RICARDO ROMERO U.

" Las nuevas ciencias de la complejidad nos demuestran de qué modo nos demuestran de qué modo, a partir de elementos y normas simples, pueden surgir consecuencias complejas. Muchos de los modelos de ordenadores se basan en ésta idea. ... Si bien la ciencia no puede juzgar, puede ayudarnos a entender. " HEINZ PAGELS.

" La gran mayoría de las ciencias sociales y humanas han estado sometidas al predominio del espacio y no han alcanzado todavía a reconocer la importancia del tiempo. La determinación de la complejidad creciente de un sistema en el tiempo, no se corresponde exactamente con el tiempo actual del sistema." CARLOS E. MALDONADO.

" Dadas las variables independientes que intervienen, la gran estrategia nunca puede ser exacta ni predeterminada. Más bien se basa en el replanteamiento

costante e inteligente de los fines y medios de la política. Se basa en la sabiduría y el enjuiciamiento.” PAUL KENNEDY.

“ Las instituciones no valen más que lo que valga el hombre que las aplica.” ENRIQUE F. AMIEL.

“ No hay vida que no sea siempre-ya forma de vida, siempre política.” TIQUUN

“ Los sistemas complejos operan lejos del equilibrio, presentando un comportamiento que escapa a cualquier definición por una ley universal, puesto que la apertura confiere la capacidad de establecer interacciones de carácter imprevisible y de generar registros o modificaciones estructurales a consecuencia de la misma. “ EUGENIO ANDRADE

*“ El proceso que regirá los designios económicos del siglo XXI es lo que Manuel Castells (1997) denomina **la nueva economía**, en la que se privilegia el manejo de información y producción de conocimiento (...) En la historia de la humanidad, aquellos que poseen la mejor tecnología o pueden acceder a ella y a los conocimientos más actualizados son los que imponen las condiciones. En tal sentido, esta época no es novedosa, pero sí presenta características que la hacen única. En los últimos treinta años el mundo se transformó. El desarrollo exponencial de la tecnología (computador – software y hardware-, Internet, telefonía móvil y fija, satélites, fibra óptica, biotecnología) permitió la globalización de las finanzas, la masificación de los medios de comunicación y el aumento del promedio de la vida mundial, entre otros efectos.”* JORGE L. SALCEDO (Zero, 2006).

“ La era de la globalización de la economía es también la era de la localización de la política. Lo que a los gobiernos locales y regionales les falta en poder y recursos, lo suplen con flexibilidad e interconexión.” MANUEL CASTELLS.

NUFFIC

(El conocimiento p r o g r e s a)

¿Cuál de los diferentes tipos de pensamiento de las ideas aportantes anteriores te es más familiar?

Plantéate, de acuerdo con tu forma de pensar y de activar tu pensamiento, ¿Cuál de las ideas anteriores puedes relacionar con un proyecto de desarrollo específico?

8. ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

UNIDAD 1. A U T O E V A L U A C I O N .

PROCEDIMIENTO

- Identifique cinco ideas clave de la unidad y ordénelas según su importancia, explicando el porqué de la colocación de cada una.

- Tome la de nivel 1 (más importante) y descríbala dentro de un contexto específico. Escoja entre los siguientes: 1. CONTEXTO BARRIAL. 2. CONTEXTO REGIONAL. 3. CONTEXTO FRONTERIZO. 4. CONTEXTO BINACIONAL. 5 CONTEXTO SECTORIAL: uno de los cuatro sectores de la Economía.
- Confronte dos de las ideas de apoyo, escogidas libremente, identificando *lo común en lo diverso*, lo contradictorio, lo complementario y lo significativo en términos de Desarrollo.
- Califique de 1 a 5 la calidad de cada una de sus elaboraciones anteriores y discúptala con un compañero de estudios.
- Si es necesario, reelabore la calificación inicial, sustentando el cambio con explicaciones no con argumentos.

EVALUACION DEL PROCESO DE GESTION

Al reconocer el umbral- borde- frontera socio-cultural y político donde fluyen los procesos de gestión, al igual su vocación económica de construir capital social, su evaluación es SOCIAL por definición. Es al usuario del desarrollo, al esperadamente beneficiado por él, a quien corresponde evaluar. Ex-ante y Ex-post son dos formas aquí compatibles en tanto no siempre las concepciones son fijas, preestablecidas y determinantes, sino también, se requiere el insumo de la reflexión permanente. Esto significa que el Ex –post no se refiere al final del proceso sino quizá al terminar cada fase o etapa. Puede afirmarse como referente la opción metodológica de la OBSERVACION PARTICIPANTE, que por analogía, nos remite al reto de investigar fenómenos, problemas o realidades en movimiento, sin detener el objeto en su fluir.

Uno de los ejercicios planteados, a saber, EL CAMINAR COMO PERFORMANCE POLITICO-SOCIAL, instrumenta en éste sentido.

9. SINTESIS

Reconociendo cómo hoy se considera *la capacidad de síntesis* como lo significativo por excelencia de un proceso cognitivo (más que la memoria y la rapidez), la presente Síntesis es más propositiva que modelizante y, en tal sentido, se plantea como una invitación a cada estudiante a la elaboración de una propia como un elemento de *autoevaluación* donde los parámetros (*términos de referencia*) los construye él mismo.

La GESTION PARA EL DESARROLLO se considera como necesaria mas no suficiente en tanto es un nodo, sin duda productivo, de un sistema complejo adaptativo (SCA) que como unidad podemos denominar ESTADO-SOCIEDAD. El énfasis en lo endógeno privilegiado aquí, no desconoce lo exógeno dada su importancia en tanto estamos en la Globalización, donde éste contexto debe ser asumido como texto. En este orden de ideas tal contexto-texto muestra geopolíticas, *ismos* como el capitalismo mismo que nos puede llevar incluso a contrasentidos como generar la enseñanza-aprendizaje de programas académicos de GESTION PARA EL SUBDESARROLLO, lo cual más que paradójico deviene trágico. Los contenidos, por tanto, reconocen la Sociedad como un

Sistema Complejo Adaptativo (de complejidad creciente) donde la existencia de *grados de libertad* frecuentes, lo hacen impredecible e indeterminable, asunto que nos ubica en el umbral Sociedad de Conocimiento-Sociedad de Creación. El GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO aquí bosquejado, no es un simple funcionario sino un complejo actor-agente creativo por *necesidad plausible*. (ver Mapa Conceptual). Su campo más significativo es el de la GESTION DE CONOCIMIENTO, componente vital del Cuarto Sector de la Economía, cuya curva de crecimiento es la más vertical de los cuatro sectores. Como referente de sentido, Desarrollo- Progreso- Evolución- Crecimiento, se articulan en un bucle donde los *pre*, predeterminación, preconceptualización, son trascendidos por los parámetros y las pautas, todo lo cual convoca al Gestor a saber interpretar y crear los *términos de referencia* de planes, programas, proyectos, acciones, términos susceptibles de transformación por cambio de circunstancias, de agentes, de flujo de recursos, de política(s). Finalmente, el método sin metodología, transfondo cognitivo del módulo, asume el reto surgido de reconocer cómo *más importante que la nueva ciencia y la nueva tecnología es la nueva mentalidad*. La Memética –genética de las ideas, ADN cultural, acervo vivo- alimenta el proceso donde la *lluvia de ideas* que ilumina todo el módulo, se compone en textos organizados por el estudiante, que llaman a *lo probable dentro de lo posible*, construcción, creación permanente en especial en su *tiempo libre* compartible en tanto *la inteligencia colectiva emerge de sinergias*. El Gestor Simbiótico actúa **desde** el Estado, institucionalmente hablando, y también **desde** la Sociedad, cultural y políticamente considerando.

Nota: SINERGIA significa: " *Integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.*" . La SINERGIA

ORGANIZACIONAL es un sistema utilizado para aumentar la productividad en todos los sectores. Se divide en cinco partes: Sinergia Total, Proyección Organizacional, Desarrollo de Personas, Conformación Cultural y Formación de Equipos.

10. BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russell L. (1997) Planificación de la empresa del futuro. 1a. ed. México, Editorial Limusa.

ALOP, (1992) América Latina: opciones estratégicas de desarrollo, Venezuela,.

ANDER-EGG, Ezequiel. 1983. Técnicas de investigación social. Buenos Aires, Humanitas,

ANTILL, James. 1990 *Método de la ruta crítica y sus aplicaciones a la construcción*. México, Limusa,.

ARRIAGADA, Irma, MIRANDA, Francisca, PÁVEZ, Thaís, 2004. Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social, Santiago de Chile, Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

Asociación Colombiana de Economistas. Guía Básica Manejo de Almacenes, Bienes e Inventarios.

AXELROD, Robert. 1996 .Evolución de la Cooperación. Madrid : Alianza.

_____ (2004) . La complejidad de la cooperación. Modelos de cooperación y colaboración basados en agentes. Argentina, Buenos Aires: Ed. Fondo de Cultura Económica de Argentina.

AA. W. (2004) *Gobierno digital: tendencias y desafíos*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

BRIAN, Arthur. *The Economy as an Evolving Complx System 1*. E.EU.U.: Perseus-Books. 1993

CASTELLS, Manuel. La era de la información. Economía-Sociedad y Cultura. Madrid: Alianza (tres volúmenes). 1998

CCG. (2002) *Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones*. Centro Canadiense de Gestión.

COMISION DE GESTION DE LOS ASUNTOS MUNDIALES, Informe de la, Madrid: Alianza Editorial. 1996

DE ROSNAY, Joel. El hombre simbiótico. Madrid: Ariel. 2000.

www.cabildo.com.co

www.dnp.gov.co

www.procuraduria.gov.co

BARROW, J. (1994) Teoría del todo. Barcelona: Crítica.

BENKO, Georges y LIPIETZ, Alain, Las regiones que ganan, España, 1994.

BETANCOURT, Mauricio, Planeación y participación, Volumen I y II, Bogotá 2001.

BERMAN, Marshall. (1991) Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad. Buenos Aires. Siglo XXI Argentina editores.

GOETHE, W. (1981) El Fausto. Buenos Aires. Siglo XXI Argentina editores.

BLEGER, Isaac. "Stakeholders": una estrategia actual. Publicado en REVISTA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Volumen 32/33 -3/1999- 1/2000 Marzo 2000, pag 137-142.

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México, Trillas, 1982.

- BUNGE, Mario. La investigación científica. Barcelona, Ariel, 1969.
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. *Observatorio de las exportaciones Bogotá y Cundinamarca*, 1995 – 2002.
- CANO A., A. L. (2004). Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo. Bogotá. Ed. ESAP Serie Documentos. Cuadernillo 6.
- CARDENAS, E. y OJEDA, J, La nueva economía institucional y la teoría de la implementación, En Revista de Economía Institucional, Vol. 4, N° 6, Semestre I. 2002.
- CARVAJAL, Manuel José. Planeación por escenarios. Calí, ICESI, 1999.
- CAPRON, M. (2000) *organización e instrumentos de la Gestión a la hora de los cambios socio-productivos*. Bogotá: Revista INNOVAR 15 Ed. U. Nacional de Colombia.
- CASA REPUBLICANA (Convenio DNP-Mininterior-ESAP). Asociación de Municipios, año 2003.
- CEPEDA, Carlos Alberto. “El Sistema de Control Interno del Estado”, Ediciones Librería del Profesional,
- COLOMBIA. D. N. P.. Documentos para el desarrollo territorial No. 46: *Estado del arte de la construcción de visiones de futuro y desarrollo*. Bogotá, D.C. Agosto de 2001.
- CONSEJO NACIONAL DE PLANEACION. Revista La Trocha. Publicación del Sistema Regional de Planeación Participativa del Magdalena Medio.
- CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.
- CORTES, Elkin Alonso, Sector agropecuario y desarrollo rural: una mirada integral, Bogotá, 2004.
- CUERVO, Luis Mauricio, VIVIESCAS Fernando, BOISIER, Sergio y MONCAYO, Edgar, Ciudad y Complejidad, Bogotá, 2003.
- DE BONO, Edward, (1991) Yo tengo razón; tú estas equivocado. Barcelona: Ediciones BSA.
- Decreto 1188 de 2003
Decreto 2170 de 2002
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía de Reestructuración de las Entidades del Nivel Nacional. Bogotá, 2001.
- D. N. P. , Corporación Andina de Fomento –CAF–. Bogotá, 2003.

D. N. P. . Metodología de Medición y Análisis del Desempeño Territorial. Documento preliminar 2004.

DNP, Dirección de Desarrollo Territorial. Competencias sectoriales por nivel de gobierno, Bogotá, 2003.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Planificación: Base de la gestión municipal. Lineamientos Generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007.

DONOSO; J. (1975) El lugar sin límites. Madrid. Ediciones SEDMAY S. A.

DOUROJEANNI, Axel, procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable, Santiago de Chile, 2000. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

DROR, Yehezkel. *Enfrentando la incertidumbre y la viabilidad política* En: Revista PES, No.2, abril 1993.

JIMENEZ V., F. (2004) Legalidad y legitimidad en lo público. Organización-Administración-Gestión, *sine qua non* ecopolítico y *nomos-logos* biopolítico. En Reflexiones de la Administración Pública. Bogotá Ed. ESAP.

_____ (1970) Hacia un modus operandi de la integración Latinoamericana. En Revista OCA · No. 27 –Premio Agenein de Ensayo- Honduras,

_____ (2009) Racionalidad y Creación. Conferencia Inaugural Seminario-Taller ONG. Borde. Bogotá. (s. p.)

_____ (1998) Lo Local & Lo Regional: unidad dialógica. Texto en Contexto De la Localidad a la Región. Bogotá. En: Desarrollo Local: Experiencias recientes y nuevos sujetos. Ed. REDESARROLLO.

_____ *Legalidad y legitimidad en lo público. Organización-Administración-Gestión*. Bogotá. En Maestría en Administración Pública. REFLEXIONES de la A. P. Ed. ESAP, 2003

JIMÉNEZ, Amparo, 2002. Stakeholders – Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa, Bogotá,

_____ 2002. Stakeholders: Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: Análisis de un caso colombiano. - Ediciones UNIANDES. Bogotá-Colombia

GORBANEFF, Y. (2002). Teoría de Juegos aplicable en la Administración. En Innovar 20. U. Nacional. Bogotá.

MONTOYA A. (2002) El nuevo paradigma de las ciencias de Gestión. En Innovar 20. U. Nacional. Bogotá.

VEGA M. Leonel (2002) Hacia un diagnóstico Territorial bajo enfoque sistémico. En Innovar 20. U. Nacional. Bogotá.

GATES, Bill. (1999) *Los negocios en la era digital*. España: Plaza y Janés.

LECHNER, Norbert, Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital social, En: Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, México, 2000.

Ley 115 de 1994

Ley 134 de 1994

Ley 136 de 1994

Ley 152 de 1994

Ley 1ª de 1975

Ley 27 de 1992

Ley 617 de 2000

Ley 715 de 2001

Ley 80 de 1993

Ley 87 de 1993

Ley 1258 de diciembre de 2008

LÓPEZ, Jenny Elisa, Teorías y Enfoques del Desarrollo Territorial, Bogotá, 2005.

MARTELLI, Giorgio (Compilador), Guía de gestión urbana, Santiago de Chile, 2003. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

MARTIN, Juan, Funciones básicas de la planificación económica y social, Santiago de Chile, 2005. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

MARTINEZ, Guerrero José Francisco. Evitando la Corrupción. Guía para ser un buen alcalde. 2003.

MATUS, Carlos. Planeación estratégica. Caracas, Altadir, 1991.

MAX, Hermann. Investigación económica. México, Fondo de Cultura Económica, 1982.

MESA DE PLANIFICACION REGIONAL BOGOTA - CUNDINAMARCA. *Talleres de participación provincial y local*, 2003.

MIKLOS, Tomás (Coordinador), Las decisiones políticas: de la planeación a la acción, México, 2000.

MIKLOS, Tomás y TELLO, María Elena. *Planeación Prospectiva*. Noriega-Limusa, México 1991.

MOJICA, Francisco José (Compilador). *Análisis del siglo XXI*. Concepto de prospectiva. Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo. Bogotá: Editorial Alfaomega, 1999

MOJICA, Francisco. *La técnica Delphi*. Mimeo: Universidad Externado de Colombia, 2003

_____ *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Santafé de Bogotá: Alfaomega-Marcombo, 1999.

_____ *Definición y bases conceptuales de la prospectiva estratégica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Módulo Básico para la Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, agosto de 2002.

_____ *El Ábaco del médico François Régnier*. Mimeo: Universidad Externado de Colombia, 2003

_____ *El Análisis Morfológico*. Mimeo: Universidad Externado de Colombia, 2003

_____ *Juego de actores y estructuras de poder*. Mimeo: Universidad Externado de Colombia, 2003

_____ *Modelo prospectivo estratégico y taller de apropiación I*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Módulo Básico para la Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, agosto de 2002.

_____ *Modelo prospectivo estratégico y taller de apropiación II*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Módulo Básico para la Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, septiembre de 2002.

MORCILLO, Pedro Pablo, *La planeación en Colombia*, Bogotá, 2002

MIGNOLO, W. (1999). *Pensar en los intersticios. Teoría y práctica de la crítica postcolonial*. Castro-Gómez y otros. Bogotá. Editores Pensar. Pontificia Universidad Javeriana.

MONTANER, C. A. (2006) *Los círculos concéntricos*. Bogotá: En: Revista Interamericana de Política, Economía y Sociedad/ PERSPECTIVA No. 10 Ed. Instituto de Ciencia Política.

NAGEL, Ernest. *La estructura de la ciencia*. Buenos Aires, Paidós, 1981.

MARTINEZ LOPEZ, Ladislao. *El nuevo sector eléctrico*. Barcelona: En Cuadernos Archipiélago N°61. 2004.

THOM, René. (1999) *Teoría de las Catástrofes*. Barcelona. Ed. Gedisa.

ETIENNE, T, *Financiamiento y administración de proyectos de desarrollo*, Bogotá, 2004.

GABIÑA, Juanjo. *El Futuro Revisitado*. Barcelona: Editorial Marcombo, 1995.

GALTUNG, J.. *Teoría y métodos de la investigación social*. Buenos Aires, Eudeba. 1966

GARCIA MORENO, B. (2.000) *Región y lugar*. Bogotá; Centro Editorial Javeriano CEJA.

GARAY, Luis Jorge, RAMÍREZ, Doris y DE LOMBAERDE, Philippe, El futuro de Colombia en la cuenca del pacífico, Bogotá, 2001.

GOBERNACION DE ANTIOQUIA. *Hacia un nuevo modelo de desarrollo para Antioquia*. Bases para la discusión, 2001.

GODET, Michel. *De la Anticipación a la Acción*. Manual de prospectiva y estrategia. Santafé de Bogotá: Alfaomega-Marcombo, 1999.

GONZALEZ, Murillo Hernando. La Función de Evaluación de la Planeación y la Gestión Territorial en Colombia. Febrero de 2003.

GONZALEZ, E. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de stakeholders desde la ética ...2001 - Universitat Jaume I, Noviembre.

GOODE, W. Y Paul Hatt. Métodos de investigación social. México, Trillas, 1969.

GOULD, F. J. y otros. Investigación de operaciones en la ciencia administrativa.

GOULD, S. J., (2004) La Estructura de la Teoría de la Evolución, Tusquets Editores, Barcelona

GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel . La responsabilidad social corporativa y el papel de Los stakeholders. XIV . Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, Ponta SYPAL, 1998.

ILPES, (1999) Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización, Santiago de Chile,

INFANTE G. G., (2009) De sedimentos y escritura. Bogotá. En: Entre la piel y el papel. Ed. Fundación Lee Colombia.

KOSKO, Bart. El futuro borroso. El cielo en un *chip*. Barcelona. Ed. Critica - Drakontos. 2002.

KURZWEIL, Ray. La Era de las Máquinas Espirituales. *Cuando los Ordenadores superen la mente humana*. Barcelona-Bogotá: Ed. Península.

KITCHEN, Richard, El financiamiento de los países en desarrollo, México, 1990.

KLIGSBERG, Bernardo y TOMASSINI, Luciano, Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, México, 2000.

ORTEGON, Edgar (Compilador), Prospectiva: construcción social del futuro, Santiago de Cali, 1997.

ORTEGÓN, Edgar (compilador). *Prospectiva: construcción social del futuro*. Cali, Univalle, 1997.

PACHON, Lucas. *Diccionario de la Administración Pública Colombiana*, 2001.

PEREZ CALDERON, Héctor Hugo. *El estilo estratégico situacional de la planificación del desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, octubre de 1998.

PINZON G., S. (2006) *Los Clusters, Productividad y Desarrollo*. Bogotá: En: Revista Interamericana de Política, Economía y Sociedad/ PERSPECTIVA No. 10 Ed. Instituto de Ciencia Política.

PRECEDO, Andrés, *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI*, España, 2004.

PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION. Vicepresidencia de la República, y Departamento Nacional de Planeación. *Guía N° 1 sobre Contratación Pública*. Mayo de 2003.

RIST, Gilbert, *La cultura y el capital social: ¿Cómplices o víctimas del “desarrollo”?*, En: *Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, México, 2000.

RODRIGUEZ GOMEZ, Elizabeth. *La prospectiva como disciplina sistémica: conceptos y técnicas* En: *Revista Universidad Eafit*, No. 82, Abril / Junio 1991.

ROJAS, Garicano. *Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: stockholders y stakeholders* - *Información Comercial Española*, 1998

SELLTIZ, C. y otros. *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, Rialp, 1965.

SERNA, HURTADO, Hernando de Jesús. *Manual para promover y orientar el ejercicio de la participación en “Control Social Integral a la Gestión Pública”*. Itagui, 2003.

SERRANO, Claudia y Dagmar Raczynski. 2002 *La Función Evaluación de Políticas Sociales. Asesorías para el Desarrollo*. Santiago de Chile,

SILVA, Iván, *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*, Santiago de Chile, 2003. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

TAMAYO BORRERO, Enrique. *Administración Municipal Colombiana*, 1988.

TOMASSINI, Luciano, *El giro cultural de nuestro tiempo*, En: *Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, México, 2000.

WALLERSTEIN, I. (2002). *Sistema mundo y mundo sistémico*. Panamá. Instituto de Estudios Nacionales. Universidad de Panamá

WU MING 1. *La posteridad y lo nuclear: nuestra ética hedionda*. Barcelona: En Cuadernos Archipiélago N°61. 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. (2000) *La Gestión de Cadenas Productivas; Desarrollos recientes y aplicabilidad del concepto*. Bogotá: Revista INNOVAR 15 Ed. U. Nacional de Colombia.

www.cabildo.com.co

www.dnp.gov.co

www.procuraduria.gov.co

11. GLOSARIO DE TERMINOS

REALIDAD VIRTUAL: Medio simulado en el cual uno se puede sumergir. Un medio de realidad virtual proporciona un sustituto convincente del sentido visual, del auditivo y hacia el 2019, del táctil. En décadas posteriores se incluirá también el sentido del olfato. Avanzado el siglo XXI, la realidad virtual, ya abarcando todos los sentidos, será producida por estimulación directa de las trayectorias nerviosas gracias a la utilización de implantes neuronales.

S G P: SOLUCIONADOR GENERAL DE PROBLEMAS.

R H A: RECONOCIMIENTO AUTOMATICO DEL HABLA.

RESILIENCIA

En **psicología**, el término resiliencia refiere a la capacidad de los **sujetos** para sobreponerse a **muerdes** o períodos de **dolor emocional**. Cuando un sujeto o grupo **animal** es capaz de hacerlo, se dice que tiene *resiliencia adecuada*, y puede sobreponerse a **contratiempos** o, incluso, resultar fortalecido por los mismos. El concepto de resiliencia se corresponde con el término *entereza*. La capacidad de resistencia se prueba en situaciones de estrés agudo y prolongado como por ejemplo la pérdida inesperada de un ser querido el maltrato o abuso psíquico, físico, abandono afectivo, fracaso, catástrofes naturales y pobreza extrema, se categorizan los sujetos en no-resilientes y pro-resilientes, existiendo una gradación intermedia. Se observa que a mayor actividad **cognitiva** y a mayor capacidad **intelectual** aumenta la resiliencia, no sólo emocional, sino de las neuronas de los sujetos. Ciertamente que no es absoluta la relación «mayor nivel intelectual = mayor resiliencia», pero estadísticamente es muy frecuente. El sujeto con mayores conocimientos y mayor capacidad intelectual puede procesar y elaborar más eficazmente los traumas y los factores **desestresantes**. Ante situaciones de catástrofe (natural o provocada por el ser humano) se debe considerar la formación de las llamadas **comunidades resilientes** y para éstas un **tratamiento** específico.

POSIBILIDAD LOGICA

Es lógicamente posible todo aquello que sea autoconsistente.

PROBLEMA

Se presenta un problema cuando alguna de nuestras teorías, especialmente por las explicaciones que proporciona, parece inadecuada y necesita de mejora o de reelaboración (innovación)

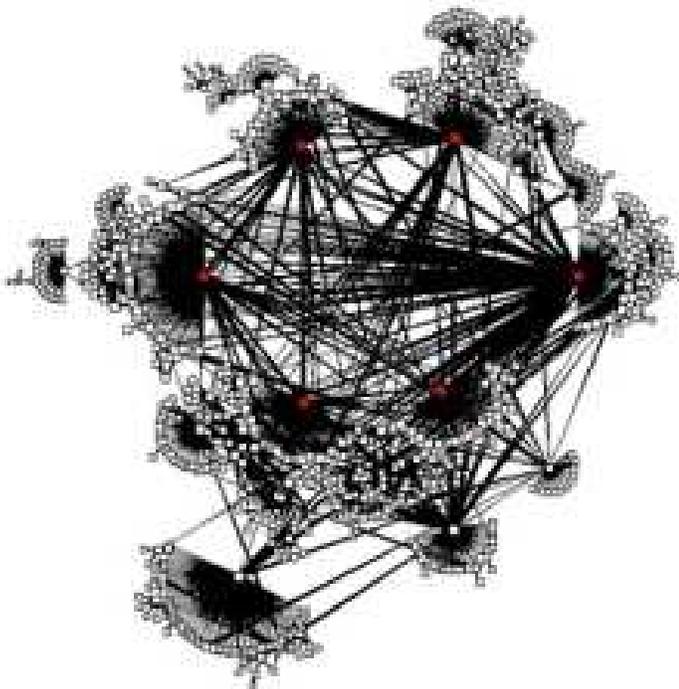
*“ Todo ser vivo se desplaza en el continuo cambio estructural de su **ontogenia** con conservación de la organización y de la adaptación.”* Humberto Maturana.

ONTOLOGÍA

De los términos griegos "ontos" y "logos", etimológicamente remite al estudio del ser, a la ciencia del ente. La ontología es "la ciencia del ser en cuanto ser y de lo que esencialmente le pertenece". El término comienza a utilizarse a mediados del siglo XVII y alcanza gran difusión a raíz del uso que de él hace el filósofo alemán C. Wolff. La Filosofía Primera de Aristóteles, posteriormente denominada Metafísica, tenía por objeto el estudio del ser en cuanto ser y el del Motor Inmóvil (los seres divinos), y es la distinción entre los dos objetos de estudio lo que da lugar al surgimiento del término ontología, aplicado al primer objeto de estudio (el ser en cuanto ser), para diferenciarla de la metafísica, que consideraría como objeto primario de sus reflexiones el segundo (el Motor Inmóvil).

Un **SER** complejo, relacional, interactivo, pluridimensional, múltiple.

holístico,
autónomo,
democrático,
SIMBIOTICO,
bioético, creativo.





UNIDAD 2.

BIOS VIDA

**LA GESTION PARA EL
DESARROLLO COMO NODO
CREATIVO EN LA PRODUCCION
DE DESARROLLO.**

**UNIDAD 2 BIOS. (VIDA) LO EXISTENTE. HISTORIOGRAFIA. COMPRENSION
PORTADA.**

- 12. Índice**
- 13. Mapa conceptual**
- 14. Presentación de caso práctico/experiencia/cuestiones para reflexionar/texto de contextualización, video, entrevista.**
- 15. Desarrollo de los contenidos**
 - a. Recursos**
 - b. Elementos gráficos**
- 16. Actividades de aprendizaje**
- 17. Actividades de autoevaluación**
- 18. Síntesis o resumen**
- 19. Bibliografía**
- 20. Glosario**

“A partir del desarrollo histórico de la ciencia y la teoría de gestión, se muestra cómo ha tenido que ajustar su método hacia uno más coherente con la complejidad de las nuevas problemáticas a modelar.” Alexandra Montoya.

2.2 DESCENTRALIZACIÓN, INTERSECTORIALIDAD Y GESTIÓN DE REDES

La Gestión Pública contemporánea reconoce las dinámicas organizacionales de un mundo de redes. El mundo de redes, bien sea desde las organizaciones sociales y ciudadanas, o bien desde las relaciones interorganizacionales, ha puesto a prueba los modelos de descentralización que se han desarrollado en América Latina en las últimas décadas: insuficiencia de eficacia misional debido a la sectorialidad implicada. Las políticas públicas de carácter sectorial (salud, vivienda, educación...) han resultado insuficientes para comprender e intervenir la complejidad/integralidad de los problemas sociales (objetos de la administración pública y gestión social); de ahí que la intersectorialidad ha pasado a ser una respuesta deseada y para ello la literatura administrativa pública ha investigado sus modos de gestión. Tres ideas/premisas forman parte del desarrollo de la gestión de la intersectorialidad:

- a. Un problema social o territorial es una compleja red de varios problemas. Un problema de salud no es sólo de salud como el de educación tampoco es sólo de educación. Ello ha implicado un trabajo metodológico con el fin de lograr intervenciones exitosas.
- b. El territorio es la variable más importante: es ahí donde concurren las problemáticas, los actores y las relaciones interorganizacionales. El territorio articula toda la multidimensionalidad del desarrollo.
- c. El actor, el ciudadano o el stakeholder es quien le da vida a las dinámicas territoriales e intersectoriales.

De esta manera, como ya lo dejan entrever los diferentes planes de desarrollo elaborados por las grandes ciudades del país, y a nivel de ejemplo, la salud aparece como un producto social en la cual sus actores y las acciones, trascienden significativamente las fronteras del denominado “sector salud,” por lo que se requiere de una respuesta social organizada, sin la cual el enfoque no sería sistémico y por tanto, el

nivel de sinergia que se podría alcanzar sería muy bajo. La intersectorialidad forma parte importante de esa respuesta social organizada. Consiste fundamentalmente en convertir la cooperación fortuita o casual en acciones que lideradas por el sector salud se orienten estratégicamente a aquellos problemas, donde las actividades de otros sectores pueden ser decisivas. Lo anterior queda plenamente demostrado cuando se estudian los elementos influyentes o determinantes de la salud y se interrelacionan con los sectores que pueden actuar positivamente en el problema de salud. Diferentes países tienen experiencias de este tipo.

2.3 Competitividad sistémica y cadenas productivas

La organización red tiene una importante expresión en cadenas productivas (eslabonamiento de actores desde el procesamiento de la materia prima hasta el mercadeo de los productos y servicios), alianzas estratégicas (formas de cooperación estrecha entre entidades diversas), clusters (concentración geográfica y regional de actores del sector público, empresarial y de la sociedad civil alrededor de un rubro de productos en que se basan en el intercambio de conocimiento para crear productividad) y la competitividad sistémica. A nivel territorial, la competitividad es un concepto bastante importante, desde cualquier enfoque que se quiera estudiar. “Surgido en la segunda mitad de la década de los ochenta, como una cuestión centrada en el vínculo entre el avance económico de los países y su participación en los mercados internacionales, el concepto de competitividad se ha convertido en una suerte de *mantra* que se invoca para múltiples efectos en la teoría y la práctica del desarrollo económico contemporáneo”¹. Son conocidas las teorías de Michael Porter con su libro *La Ventaja competitiva de las Naciones (1990)*, donde postula un modelo tipo diamante: condiciones de los factores de producción, condiciones de demanda, industrias relacionadas y estrategias de las empresas. Un segundo enfoque, procedente de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico), comprende la competitividad como sistémica. Esta integra los niveles macro, meta, meso y micro, como también, la “vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial”².

La competitividad sistémica requiere, según *Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer*³, toda una articulación e integración sistémica de políticas para que de resultados. De ahí que los cuatro niveles se deben trabajar al mismo tiempo, siendo posible la realización de un nivel gracias a los otros tres. El nivel meta nos habla de estructuras básicas de organización jurídica, política y económica. La articulación de los actores desde el punto de vista estratégico es importante. El nivel macro exige políticas de corte presupuestario, monetario; el nivel micro exige toda una

¹ MONCAYO JIMENEZ, Edgar. Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Universidad Nacional de Colombia, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y CEPAL, 2004. p.32.

² Idem.p.69.

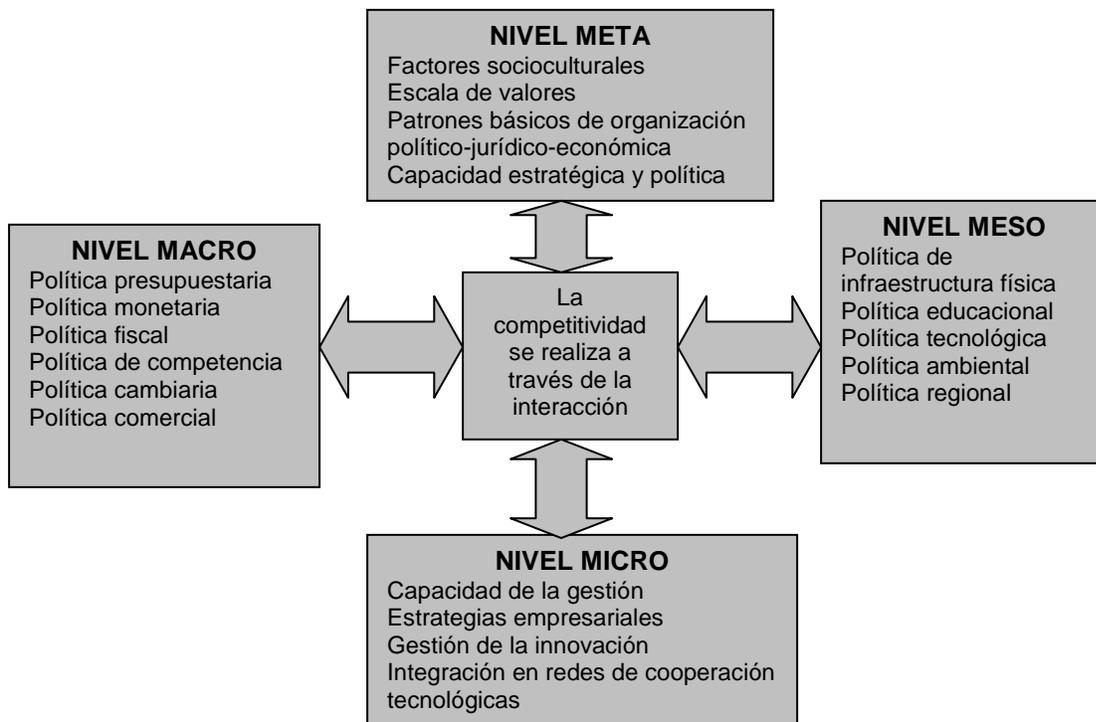
³ ESSER, Klaus, HILLEBRAND, Wolfgang, MESSNER, Dirk. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. En Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad. IAD. Editorial Nueva Sociedad, 2002.

logística empresarial. Para quienes estudiamos la administración pública, los niveles meso y meta resultan ser significativos: el papel de las organizaciones y la integración social. El nivel meso participa de la competitividad con políticas como:

- a. Política de infraestructura
- b. Política educacional
- c. Política tecnológica
- d. Política de infraestructura industrial
- e. Política ambiental
- f. Política regional
- g. Política selectiva de importación
- h. Política selectiva de exportación

La gráfica No. 2 expresa con mayor claridad todo el esquema:

Gráfica No. 2. Determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: ESSER, Klaus, HILLEBRAND, Wolfgang, MESSNER, Dirk. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío par alas empresas y la política. En Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad. IAD. Editorial Nueva Sociedad, 2002.

Como se observa, estos niveles son muy importantes para la competitividad internacional. Como afirman Jordi Borja y Manuel Castells en su obra *Local y Global* “al mismo tiempo que las ciudades se sitúan en la economía global, deben también integrar y estructurar a su sociedad local”, se podría afirmar que la competitividad implica toda una preparación y transformación estructural interna. El nivel meso puede

resultar siendo el básico. La tecnología es uno de los renglones más importantes de este nivel.

La tecnología juega un papel importante y no es una categoría de análisis independiente sino que es parte de una red que moviliza la economía, las instituciones, la educación, las normas jurídicas, el mercado, los hábitos sociales, entre otros. En la actualidad no se puede negar el gran impulso que ha suscitado la tecnología en los últimos decenios, lo que ha provocado un mayor interés y necesidad de una gestión de política tecnológica y científica como en la misma administración de proyectos tecnológicos.

Es innegable el papel que ha venido desempeñando la ciencia y la tecnología en el mundo de los últimos siglos. Y ningún país se puede dar el lujo de dejar de lado una política integral sobre su incremento. “La prueba más notoria de ello en los países industrializados es el ingreso per capita, que ha aumentado casi diez veces en un lapso de dos siglos. Es más, este indicador puramente cuantitativo no aporta ninguna idea de los beneficios individuales y colectivos que han acompañado este gran aumento en el ingreso: expectativas mayores de vida, menor mortalidad infantil, erradicación de ciertas enfermedades, un grado de educación más alto, medios de comunicación más rápidos, mejores condiciones de vida y de trabajo, mayor protección social, más oportunidades de esparcimiento, etcétera”⁴. Y, por supuesto, está la otra cara de la moneda: “la carrera armamentista y la disponibilidad de un arsenal nuclear capaz de destruir totalmente la humanidad hasta las cuestiones ambientales globales que provienen de un proceso de industrialización que amenaza el futuro de la Tierra en su totalidad”⁵. Aún así el papel desempeñado es innegable: la sociedad ha configurado la tecnología y ciencia y éstas, a su vez, han configurado la sociedad. Pero, como se ha manifestado en varias oportunidades, es un solo proceso. La guerra, por ejemplo, es un hecho político, cultural, social, económico y tecnológico.

Hay tres aspectos que son necesarios debatirlos:

1. El problema de su gestión. ¿Cómo gestionar la competitividad? ¿Es posible hacerlo desde el Estado? ¿Qué significa gestionar la competitividad?
2. El papel del Estado. ¿Es posible gestionar la competitividad desde el Estado?
3. ¿Es diferente en los países desarrollados a los de en vías de desarrollo?

Ante este panorama, las teorías de gestión no están ajenas a las nuevas dimensiones y exigencias sociales. La lógica empresarial, comercial, económica y estatal, impone gestionar procesos alrededor de grupos interdisciplinarios y frente a grupos empresariales y redes económicas.

Dirk Messner, en *“Sociedad de Redes”, un nuevo modelo de conducción y gestión políticas*, aborda esta problemática. La respuesta es una gestión de redes. La

⁴ SALOMON, Jean-Jacques, SAGASTI, Francisco y SACHS, Céline. De la tradición a la modernidad. Introducción a Una búsqueda Incierta. Ciencia, tecnología y desarrollo. Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas, El Trimestre Económico, No.82, 1996.p.21.

⁵ Idem.

estructura social y económica en forma de redes ha llevado, según Messner, a que el Estado haya perdido su poder centralizador y control político. “Los conceptos de redes convergen en un punto importante, a saber, la coordinación entre actores políticos, sociales y económicos y las formas de solucionar problemas que éste genera – “gobierno a través de redes”⁶.

No obstante, se puede afirmar que aunque el Estado ha perdido esos controles por las redes complejas que lo integran, el Estado y su burocracia no se pueden seguir concibiendo como sucedía con la estructura estatal de décadas atrás. La gestión de redes implica coordinación. Casi se podría afirmar que gestionar es lo mismo que coordinar los diferentes actores, subsistemas, niveles de la competitividad, etc., con miras a lograr objetivos predeterminados.

La coordinación es definida con frecuencia como el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. La idea es dar coherencia y dirección a todas las actividades dispersas. La competitividad implica concebir sistémicamente todos los niveles.

El Departamento Nacional de Planeación ha estudiado el tema de las cadenas productivas. El DNP afirma que la agrupación por “eslabón y cadena productiva” es un concepto adoptado de la literatura moderna sobre economía industrial. En Colombia, el análisis industrial tradicionalmente utiliza la información agregada disponible de la Encuesta Anual Manufacturera. Una forma alternativa de análisis consiste en partir de los eslabones que componen una cadena productiva, desde la extracción o producción primaria, hasta la producción de bienes de consumo final. Un ejemplo de cadena productiva lo constituye la Cadena de Textiles-confecciones que incluye desde la producción de algodón, su procesamiento, la fabricación de hilados y tejidos, y por último la confección de prendas de vestir que representan el eslabón final de la cadena. Cada una de las etapas de transformación del producto puede ser vista como un eslabón en la cadena productiva y en cada uno de éstos se expresan los determinantes del desempeño de toda la cadena. Esta visión involucra el concepto de competitividad, entendida como capacidad para penetrar nuevos mercados o ampliar la participación en mercados existentes, gracias a efectivas ventajas que se expresan a través de costos de producción más bajos que el de los competidores, mejor calidad o mayor diferenciación de producto. Entendida así, la competitividad de una empresa o conjunto de empresas no depende exclusivamente de sí misma, sino de las condiciones propias y del entorno de los eslabones ubicados atrás y adelante en la cadena productiva: de los encadenamientos que establece para producir y participar en el mercado. Basados en estos conceptos, se identificaron 29 cadenas productivas presentadas en los Perfiles Sectoriales. Su agrupamiento en cadenas se hizo teniendo en cuenta el eslabonamiento hacia atrás: se partió de los productos finales, identificando sus materias primas, insumos, los proveedores de esas materias primas o insumos, los procesos productivos asociados a esas materias y los bienes que a su vez fueron

⁶ Idem.p.94.

utilizados para su producción, y así sucesivamente hasta llegar a la producción primaria o extracción.

El mundo de las redes, que incluye cadenas productivas, relaciones interorganizacionales, clusters, alianzas, entre otras formas organizacionales, exige una gestión en particular: la gestión de la intersectorialidad.

Temas expuestos

- Concepto y naturaleza de la Gestión.
- Descentralización, intersectorialidad y gestión de redes
- Competitividad sistémica y cadenas productivas
- Intersectorialidad

Objetivo General.

Trascender visiones de la Gestión lineales y excluyentemente practicistas, propias del asumir modelos de otros contextos, e inmediatistas, propias de oportunismos y efectismos, en tanto, en contraposición, a la Gestión contemporánea le es inherente la creatividad y la prospectiva.

Objetivos específicos

- Presentar los conceptos más fundamentales de la gestión intersectorial
- Presentar la relación entre la gestión de redes y la gestión intersectorial y su posibilidad de articulación entre sectores sociales

Competencias

k. a. Cognitivas.

- l. El estudiante reconocerá el papel fundamental de la gestión de redes, caso específico la gestión de la transversalidad, para procesos de gestión territorial. Podrá identificar varias formas organizacionales de la gestión de redes fundamentales a la hora de pensar la gestión territorial.

- m.b. **Procedimentales.** El estudiante podrá pensar el desarrollo en términos sistémicos y desde la conformación de redes.

- n. c. **Axiológicas.** El estudiante valorará actitudes constructoras y prospectivas de realidad en lugar de actitudes reactivas de realidad.

*“ No nos queda otra opción que invitar a la gente al proceso de repensar, rediseñar y reestructurar (...). Según nuestra experiencia, cada vez que imponemos cambios, en vez de imaginar cómo implicar a la gente en su **creación**, es necesaria una lucha tremenda...”* Wheatley y K. Rogers.

2. Objetivos

3. Estudiar y caracterizar el papel de los actores y/o *agentes*, comprendidos como parte estratégica y estructural de la gestión del desarrollo. La teoría de los

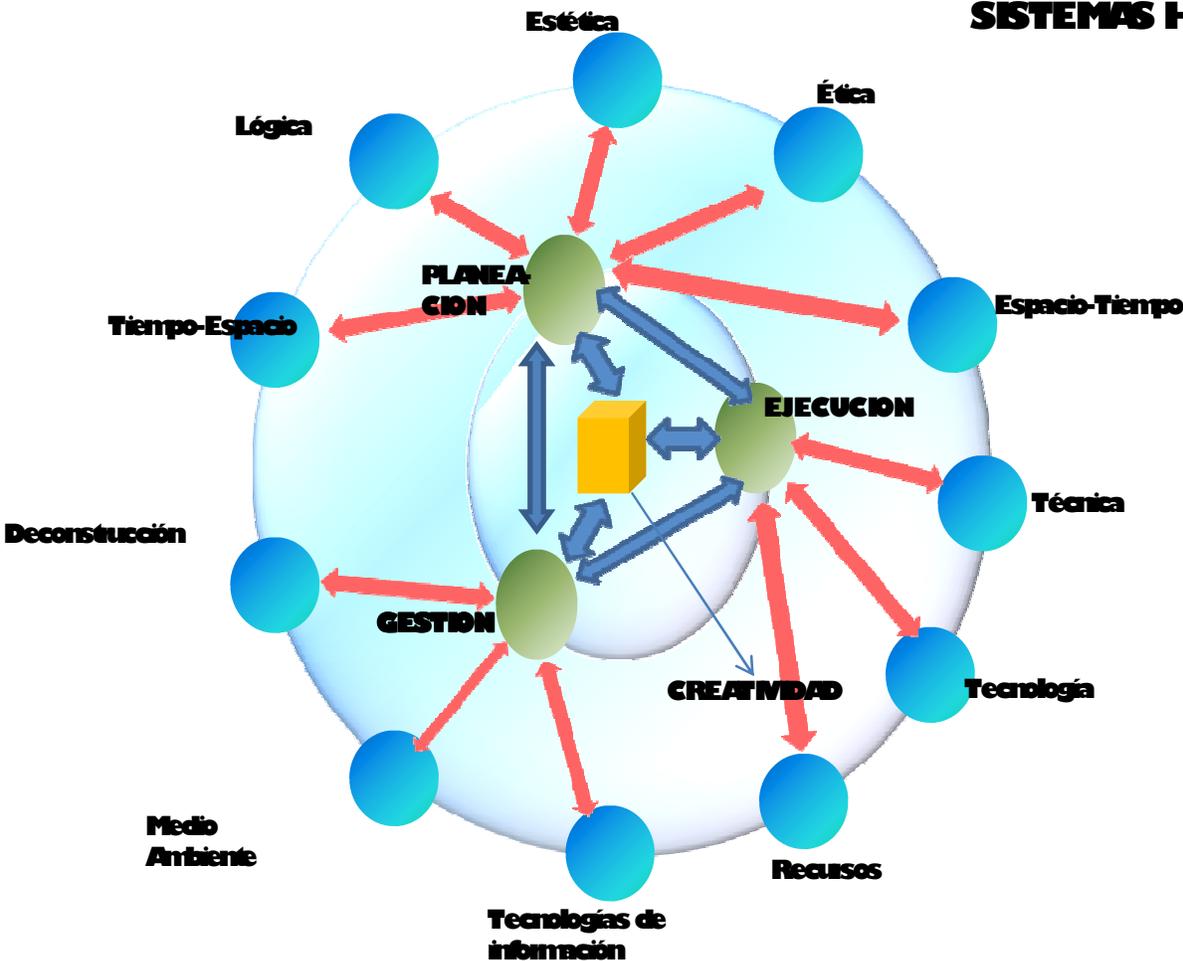
stakeholders permitirá al estudiante identificar un mayor número de actores estratégicos a la hora de gestar procesos de desarrollo territorial.

4. Ideas clave

- En tanto énfasis en el BIOS (en la acepción VIDA) esta segunda unidad privilegia fundamentos y pautas de lo ORGANICO (ORGANIZACIÓN), donde la CREATIVIDAD es un ENTE significativo en tanto VINCULANTE (Ver Mapa Conceptual) de un multiverso TEORICO-PRACTICO-FACTICO donde todas las aristas dan cuenta de cimientos y estructuras, perfil deseado, necesario, posible y probable del GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO presentado en la Unidad 1.
- En el universo Administrativo actual en Colombia (*polo a tierra*) es necesario explicar DESCENTRALIZACION en su su dinámica de contradicción con la actual RECENTRALIZACION, asuntos y temas profundizados no ideologizados.
- Dentro del énfasis anterior, casos como el del Río Bogotá se muestra en dos de sus múltiples aristas, incluyendo la científico-tecnológica, implícito –a explicitar- de todo Desarrollo Real, no especulativo. La idea es INDEPENDIZARSE de retóricas en sí, de estadísticas predeterminadas y de Gestiones rutinarias y triviales.
- En el *polo al cosmos* -ampliando el horizonte de su vista *a tierra*- se asume la GESTION como lo más protagónico de los procesos actuales en tanto se reconoce su carácter vinculante, articulador y proactivo, ganancia conceptual de la Globalización.

5. Mapa conceptual

MAPA 2 SEGUNDO ANILLO SISTEMAS HOLOGRAMÁTICOS



El énfasis en la EJECUCION en éste segundo anillo, reconoce la unidad PENSAMIENTO-ACCION en su carácter múltiple, esto es, sensible a la incertidumbre y a lo imprevisto, no por improvisación sino por dinámicas propias de unas realidades cambiantes, querámoslo o no. Cabe como referente el denominado *DOFA*, Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas, el bucle más conocido y utilizado en procesos de gerencia y de gestión. El conjunto de componentes en forma de anillo, es una síntesis que no pretende ser exhaustiva, ni *completa*. Cada contexto o situación o cultura, incluso algunas coyunturas, puede modificar en alguna medida lo aquí mostrado. Es el rigor y visión minuciosa del gestor, la que incorpora (acumulación-adaptación) y transforma en el proceso lo pertinente, incluso cuando es del orden estructural.

ESTUDIO DE CASO

LA CONTAMINACIÓN DEL RÍO BOGOTÁ

Autores:

Francisco Mojica (fase 1)

Juan David Gutiérrez (fase 2)

El presente estudio reconoce dos aportes desde perspectivas diferentes pero complementarias. El primero desde la lógica institucional y académica y el segundo desde la lógica Tecno-Científica. Para el estudiante puede surgir la posibilidad de pensar y elaborar a partir de las elaboraciones de la segunda que sin duda puede considerarse *paradigmática* en tanto cambia referentes y sentidos.

FASE 1

El río Funza o Bogotá, después de haber recorrido con paso lento y perezoso la espaciosa llanura de su nombre, vuelve de repente su curso hacia el occidente y comienza a atravesar por entre el cordón de montañas que están al sudeste de Santafé", escribía en 1808 el sabio Francisco José de Caldas en su periódico El Semanario del Nuevo Reino de Granada.

En aquel entonces el no era "un torrente de aguas cristalinas que se precipitaban hacia el salto del Tequendama convirtiéndose en plumas divergentes más blancas que la nieve" (sic).

Hoy, 185 años después, el río Bogotá es un acopio de aguas servidas que contamina y enferma todo lo que halla a su paso: animales, plantas y seres humanos. Al insondable abismo que forma la catarata que tanto entusiasmaba al sabio Caldas, se precipitan en la actualidad toneladas de aguas infectadas por residuos biológicos e industriales. Esta cruda realidad nos servirá de punto de referencia para ilustrar el ejemplo de juego de actores que analizaremos a continuación.

Variables claves de la contaminación del río Bogotá

El punto de partida para establecer el juego de actores son las "variables claves". Tomemos, a guisa de ejemplo, cuatro de estas variables:

V1: Contaminación no biodegradable,

V2: Consciencia ambiental.
V3: Insalubridad de la población.
V4: Indisciplina social.

Actores sociales

Estas "variables claves" corresponden a acciones humanas colectivas llevadas a cabo por los siguientes "actores sociales":

A1: La EDIS
A2: La CAR
A3: La universidad
A4: La industria
A5: La comunidad

Tales actores están involucrados en las cuatro *familias* que intervienen en el desarrollo: el Estado, la producción, el saber y la comunidad.

Lo que "debería suceder" y lo que está sucediendo

La suerte que está corriendo el río Bogotá no es la que debería tener. El "deber ser" no coincide con el "ser".

El río no debería ser el punto de llegada de los residuos químicos de las fábricas. Debería estar favorecido por una mayor conciencia ambiental, que es una de las tendencias fuertes del mundo actual. Las poblaciones asentadas a sus márgenes deberían tener la opción de consumir agua potable y la comunidad debería tener mayor disciplina para preservar la pureza de sus aguas.

Infelizmente ésta no es la realidad, pues entre lo que "deberían hacer" los actores sedales y lo que "hacen" en la realidad existe, muchas veces, un abismo.

Veamos qué están haciendo los actores sociales y llamemos a esta situación "objetivos asociados" u "objetivos paralelos".

Relaciones entre actores y objetivos

Por medio de los objetivos asociados o paralelos, cada actor busca» defender sus propios intereses.

Variables claves	Ser Objetivos asociados o	Deber ser
-------------------------	--------------------------------------	------------------

	paralelos	Objetivos ideales
V1: Contaminación no Bio-degradable	01: Arrojar residuos químicos al río (Industria)	Preservar la pureza de las aguas del río
V2: Conciencia Ambiental	02: Límite permisible de contaminación Industrial	No arrojar ningún tipo de contaminantes Industriales
V3: Insalubridad de la población	03: Servirse de aguas contaminadas (comunidad)	Disponer de agua potable
V4: Indisciplina social	04: Arrojar basuras al río (comunidad)	Mantener limpias las aguas del río

Relacionemos a cada actor con los diferentes objetivos (matriz que aparece a continuación) y preguntémosnos hasta qué punto cada objetivo los favorece o los afecta.

A1, A2, A3... son los actores

01, 02, 03... son los objetivos asociados

Utilizaremos una escala que va desde + 4 hasta - 4.

+4: Objetivo muy favorable para el actor

+3: Objetivo favorable para el actor

+2: Objetivo moderadamente favorable para el actor

+1: Objetivo poco favorable para el actor

0: Objetivo ni favorable ni desfavorable para el actor

-1: Objetivo poco desfavorable para el actor

-2: Objetivo moderadamente desfavorable para el actor

-3: Objetivo desfavorable para el actor

-4: Objetivo muy desfavorable para el actor

Utilizando este código podemos obtener la matriz que aparece a continuación:

Matriz de posiciones valoradas de actores y objetivos

	01	02	03	04
A1	0	0	0	-4
A2	-3	-4	0	-3
A3	-1	-1	-3	-3
A4	+4	+4	0	-2
A5	-4	-4	+4	+4

Si tenemos en cuenta solamente las siguientes tres condiciones:

- Objetivo que favorece al actor (+ 1)
- Objetivo neutro para el actor (0)
- Objetivo que afecta al actor (-1)

La matriz anterior se reduce a la siguiente: Posiciones simples de actores y objetivos

		01	02	03	04		
1	A1	0	0	0	-1	0	-
3	A2	-3	-4	0	-1	0	-
4	A3	-1	-1	-3	-1	0	-
1	A4	+4	+4	0	-1	+2	-
-	A5	-4	-4	+4	+1	+2	
		+1	+1	+1	+1		
		-3	-3	-1	-4		

Una lectura de esta matriz es la siguiente:

El objetivo 01 (arrojar químicos al río) favorece al actor A4 (la industria) que, en esta forma, encuentra una manera fácil de deshacerse de los residuos de las fábricas, pero afecta a la comunidad (A5) que consume el agua contaminada.

Por eso, tanto la universidad (A3) como la CAR (A2) toman, industria, posición desfavorable.

Podemos granear esta situación de la manera siguiente:

INDUSTRIA
Vs.
CAR + UNIVERSIDAD + COMUNIDAD

Los actores se posicionan en dos bandos, lo cual genera un conflicto. Pero, en el grupo de quienes no aprueban la conducta de arrojar desechos al río, se produce una alianza. Sin olvidar que la única razón que impele a los actores a producir conflictos y a realizar alianzas es la defensa de sus propios intereses.

03: Servirse de las aguas contaminadas del río

COMUNIDAD
Vs.

UNIVERSIDAD

Desde El Salto hasta Tocaima, la comunidad se ve obligada a consumir las aguas contaminadas con desechos biológicos y residuos no biodegradables. Esta situación disgusta a la universidad que ha enarbolado, en todos los tonos, la bandera ambiental.

04: Limite permisible de contaminación

INDUSTRIA

Vs.

CAR + UNIVERSIDAD + COMUNIDAD

Existen unos límites en cuanto al porcentaje y el tipo de residuos que se pueden arrojar al no, los cuales constituyen la frontera de la contaminación a la cual se apega la industria. Sin embargo, tal situación no es compartida por la CAR, la universidad y la comunidad.

05: Arrojar basuras al río

COMUNIDAD

Vs.

EDIS + CAR + UNIVERSIDAD + INDUSTRIA

La comunidad indolente ha tomado el hábito de convertir al no en basurero, pero su actitud es reprochada por los restantes actores.

La EDIS se ve puesta en evidencia por no brindar un servicio eficiente. La CAR y la universidad sienten que sus principios son impugnados con hechos. Incluso la misma industria propende por un no sin basuras, pues ella también utiliza sus aguas.

Las estructuras de poder

Conocer los enfrentamientos entre los actores es una cosa. Pero percibir el poder que tiene cada uno es todavía más importante, porque esta situación nos irá a permitir argumentar mejor la evolución de cada variable.

Para estimar el poder de los diferentes actores nos serviremos de una matriz de "actores por actores" como la que aparece a continuación.

Acciones directas entre actores

A1	A2	A3	A4	A5
----	----	----	----	----

A1	0	0	0	0	0	1	1
A2	0	0	0	0	1	3	4
A3	0	0	0	0	1	1	2
A4	1	2	2	2	0	3	8
A5	0	1	0	0	1	0	2
	1	3	2	3	3	8	

El diligenciamiento de esta matriz se realiza determinando hasta qué punto el actor 1 que es la EDIS (por ejemplo) es capaz de "doblegar la voluntad de los otros", y así sucesivamente con los restantes actores. La influencia de un actor sobre otro se califica según la siguiente escala:

3: Influencia fuerte

2: Influencia moderada

1: Influencia débil

0: Influencia nula

El estimativo final del poder de cada actor lo podemos apreciar en el cuadro siguiente:

Balances netos entre acciones de los actores

	A1	A2	A3	A4	A5	
A1	0	0	-1	1	-1	-1
A2	0	0	-1	0	1	0
A3	1	1	0	1	1	4
A4	-1	0	-1	0	8	6
A5	1	-1	-1	-8	0	-9
	1	0	-4	-6	9	

Nos interesa solamente leer los resultados que aparecen en la columna de los totales. Allí se hallan unas cifras que, al ser ordenadas de mayor a menor, nos indican la jerarquización y el poder de cada actor.

Para mayor facilidad, podemos asignar estrellas (como los hoteles comenzando por los más poderosos).

ACTOR	VALOR EN LA TABLA	PODER
Industria	6	* * * * *
Universidad	4	* * * *

CAR	0	* * *
EDIS	-1	* *
Comunidad	-6	*

La industria se muestra como el actor más poderoso (cinco estrellas) Le sigue la universidad depositaria de la ciencia y el saber. Su poder es sobre todo importante indirectamente. La CAR y la EDIS tienen un poder muy débil. Pero la más pobre es la comunidad que aún no posee capacidad de organización lo suficientemente significativa.

Presagio de futuro

La disposición del juego de actores con sus correspondientes "estrellas" símbolo del poder que ejerce cada uno puede ser un buen presagio de la evolución de los respectivos fenómenos. Un importante punto de apoyo para que un panel de expertos califique el peso del poder en la probabilidad de ocurrencia de eventos al futuro.

En consecuencia, podemos hacernos las siguientes preguntas para futuro.

a. ¿El río Bogotá continuará recibiendo el impacto de desechos no biodegradables?

La respuesta debe estar ligada al hecho de que la industria es el actor más fuerte y sus intereses se hallan en tela de juicio.

b. ¿La industria continuará sirviéndose de los límites permisibles para contaminar?

Recordemos que como en el caso anterior estamos frente a un actor de cinco estrellas que lucha por sobrevivir.

c. ¿La comunidad seguirá consumiendo las aguas infectadas del río?

Será una pugna entre la necesidad que obliga a los habitantes de las islas del río a consumir agua impura y las alertas que se originan en la universidad. Esta última con el poder que le otorga el conocimiento de la ciencia.

d. ¿Continuará la comunidad arrojando basuras al río?

Prácticamente todos los actores (que son más poderosos que ella) están en contra suya, como también lo está una importante tendencia mundial de **la protección del medio ambiente**.

Conclusiones

Conocer la estructura del poder es tratar de penetrar en una explicación plausible de la conducta humana, pues el hombre no busca el bienestar de los demás sino, casi siempre, el suyo propio. Y en este juego ejerce la capacidad que tiene de imposición y de dominio. En consecuencia, el futuro irá a depender, en gran medida del enfrentamiento que se ejerce en el campo de batalla de la confrontación de poderes.

Pero además la percepción de las estructuras de poder permite valernos del concepto de "juego" para establecer las acciones que podemos llevar a cabo conociendo las cartas de los demás. Este punto es uno de los aspectos más fascinantes de la prospectiva, porque permite el ejercicio de la libertad dentro del espacio que tenemos para diseñar el futuro y concebir el porvenir como queremos que sea. Todo depende de nuestro ingenio y nuestra audacia para lanzar las cartas y aprovechar la ventaja comparativa que representa conocer el juego de los demás competidores.

FASE 2

Reconociendo en las conclusiones anteriores el llamado al *ingenio y la audacia* del gestor para manejar el juego de la competencia, el aporte siguiente cambia las reglas de juego, dándole a la Administración Público-Ambiental del caso, nuevas herramientas para soluciones de fondo en términos de la descontaminación del río.

Gutiérrez J. D. hace una ESTIMACION DE LA CALIDAD DEL AGUA CON MACROINVERTEBRADOS ACUATICOS Y *REDES NEURONALES ARTIFICIALES*, (RNA) retomando, en este caso, las RNB (Redes Naturales Biológicas); ahí el aporte más significativo del investigador. La eficiencia-eficacia del método, su bajo costo y sus efectos múltiples, invitan a considerarlo tanto en la planificación –como pauta- como en la Gestión como racionalización tanto científico tecnológica como económica – reducción de costos y apertura de posibilidades-.

“ *Los ecosistemas acuáticos son típicamente complejos y envuelven muchos fenómenos físicos, químicos y biológicos, dentro de una intrincada dinámica espacial y temporal.* (Allan, 1995; Banabescu, 1995). El método escogido de evaluación de la calidad de las aguas basado en bioindicadores y específicamente las RNA retoman, en este caso, las RNB (Redes Naturales Biológicas); ahí el aporte del investigador. En el estudio se emplearon datos soportados por varios investigadores científicos y los (no publicados) del Laboratorio de Aguas del Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.

–LAEAAB- Se seleccionaron 58 sitios y la base de datos respectiva contiene:

- Variables físico-químicas muestreadas.
- Macroinvertebrados encontrados.

Para la estimación de la calidad del agua se empleó el índice de calidad físico-química Cfq (Riss et al. 2002). El primer paso para implementar la RNA es seleccionar los organismos por su condición estenóica .

En síntesis, los resultados del estudio muestran cómo con éste método el *diagnóstico* de contaminación rápido y seguro –confiable- permite traslados presupuestales muy significativos a todos los procesos de Gestión indicados en la Fase 1. Pero lo más importante es la *desmitificación* del problema y, en términos de prospectiva, la visualización de un futuro probable donde la concertación tiene asideros plausibles tangibles y no-utópicos (*u-topos: sin lugar*). (Ver en la bibliografía la ubicación del estudio y su detalle)

SEMINARIO TALLER

HACIA UNA Z I F PARA EL DESARROLLO AMBIENTAL COLOMBIA- BRASIL en el contexto de una COMUNIDAD AMAZONICA DE NACIONES.

FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ.. Investigador SCIENCES PO, Francia. CEDEPLAR, Brasil. EsTer y UIA, España. COLCIENCIAS, Colombia.

"En tanto la Universidad expresa Universos, pensar y construir conocimiento y políticas públicas armónicas, es tan necesario como posible" (a propósito del Convenio UEA-ESAP). F. J. V.

SINTESIS: Ver Convenio ESAP-UEA.

Las condiciones propicias de un Convenio entre Universidades que comparten fronteras (no están separadas por ellas), ameritan visibilizarse en un evento Binacional (en principio) con todo el rigor propio de *la academia* y con toda la dimensión política propia del hacer de las instituciones públicas y del vivir de las sociedades involucradas. En este sentido, cabe convocar por medio de una tematización tan comprensiva como explicativa y, en el mejor sentido, prospectiva hacia unas Relaciones Internacionales constructoras de convivencia y de calidad de vida en tanto *lo ambiental* forme parte integral de la lógica de la unidad armónica SOCIEDAD CIVIL-ESTADO.

TEMAS.

1. LA COMUNIDAD AMAZONICA DE NACIONES.
2. LA CUESTION AMBIENTAL Y EL DESARROLLO DENTRO DE LA CONCEPCION ECOBIOLOGICA DE MUNDO.
3. TERRITORIALIDADES COMUNES vs. DIVISIONES POLITICO-ADMINISTRATIVAS.
4. SOBERANIAS TRANSNACIONALES.
5. POLITICAS PUBLICAS AMBIENTALES ARMONICAS.
6. UNIVERSIDAD-UNIVERSO: UNIDAD INDISOLUBLE.
7. TALLER DE INTEGRACION AMBIENTAL, T A I A M. (Lo Ambiental dentro de la unidad CTS + P, Ciencia-Tecnología-Sociedad Civil + Política):
8. REVISION:

-**Dimensiones:** De lo Político a lo Económico y a lo Cultural.

-**Escalas:** De lo local a lo global.

De lo macro a lo nano.

De lo natural a lo artificial.

De lo privado a lo público.

Del crecimiento al **Desarrollo**.

6. Desarrollo de los contenidos

- a. **Recursos**
- b. **Elementos gráficos**

7. Actividades de aprendizaje

CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA GESTION

*“ Si el objetivo es lograr lo que colectivamente llamamos el bien-estar (diferenciando como lo hace Sen, el bienestar entendido como la maximización de la utilidad –Welfare- de la búsqueda de estados deseables calificados con criterios y dimensiones múltiples –Welbeing-), entonces hay que trabajar sobre dos estrategias. Importa tanto la estrategia de **desarrollo**, entendida como aumento del producto per cápita, como también la valoración del desarrollo calificado por la **distribución**, que dice **quien se beneficia con el desarrollo.**”* Alfredo Sarmiento G.

Para comprender el concepto de gestión, algunos parten de axiomas como el de que la administración de un municipio o de un territorio cualquiera debe partir de la idea de que toda organización está destinada a alcanzar determinados “fines”. Para otros los fines no son una pre-determinación sino una emergencia dentro de pautas y patrones. Para la primera opción, toda organización fija unas políticas, define programas y metas y establece procesos y funciones mediante los cuales administra sus recursos, todo ello bajo ciertas condiciones del entorno y en el marco de la normatividad vigente. El concepto que reúne los insumos o recursos, los bienes y servicios producidos y los procesos que encadenan el proceso de producción es el de Gestión. La gestión pública integral orientada a resultados es la articulación permanente y continua de los procesos de planeación, ejecución y evaluación de las acciones que el Estado emprende, tendientes 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 y dar cumplimiento a la función y competencias encomendadas por la Constitución y la ley a la Nación y a sus entidades territoriales. El concepto de gestión está asociado a la realización de una serie de acciones orientadas a mejorar las condiciones de vida de la población que ocupa un determinado territorio. Generalmente, se vincula la responsabilidad de la gestión sólo en la administración, pero son diversos actores los que pueden intervenir en los procesos y los que en últimas permiten que esos objetivos de desarrollo se logren efectivamente. 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. En estos términos, 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. La planeación, es el primer momento de la gestión en el cual se identifican, ordenan y armonizan –de manera participativa y concertada– el

conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto, mediano y largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial. La ejecución, segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos. La evaluación, por su parte se constituye en el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

El capital social, o sinérgico en términos de Sergio Boisier, explica las diferencias entre territorios exitosos y no exitosos. Se estima que pueden estar explicadas, a igualdad de otras condiciones, por el surgimiento y potenciación de este capital intangible sobre los mismos. Los agentes de cambio que se deben encargar de impulsar este proceso son tanto públicos como privados, y se resumen básicamente en las autoridades locales, universidades, cámaras empresarias, centros de formación, agencias de desarrollo local, y otras, que es importante que transiten por estos procesos de generación de confianza que potenciarían su accionar. La activación de un proceso de estas características puede ser alcanzada a través del diseño de unos lineamientos estratégicos de desarrollo que en última instancia se deben traducir en la identificación de acciones concretas que implementen los objetivos que se hayan propuesto.

Como sostiene Bernardo Kliksberg⁷, uno de los investigadores latinoamericanos más reconocidos a nivel internacional sobre la relación ética y desarrollo, “a principios del siglo XXI, la humanidad cuenta con inmensas fuerzas productivas. Las revoluciones tecnológicas en curso han alterado sustancialmente sus capacidades potenciales de generar bienes y servicios. Los avances simultáneos en campos como la informática, la biotecnología, la robótica, la microelectrónica, las telecomunicaciones, la ciencia de los materiales y otras áreas han determinado rupturas cualitativas en las posibilidades usuales de producción, ampliándolas extensamente, con un horizonte de continuo crecimiento hacia delante. Sin embargo, 1.300 millones de personas carecen de lo indispensable y viven en extrema pobreza con menos de un dólar de ingresos al día, 3.000 millones se hallan en la pobreza y tienen que subsistir con menos de dos dólares diarios, 1.300 millones carecen de agua potable, 3.000 millones no tienen instalaciones sanitarias básicas y 2.000 millones están privadas de servicios eléctricos. Alcanzar la deseada meta del desarrollo económico y social es más viable que nunca en términos de tecnologías y potencial productivo pero, al mismo tiempo, el objetivo se halla muy

⁷ *En rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo*, en *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*.

distante de amplias poblaciones en diversas regiones del mundo, entre ellas, en América Latina.”⁸.

El problema y explicación del desarrollo no se encuentra únicamente en la economía sino que su naturaleza se extiende a otras esferas. Bernardo Kliksberg afirma: “Hay una revalorización en el nuevo debate de aspectos no incluidos en el pensamiento económico convencional. Se ha instalado una potente área de análisis en vertiginoso crecimiento que gira en derredor de la idea de “capital social”. Uno de los focos de esa área, a su vez con su propia especificidad, es el re-examen de las relaciones entre cultura y desarrollo. Como señala Lourdes Arizpe (1998), “la cultura ha pasado a ser el último aspecto inexplorado, de los esfuerzos que se despliegan a nivel internacional, para fomentar el desarrollo económico”⁹. Luciano Tomassini nos habla del giro cultural de nuestro tiempo, y nos ubica en un período postmoderno. Un desarrollo que sigue siendo necesario pero en un mundo diferente: “Vivimos un cambio de época que rechaza, en lo esencial, los modelos racionales, uniformes y cerrados que propuso la modernidad madura, en nombre de la diversidad, de la capacidad para optar y para crear nuestra identidad en sociedades más complejas, hechas posibles por el avance del conocimiento, la tecnología, la información, la libertad, el consumo y las comunicaciones y por cambios profundos en la subjetividad de las personas. En este escenario cultural, las economías se orientan a la producción de significados, y las sociedades, la educación y el consumo se mueven en mundos virtuales, poblados de múltiples alternativas potenciales. En este contexto, la importancia del gobierno, las mayorías electorales y los equilibrios macroeconómicos, del producto bruto interno y de los ingresos monetarios promedio en las sociedades es por lo menos relativizada por la emergencia de preocupaciones en torno a la calidad de vida, la participación en la sociedad, la posibilidad de elegir los propios estilos de vida, la libertad de expresarse, el respeto a los derechos, la educación, la igualdad de oportunidades, la equivalencia en dignidad, el papel de la juventud y el de la mujer, la seguridad ciudadana y la vida en las ciudades que, a falta de conceptos previos, se denominan temas valóricos”¹⁰.

En América Latina la CEPAL se ha constituido en un referente en el debate internacional sobre el capital social. La CEPAL misma afirma que principalmente debido a su contribución a la apertura de espacios de intercambio entre la comunidad académica y las agencias de desarrollo estatal y no estatal de la región latinoamericana. Los seminarios, conferencias y talleres han estado dirigidos a un doble objetivo: determinar el aporte del concepto para comprender la pobreza como fenómeno multidimensional y de causas heterogéneas; e identificar la utilidad de incorporar este concepto en el diseño y la evaluación de programas de superación de la pobreza (*Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica*. Autores: Irma Arriagada, Francisca Miranda y Thaís Pávez. Documento CEPAL, serie manuales No. 36, 2004).

⁸ Idem. P. 19.

⁹ Idem. P.20.

¹⁰ TOMASSINI, Luciano. *El giro cultural de nuestro tiempo*. En *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Bernardo Kliksberg y Luciano Tomassini (compiladores).

Afirman que en el ámbito teórico, el capital social surgió como una herramienta analítica útil para comprender el papel de las relaciones sociales de confianza, reciprocidad y cooperación en la sustentabilidad de iniciativas comunitarias y de diversas estrategias de vida para mitigar los efectos de la pobreza. No obstante, si bien en un comienzo se utilizó para denotar la capacidad de los grupos desposeídos para reaccionar frente a las fallas del mercado y ante los efectos de la desigualdad económica, el debate en curso ha permitido también analizar su contribución a la perpetuación de la exclusión social y la reproducción de la pobreza. En el ámbito de la intervención estatal, se estima que la promoción del capital social en las estrategias de desarrollo permitirá a los actores niveles mayores de participación y protagonismo en la solución de sus problemas.

El capital social se ha posicionado en enfoques alternativos para comprender la pobreza y ha puesto en el centro del debate la importancia de planificar el desarrollo sobre la base de la dinámica social preexistente en los grupos destinatarios de la intervención estatal. Muchos autores sostienen que la difusión de este concepto permitirá enriquecer tanto el análisis como la puesta en práctica de la política social.

El Cuadro No. 2, sintetiza algunas de las definiciones más conocidas de capital social:

Cuadro No. 2. Algunas definiciones del Capital Social

ALGUNAS DEFINICIONES DEL CAPITAL SOCIAL

Autores	Énfasis de la definición	Beneficios
Robert Putnam	Asociacionismo horizontal	Redes sociales y normas que afectan a la productividad de la comunidad
James Coleman	Asociaciones horizontales y verticales	Constituye un activo de capital para individuos y facilita sus acciones
Francis Fukuyama	Recursos morales y mecanismos culturales	Sociedad civil saludable y buen funcionamiento institucional
D. North/ Olson	Neoinstitucionalismo económico (relaciones formales e informales, horizontales y jerárquicas institucionalizadas, estructuras de gobierno, régimen político, el Estado de derecho, el sistema judicial y las libertades civiles y políticas)	Reduce costos de transacción Produce bienes públicos Organización de base efectiva
Banco Mundial	Instituciones, relaciones, actitudes, valores	Desarrollo económico Democracia
John Durston	Confianza, cooperación, reciprocidad	Capital social individual (redes egocentradas)
		Capital social grupal (cuasi grupos o redes de apoyo en el ámbito productivo y extraproductivo)
		Capital social comunitario (institucionalidad local con capacidad de autogestión)
P. Bourdieu	Recursos reales o potenciales de una red durable de relaciones	Permite la movilidad social de agentes en la estructura social. Rol del conflicto. Explicita relaciones desiguales de poder
Banco Mundial	Capital social de unión (<i>bonding</i>)	Lazos íntimos y próximos (redes que se configuran a partir de los lazos de familia, de amistad cercana y de comunidad)
	Capital social de puente (<i>bridging</i>)	Nexos entre personas y grupos similares, pero en distintas ubicaciones geográficas. Estas redes son menos intensas que las de unión, pero persisten en el tiempo
	Capital social de escalera (<i>linking</i>)	Lazos que generan sinergia entre grupos disímiles. Abre oportunidades económicas a aquellos que pertenecen a los grupos menos poderosos o excluidos

Fuente: Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica. Autores: Irma Arriagada, Francisca Miranda y Thaís Pávez (Documento CEPAL, Serie Manuales No. 36, 2004)

Resulta importante señalar que no todas las relaciones sociales necesarias para construir desarrollo pueden considerarse capital social. De aquí que es importante incluir la siguiente síntesis (Cuadro No.3):

Cuadro No. 3 Capital Social y conceptos asociados

CAPITAL SOCIAL Y CONCEPTOS ASOCIADOS

Conceptos asociados	¿Qué es y qué no es capital social?	
Relaciones sociales	Capital social supone relaciones formales o informales, que tienen cierta permanencia y regularidad, se cimientan en lazos de confianza y apoyan la cooperación y la solución conjunta de problemas	No todas las relaciones sociales tienen capital social
Conflicto / armonía	Capital social supone negociación y conflicto como elementos que, en tanto se resuelvan adecuadamente, contribuyen a su renovación y reproducción	Capital social no involucra esencialmente armonía
Participación social	Capital social implica iniciativas o proyectos de bien común, originados en una motivación socio territorial que incide en la vida comunitaria	La participación social puede involucrar acciones meramente individuales sin extensión de beneficios a un colectivo mayor
Empoderamiento	Capital social implica control y acceso de recursos de un colectivo, en un proceso de empoderamiento compartido	El empoderamiento individual es parte del capital humano
Asociatividad	Capital social supone organizaciones que operan sobre la base de la cooperación, principios internos democráticos, equidad en la repartición de beneficios adquiridos mediante ella, reglamentos y compromiso interno, entre otros	Muchas organizaciones tienen un carácter meramente instrumental: su mera existencia no es sinónimo de capital social
Redes sociales	Una red social posee capital social cuando tiene la capacidad de ampliar el espectro de recursos de cada uno de los agentes que la componen, poniendo la experiencia propia a disposición de otros para el logro de objetivos y metas comunes	No todas las redes sociales tienen capital social

Fuente: Elaboración de las autoras sobre la base de Dagmar Raczynski y Claudia Serrano, "Programas sociales y capital social en Chile. Evidencias y aprendizaje", ponencia presentada en el Seminario "Capital social y programas de superación de la pobreza: lineamientos para la acción", Sala Raúl Prebisch, CEPAL, 10 y 11 de noviembre de 2003.

Fuente: Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica. Autores: Irma Arriagada, Francisca Miranda y Thaís Pávez (Documento CEPAL, serie manuales No. 36, 2004)

Sin lugar a dudas, el enfoque del capital social, y como sostiene la CEPAL, forma parte de "los nuevos enfoques de pobreza", que surgen a partir de las críticas a la conceptualización y medición de la pobreza centradas en el ingreso y el consumo. Este término comparte ciertos ámbitos de reflexión con nuevas aproximaciones que amplían y profundizan el concepto de pobreza y sus dimensiones "invisibles". La premisa fundamental es que existe un conjunto de dimensiones que no son fáciles de medir en términos cuantitativos y monetarios, y que influyen fuertemente en la condición de pobreza: son variables vinculadas con componentes psicosociales y culturales, y con dimensiones relacionales, normativas, institucionales y cognitivas. Detrás de estos enfoques, emerge un gran debate en torno de cómo concebir el desarrollo y disminuir la desigualdad social en el reparto de los beneficios generados por el crecimiento económico. De este modo, se discute si el crecimiento económico es un aspecto esencial y suficiente para promover el desarrollo social, o si el desarrollo social por sí sólo garantiza el alivio o la superación de la pobreza.

En la CEPAL se sostiene que el objetivo del bienestar para el conjunto de la población requiere de una reorientación hacia la equidad de los patrones de desarrollo, es decir, hacia la reducción de la desigualdad en sus múltiples dimensiones. Al definir como objetivo esencial del desarrollo el logro de sociedades más equitativas, se coloca en primer plano la vigencia de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC), que

responden a los valores de la igualdad, la solidaridad, y la no discriminación. Se afirma que este objetivo no se logrará sin avanzar significativamente en la consolidación de economías dinámicas y competitivas. El desarrollo social no puede descansar exclusivamente en la política social, como tampoco el crecimiento y la política económica pueden asegurar objetivos sociales sin tomar en cuenta cómo se construye la política social. La visión integral de desarrollo implica algo más que la mera complementariedad entre políticas sociales, económicas, ambientales y de ordenamiento democrático, y capital humano, bienestar social, desarrollo sostenible y ciudadanía. Debe interpretarse como el sentido mismo del desarrollo. Por su parte, la política social debe orientarse en sentido integrador, mediante instituciones que consideren simultánea y prioritariamente los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia. En tanto tal, la política social tiene una responsabilidad principal con los sectores pobres de la población y la superación de la pobreza constituye un reto ético y político (CEPAL, 2000). En este marco, los esfuerzos por ampliar la noción de pobreza se orientan a su comprensión como una condición de vida que responde a una determinada posición social dentro de la sociedad. Ello contextualiza el análisis de la pobreza, ya que la circunscribe a una realidad sociopolítica y cultural particular, cuyos ordenamientos relacionales confieren a cada individuo y grupo una mayor o menor capacidad para desarrollar estrategias que le permitan mitigar o superar su condición. Este enfoque –disposicional y relacional- correlaciona la situación de pobreza y de carencia de recursos con oportunidades y medios a los que ciertos grupos e individuos tienen más fácil acceso, en virtud de su posición social y las relaciones sociales que derivan de ésta (*Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica*. Autores: Irma Arriagada, Francisca Miranda y Thaís Pávez (Documento CEPAL, serie manuales No. 36, 2004)

Las diferencias sociales existentes entre los miembros de una sociedad en el ejercicio de sus estrategias de vida se construyen a partir de la posesión de activos, que constituyen recursos instalados en las personas (habilidades personales), en los derechos (que definen el control sobre el uso y destino de bienes y acceso a servicios), y en las relaciones sociales. Las redes sociales dotadas de capital social constituyen un activo importante dentro de estos portafolios, en tanto representan medios para desplegar capacidades de reacción frente a la pobreza.

En virtud de lo anterior, el análisis de cómo se configuran las redes de capital social para la superación o perpetuación de la pobreza no puede obviar la discusión sobre el poder y la economía política. Aunque ciertas discusiones del capital social no ponen énfasis en estos temas, es útil considerar las dimensiones sociales, culturales y políticas de la pobreza para mejorar tanto el análisis como la puesta en práctica de este enfoque.

En la literatura existente, el capital social puede ser entendido de manera genérica como un recurso intangible, que permite a personas y grupos la obtención de beneficios por medio de relaciones sociales dotadas de confianza, reciprocidad y cooperación.

Existe una gran variedad de definiciones y una amplia diversidad de posiciones intelectuales respecto del concepto y sus implicancias para las políticas públicas.

GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO

La administración pública, con todo su aparato burocrático y estructura organizacional, interviene las problemáticas del desarrollo territorial desde los procesos de planeación, ejecución y control (Departamento Nacional de Planeación, D N P)¹¹. La gestión pública, vista como un área de interés que, desprendiéndose de los estudios de la administración pública, ha ido consolidando un cuerpo teórico propio. En las últimas décadas el debate se ha ido concentrando en sus semejanzas y diferencias con la gestión empresarial. No en vano Ramió Matas encuentra dos escuelas de la Nueva Gestión Pública: corrientes neo-empresariales (las de mayor difusión en nuestros Estados) y las neo-públicas. Las primeras hacen alusión a la adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado, así como la reducción de la relación administración y ciudadanía a una relación de administración y cliente. La segunda hace referencia al refuerzo de una administración pública pensada en la construcción de ciudadanía, una acción estatal con principios y valores como la universalidad y la igualdad en la prestación de los servicios públicos más que desde el economicismo; y un reforzamiento de los valores de la cosa pública en los empleados públicos.

Para comprender el concepto de gestión, se parte del axioma de que la administración de un municipio o de un territorio cualquiera debe partir de la idea de que toda organización está destinada a alcanzar determinados “fines”. Para esto, toda organización fija unas políticas, define programas y metas y establece procesos y funciones mediante los cuales administra sus recursos, todo ello bajo ciertas condiciones del entorno y en el marco de la normatividad vigente. El concepto que reúne los insumos o recursos, los bienes y servicios producidos y los procesos que encadenan el proceso de producción es el de Gestión. La gestión pública integral orientada a resultados es la articulación permanente y continua de los procesos de planeación, ejecución y evaluación de las acciones que el Estado emprende, tendientes 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 y dar cumplimiento a la función y competencias encomendadas por la Constitución y la ley a la Nación y a sus entidades territoriales. El concepto de gestión está asociado a la realización de una serie de acciones orientadas a mejorar las condiciones de vida de la población que ocupa un determinado territorio. Generalmente, se vincula la responsabilidad de la gestión sólo en la administración, pero son diversos actores los que pueden intervenir en los procesos y los que en últimas permiten que esos objetivos de desarrollo se logren efectivamente. 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,

¹¹ DNP, CAF. Gestión Pública Local. Febrero, 2005.

social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática. En estos términos, 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. La planeación, es el primer momento de la gestión en el cual se identifican, ordenan y armonizan – de manera participativa y concertada – el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto, mediano y largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial. La ejecución, segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos. La evaluación, por su parte se constituye en el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones. Los tres dibujos (bucles) siguientes tienen un transfondo explicativo gradual. Cada uno sintetiza universos conceptuales, donde unidad y diferencia, componen simbiosis.

U N O.

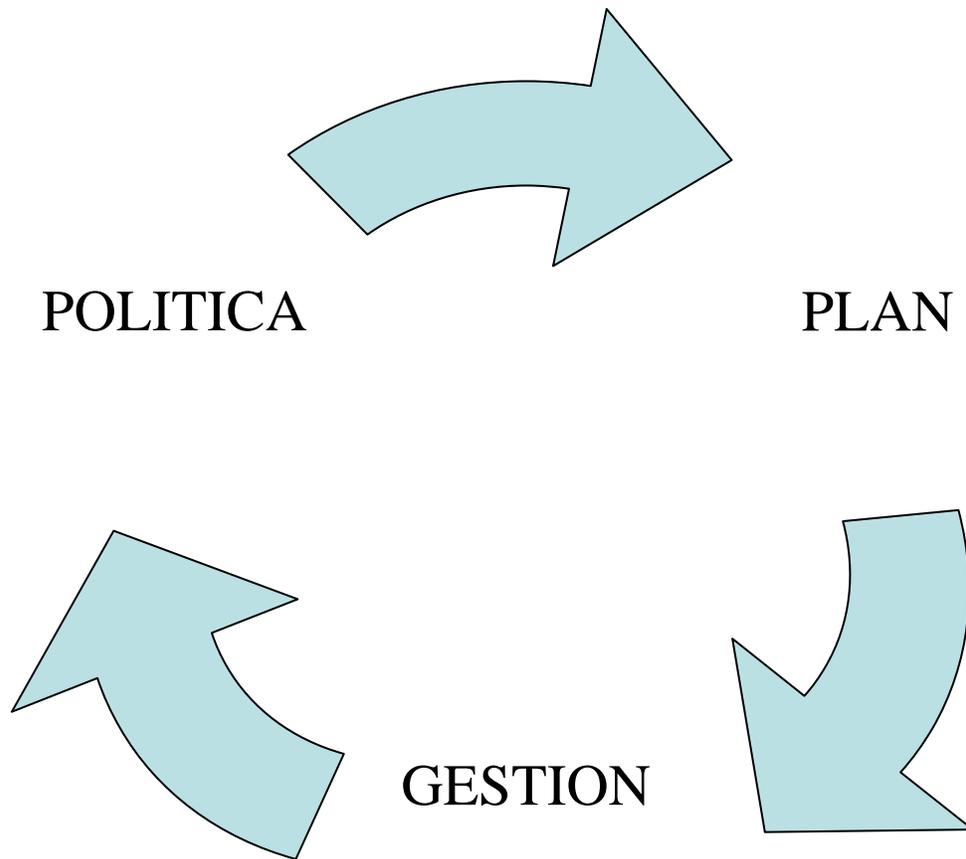
POLITICA - PLAN - GESTION

COMENTARIO

Es necesario el componente POLITICA, más específicamente PUBLICA -ver `CONPES´- en tanto sin ella la existencia misma de un PLAN, un PROGRAMA, un PROYECTO, no es legalizable y en ocasiones, carece incluso de la necesaria legitimidad institucional. A su vez, una Política sin desagregación se convierte en retórica sin contenido. De ahí la importancia del pensar-actuar *en bucle*, interactiva e integralmente.

“ No hay componentes sueltos en el mundo.” Humberto Maturana

EL BUCLE . La visión siguiente incorpora la flecha que remite a la *circularidad vinculante*. Cabe anotar que el sentido podría ser inverso pues no supone dependencia ni continuidad sino *unidad indisoluble*. Suele no flecharse el vínculo pero la anterior explicación obvia toda posible interpretación equívoca de la expresión escogida en este caso.



IDEAS

I

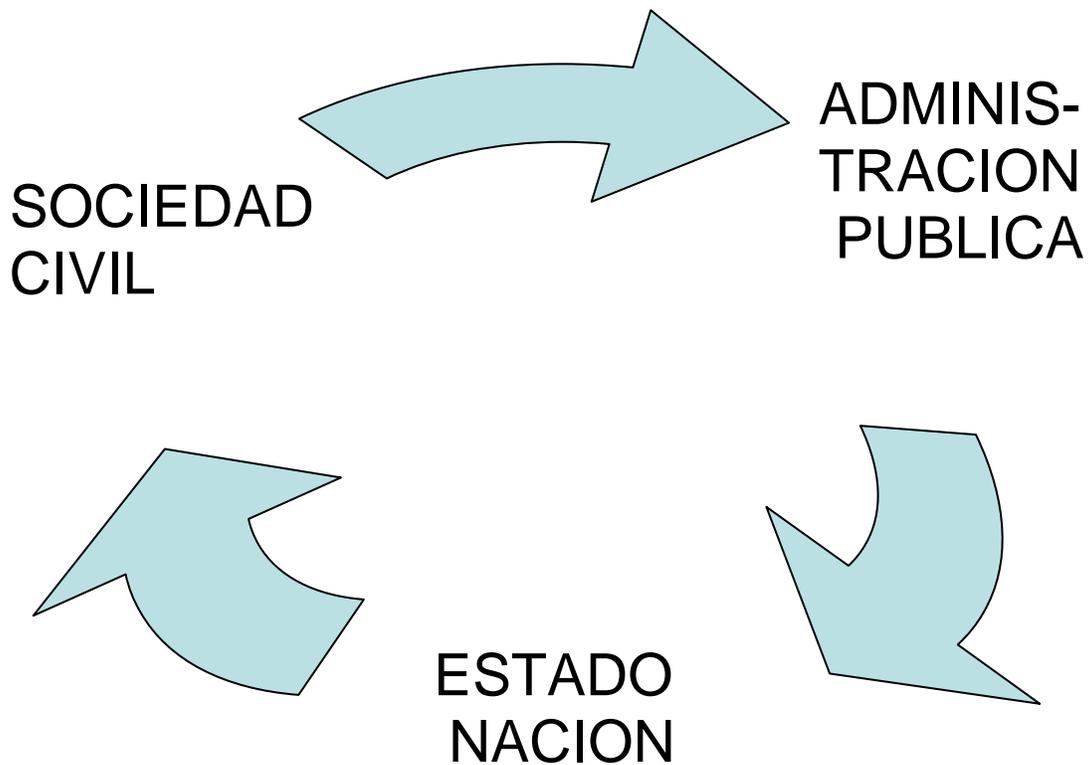
*" Cuando utilizo términos como * Estado, * Dinero, * Salud, *Sociedad, supongo que mis oyentes entienden más o menos el mismo significado que yo. Pero la expresión más o menos es lo que me llama la atención. Cada palabra significa algo ligeramente diferente para cada persona, incluso entre aquellas que comparten el mismo contexto cultural."*
CARL JUNG

"El orden visible del conocimiento está cambiando, impulsado por fuerzas tanto internas como externas a la ciencia (...) Sin duda estamos en el umbral de una gran aventura del espíritu humano: una nueva síntesis de conocimiento, una integración potencial de arte y ciencia, una comprensión más profunda de la psicología humana.". HEINZ R. PAGELS

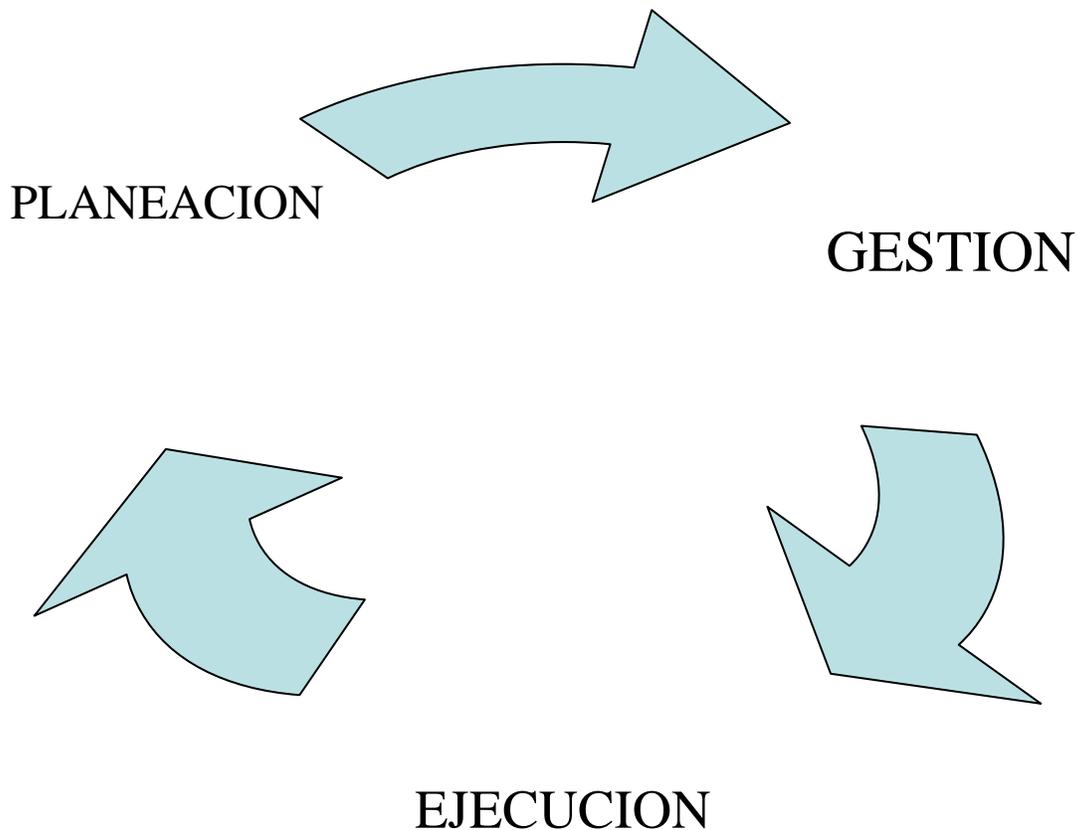
*" El enfoque neo-institucional ha permitido identificar el papel potencial de la capacidad de Gestión a partir de una red integrada por las organizaciones de negocios, por el Estado, por organismos no gubernamentales –ONG-, conformando una **estructura en red de organizaciones, "Kereitsu", según los japoneses.**" DRUKER.*

D O S:

SOCIEDAD CIVIL - ADMINISTRACION PUBLICA
- ESTADO-NACION



TRES: PLANEACION - GESTION - EJECUCION.



IDEAS

"La P&GRs., Planeación&Gestión Relacional sintética, es lógica y fáctica. Su construcción es participativa dentro del ethos-logos del rigor científico." F. JIMENEZ

"Interesa una planificación que incorpore dos aspectos básicos: -Su carácter colectivo y el carácter heterogéneo de la base social de ese colectivo. -Su racionalidad no referida exclusivamente a la adecuación técnica de recursos a fines, sino al carácter de la práctica misma de la planificación colectiva, y, en particular, de selección de fines (dialógico-democrática, fonológico-autoritaria)." J. LUIS CORAGI

“ Nunca hagas nada que vaya en contra de tu conciencia –ni siquiera si el Estado te lo demanda-.” ALBERT EINSTEIN

“...Muchas veces el ejercicio del poder descansa simplemente en la capacidad de realiza una síntesis adecuada de muy distintos puntos de vista. Más de lo que usualmente se cree quien manda es -en algún sentido- esclavo de todos aquellos de quienes debe lograr obediencia. Dar forma orgánica a procesos que de otra manera serían más desordenados y costosos, es en general la principal función de quienes detentan el poder.” ANTANAS MOCKUS.

“ El poder visto en el contexto ético del sentido y la dirección de lo humano, sobrepasa la posición mecánica de la fuerza , para evidenciar la vectorización de la acción del ser social.” G. ZABALA C.

*“ Pensar hasta cierto punto, detenerse y no ir más allá: en esto consiste el **nacionalismo.**”* A. SCHOPENHAUER.

ACTORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DE GESTION.

La participación es una forma de construcción que en tanto funcional, puede transformar la estructura misma. Esta *arquitectura*, matiza el concepto de actor con el de agente, esto es, privilegia el hacer sobre el simple discurso. En el proceso de Gestión se toman decisiones que trascienden lo puramente formal y, por tanto, COGESTION y AUTOGESTION como perfiles correlativos, son referentes pautantes. Representativa o activamente quienes son objeto-sujeto del Desarrollo, son partícipes y el serlo activamente, puede consolidar y enriquecer. Más que un control y una vigilancia, es una posibilidad de construcción de Capital Social y Democracia de Segundo Orden. La no-participación puede fragmentar la unidad antes mencionada, sujeto-objeto, excluyendo lo segundo.

Stakeholder es un término [inglés](#) utilizado por primera vez por [R. E. Freeman](#) en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, (Pitman, [1984](#)) para referirse a «*quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una [empresa](#)*».

Estos grupos o individuos son los públicos [interesados](#) ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es [parte interesada](#) (del inglés *stake*, apuesta, y *holder*, poseedor). Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los [trabajadores](#) de esa organización, sus [accionistas](#), las [asociaciones de vecinos](#), [sindicatos](#), organizaciones civiles y gubernamentales, etc

ACTORES, CIUDADANOS Y STAKEHOLDERS un sistema efectivo de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes. Esto sólo es posible reconociendo la importancia del otro y descubriendo quién es. El juego de los actores implica al mismo negociador que intenta desarrollar un análisis prospectivo de los intereses de los demás individuos involucrados en el proceso. Los actores tienen intereses, incluyendo, por supuesto, los negociadores. Hay intereses de clase social, de carácter individual, políticos, económicos, religiosos, familiares, académicos, de grupo social, entre otros. Incluso un solo individuo puede tener una red de intereses no siempre clara. Puede tener un conflicto de intereses en un momento dado: familiares, empresariales y nacionales, por ejemplo, si está en una negociación internacional en la que se jueguen los intereses del país, los de su empresa y los de su familia. La teoría administrativa no siempre los reconoció. De hecho, en la teoría de la Administración Pública sólo se reconoce en los años cincuenta. La evolución del Estado obligó a superar, por ejemplo, la disyuntiva administración y política. En un tiempo se creía que los asuntos administrativos eran racionales, procedimentales, normativos, y la cuestión política tenía que verse como un obstáculo o como algo inaceptable. Con las nuevas funciones del Estado, como la de proveer servicios públicos, el Estado pierde su propio control y tiene que empezar a interactuar con múltiples actores, quienes empiezan a influir en los asuntos políticos. Surgen las teorías de las Políticas Públicas y la Gerencia Pública donde se enfatiza en la cuestión de la decisión. Y esta es política, con diversos intereses por parte de los actores. Aparecen con mayor fuerza los estudios sociológicos de los grupos de presión.

A nivel de intereses, hay que partir de la idea de que no siempre son explícitos. La punta del iceberg es apenas, en una mayoría de casos, una estrategia de mostrar lo que se quiere dejar ver. Una guerra puede tener una expresión pública y una red de intereses moviéndose por múltiples actores. Una negociación política puede ser una pugna de visiones del desarrollo social ante los medios de comunicación y una pugna de intereses burocráticos en la mesa.

El estudio del otro implica el estudio de sus escenarios, una investigación sobre sus grupos de apoyo: ¿Representa un grupo político? ¿Una multinacional? ¿Un sindicato? ¿Un grupo empresarial? ¿Qué significa esa representación? ¿Representa un apoyo a ideas neoliberales? ¿Está buscando una reelección? ¿Un contrato está en juego? ¿Beneficios familiares? La comprensión de este fenómeno va completando la comprensión de todo el asunto de la negociación. El reconocimiento del otro, con el estudio de la percepción sobre los móviles humanos que integran el esfuerzo del

dialogo y con el estudio de los intereses, puede permitir al negociador realizar un estudio exploratorio.

Los actores asumen estrategias para lograr el escenario deseado: una negociación a favor. Aquí no se trata de tener estrategias de acción en la búsqueda de construcción de escenarios (lo cual, por supuesto, es importante) sino que se trata de descubrir las estrategias de los contrincantes. ¿Qué piensa hacer el otro y cómo lo piensa hacer? ¿Qué finalidad busca? ¿Cómo tener indicadores claros para hacer inteligencia? La respuesta puede empezar por una palabra: interpretación de la acción social. El descubrimiento del Otro, así como de sus intereses, brinda trayectos de análisis para investigar las estrategias. Indicadores como la *regularidad* e *insistencia* del actor contrincante hacia un punto puede permitir la detección de una estrategia. La pregunta obligada es: ¿Hacia dónde quiere dirigir deliberadamente la discusión? ¿Es fuerte en ese punto de discusión? ¿Qué finalidad lo conduce por ese derrotero? Descubrir las estrategias del Otro hace parte de la inteligencia impulsada a obtener información del actual escenario.

enfoque –disposicional y relacional- correlaciona la situación de pobreza y de carencia de recursos con oportunidades y medios a los que ciertos grupos e individuos tienen más fácil acceso, en virtud de su posición social y las relaciones sociales que derivan de ésta (*Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica*. Autores: Irma Arriagada, Francisca Miranda y Thaís Pávez (Documento CEPAL, serie manuales No. 36, 2004)

Las diferencias sociales existentes entre los miembros de una sociedad en el ejercicio de sus estrategias de vida se construyen a partir de la posesión de activos, que constituyen recursos instalados en las personas (habilidades personales), en los derechos (que definen el control sobre el uso y destino de bienes y acceso a servicios), y en las relaciones sociales. Las redes sociales dotadas de capital social constituyen un activo importante dentro de estos portafolios, en tanto representan medios para desplegar capacidades de reacción frente a la pobreza.

En virtud de lo anterior, el análisis de cómo se configuran las redes de capital social para la superación o perpetuación de la pobreza no puede obviar la discusión sobre el poder y la economía política. Aunque ciertas discusiones del capital social no ponen énfasis en estos temas, es útil considerar las dimensiones sociales, culturales y políticas de la pobreza para mejorar tanto el análisis como la puesta en práctica de este enfoque.

En la literatura existente, el capital social puede ser entendido de manera genérica como un recurso intangible, que permite a personas y grupos la obtención de beneficios por medio de relaciones sociales dotadas de confianza, reciprocidad y cooperación. Existe una gran variedad de definiciones y una amplia diversidad de posiciones intelectuales respecto del concepto y sus implicancias para las políticas públicas.

REFLEXION SOBRE LA DINAMICA ACTORES, CIUDADANOS Y STAKEHOLDERS

El denominado giro cultural como fundamento del desarrollo social, el surgimiento de la idea de capital social y la gestión del conocimiento han hecho que el actor, el ciudadano y los grupos sociales sean los protagonistas en cualquier proceso de planeación, administración y gestión. Cada vez más, se hace mayor énfasis en que la Gestión del Conocimiento es la base de una estrategia de desarrollo. La Gestión del Conocimiento está enmarcada en la sociedad del conocimiento, en donde se busca innovar y crear valor a partir del conocimiento como factor estratégico, con el fin de resolver problemas desde la información disponible, utilizando conocimiento en tiempo real, analizando, clasificando, modelando y relacionando sistemáticamente información, etc.

Dentro de las fases de la Gestión del Conocimiento se encuentran:

- Detección e inventario de conocimiento y organización del capital social
- Formalización de la Gestión del Conocimiento
- Creación y fortalecimiento de instituciones inteligentes basadas en el aprendizaje.

La Gestión del Conocimiento se define como una disciplina cuyo objetivo es generar, compartir y utilizar conocimiento tácito (Know How) y conocimiento explícito (más adelante se ampliarán estos conceptos). Lo primero importante es reconocer el conocimiento tácito (Es el conocimiento que se encuentra en las personas, este es difícil de articular y codificar, se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes a nuevos problemas y desafíos). Lo que originó la aparición de la Gestión del Conocimiento fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y transformarlo a explícito. Para lo anterior se deben crear lenguajes facilitadores.

También se entiende la Gestión del Conocimiento como la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo y/o mejorar el existente; el conocimiento se define entonces como la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, un conjunto de datos, de información y conocimiento referido a un determinado objeto, de tal manera que se posibilita actuar efectivamente sobre éste en base a un valor y contexto. La Gestión del Conocimiento busca poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir información y conocimiento, administrar conocimiento organizacional y de aprendizaje.

- El conocimiento se clasifica:
 1. Tácito: Es aquel que una persona, comunidad o país tiene almacenado en su mente, es difícil de explicar. Cuando permite actual se denomina competencias o conocimiento en acción. Se recoge por medio de observación.
 2. Explícito: Es objetivo y racional, se expresa mediante diferentes palabras, formulas, etc.
 3. Individual: Conjunto de saberes de una persona que la lleva a responder frente a requerimientos personales o de contexto.

4. Organizacional: Conjunto de recursos, o elementos informacionales que pueden generar las formas de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional.
5. Local: Aquel desarrollado alrededor de las condiciones específicas de mujeres y hombres nativos u originarios en un área geográfica específica.
6. Global: Se forma por medio de redes sin tener una localización. Las personas que lo crean pertenecen a diferentes grupos geográficos. Se construye a partir de realidades locales.

La capacidad de absorción de una organización para incorporar conocimiento es la habilidad de reconocer el valor de lo nuevo y aplicarlo a una situación determinada. La principal metodología de trabajo son las conversaciones (redes informales de trabajo). El desarrollo se está fundamentando en la capacidad que tengan los actores para construir capital social y conocimiento dirigido a resolver problemas. Quienes son llamados para realizar un proceso constructivo son los stakeholders, es decir, todos los ciudadanos interesados en la problemática. De ahí que una gestión es efectiva si es participativa.

¿Cómo se pueden clasificar y agrupar los actores? La respuesta es por medio de los stakeholders. ¿Qué son los stakeholders? *“Los stakeholders son personas o grupos que tienen o reclaman derechos o intereses en una empresa y en sus actividades, pasadas, presentes o futuras. Tales derechos o intereses son el resultado de transacciones hechas con la empresa. O de acciones realizadas por la empresa, que pueden ser legales o morales, individuales o colectivos”*¹². Se afirma con frecuencia que el éxito de la gestión pública reside en la convocatoria a gestionar los stakeholders; incluso la gobernabilidad encuentra su mayor posibilidad en las negociaciones con los stakeholders.

Desde la CEPAL nos recuerdan que el ciudadano es un stakeholder. Los ciudadanos son “stakeholders”, en primer lugar, porque el pueblo es el soberano que define la misión de los poderes e instituciones del Estado y les confiere atribuciones mediante la constitución política. En segundo, lugar, como miembros de una organización política, que es la que conduce el Estado, en un periodo de gobierno; en tercer lugar porque siendo miembro de una organización política puede estar en la oposición y por tanto, le interesa fiscalizar el funcionamiento de los poderes públicos y los resultados que alcanzan sus instituciones; y en cuarto y último lugar, como ciudadano, parte de la sociedad civil, que exige el buen funcionamiento de las instituciones del Estado, que producen “bienes y servicios públicos” que deben generar beneficios presentes para la sociedad y para la construcción de futuro, los que reconoce como suyos y por tanto, incorpora a su patrimonio individual y familiar, en la medida que les permiten progresar en su calidad de vida o más propiamente dicho en su desarrollo humano (Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Fernando Sánchez Albavera, CEPAL, 2003).

La expresión “stakeholder” fue usada por primera vez por el Prof. Russel Ackoff, tratadista de temas de organización de empresas, en su libro *“Planificación de la*

¹² JIMENEZ VALENCIA, Amparo. Stakeholders –Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano. Uniandes, 2002.

Empresa del Futuro". Ackoff se refiere a las organizaciones que tienen "interés" en una empresa lucrativa, y menciona a todos aquellos grupos u organizaciones que les interesa el desarrollo de la misma, los empleados, los proveedores, los clientes como quienes lo tienen. No son dueños, por cuanto no pueden tomar decisiones que alteren las de la empresa.

En la actualidad las organizaciones empiezan a reconocer que las partes interesadas / grupos de interés (Stakeholders) abarcan un espectro mucho más amplio. Bajo el término stakeholders se engloban a todas aquellas terceras partes, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivos que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios. A los stakeholders tradicionales empleados, clientes, accionistas, comunidades, inversionistas, gobiernos locales, regionales y nacionales; hoy se suman los proveedores y sus empleados, las familias de sus empleados, ONGs y el medioambiente en el cual los productos o servicios de la compañía son extraídos, manufacturados, vendidos, usados o desechados.

La existencia de una organización se deriva a partir de las relaciones, transacciones y contratos, explícitos o implícitos, que lleva a cabo con cada uno de sus stakeholders. De allí que ellos sientan el derecho a exigirle a la empresa un mayor compromiso en su comportamiento y responsabilidad ante la sociedad, como principal fuente generadora de crecimiento económico.

La consulta y el diálogo con los stakeholders es cada vez más una práctica corriente del negocio utilizada como una forma de recolectar información e ideas, anticiparse y manejar conflictos, mejorar la toma de decisiones, construir consensos entre diversos puntos de vista, estrechar relaciones, y fortalecer la imagen corporativa. El diálogo con los stakeholders no es nuevo en el mundo empresarial, en cambio el compromiso con los stakeholders si y está tomando un alto nivel importancia al interior de las compañías.

Las empresas líderes no ven el compromiso con los stakeholders como algo opcional sino como un elemento crítico y parte de su estrategia de negocios. En muchos casos, las compañías lo están utilizando como una forma de incorporarse en mercados desafiantes, de alto riesgo, resolver o dirigir confrontaciones con activistas de todo orden, y para mejorar o preservar su reputación (good will) en las comunidades y los mercados.

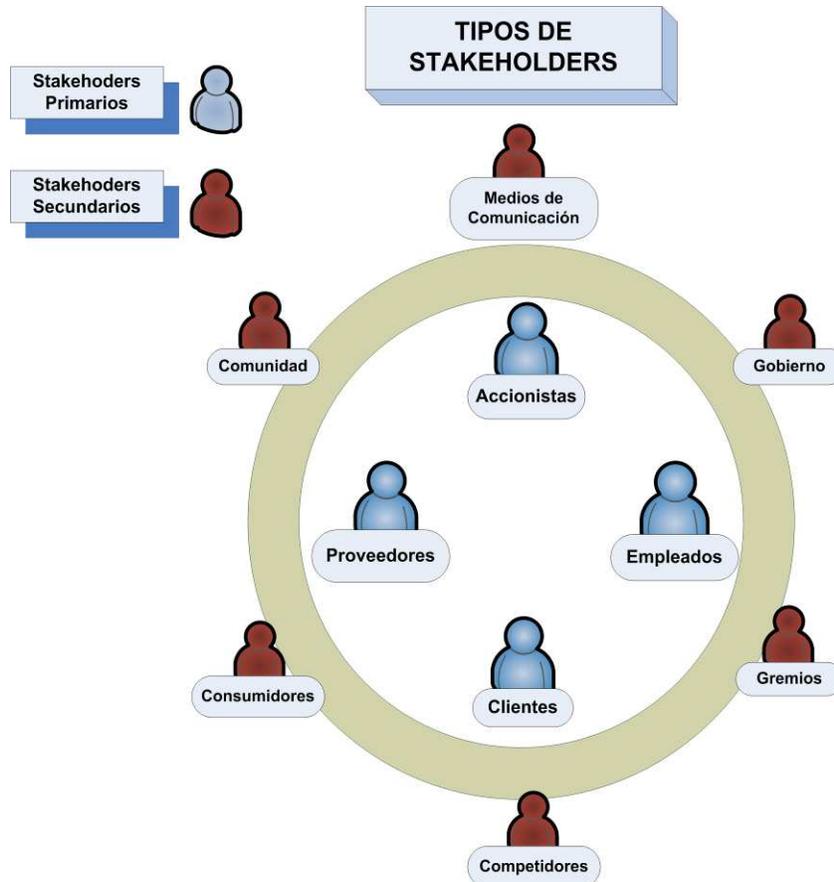
El compromiso con los stakeholders usualmente requiere bastante tiempo, dineros y otros recursos, además de necesitar un alto nivel de apertura, transparencia y colaboración por parte de la compañía con quienes no siempre se siente cómodo. Sin embargo, la mayoría de las compañías que hoy operan en la economía global encuentran que les guste o no, tendrán que comprometerse con sus stakeholders, sea en conflicto o en consenso.

Esta iniciativa que no obedece a una estrategia unificada, plantea, de entrada, una intencionada diversidad de opciones que colocadas en el mercado permiten acciones y respuestas diferenciadas. Hay de todo como si fuese una farmacia: mas de 100 códigos de conducta voluntarios, expresados en manuales de buen gobierno, estatutos, declaraciones de principios, etiquetas sociales, libro verde, pacto global, inversiones

éticas, triple cuenta de resultados, indicadores sociales e inversiones socialmente responsables.

Se reconocen dos tipos de Stakeholders: primarios (grupos con derechos directos y legalmente establecidos en la empresa) y secundarios (grupos cuyos derechos sobre la empresa se basan en las obligaciones éticas—no así legales). La gráfica No. 1 representa esta clasificación:

Gráfica No. 1 Tipos de Stakeholders



Robert Freeman, autor de la *“Teoría de los Stakeholders”*, concibe a la empresa como “un conjunto de contratos multilaterales” con sus grupos de interés. Cada uno de estos grupos de interés o stakeholders, tiene un valor intrínseco y juega un papel esencial en el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa. Es por ello que se hace imperativa una relación más estrecha con los stakeholders claves que le permita a la empresa el conocimiento de sus legítimos intereses y demandas con el fin de que actúe en las áreas que realmente crean valor para todos sus grupos de interés. Es importante tener claro que la organización no puede violar los derechos legítimos de otros para determinar su propio futuro. La organización es responsable de las consecuencias de su actuación sobre otros.

En este punto cabe preguntarse ¿Qué esperan los stakeholders de una organización?, y la respuesta parece sencilla: esperan vincularse con aquellas empresas que satisfacen sus expectativas y demandas. Empresas que adopten determinados comportamientos éticos e incorporen valores morales en su actividad empresarial.

Implícitamente se espera que las organizaciones amplíen el ámbito de sus responsabilidades más allá de las obligaciones básicas derivadas de la operación del negocio, con el fin de vincularse más estrechamente a su entorno social. Por ejemplo demandas de tipo social, comunitario y ambiental que contribuyen al bienestar de sus públicos interesados y la sociedad en general.

La empresa como actor principal del crecimiento económico de la sociedad necesita reconocer los elementos determinantes de su entorno de manera que pueda operar eficazmente en éste y que contribuya al mejoramiento de las condiciones que incide en los negocios y en la sociedad en general.

Una estrecha relación con los stakeholders y la satisfacción de sus expectativas es un elemento crítico en el desarrollo de la estrategia de la empresa porque de ello depende la evaluación social, la respuesta de mercado y las perspectivas de la empresa. Cuanto más conocidas y previsibles sean esas expectativas, mayores posibilidades tiene la empresa de establecer metas, mejorar sus comportamientos y alinear sus intereses con los de los stakeholders para lograr los niveles deseables de éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Definir las expectativas de los stakeholders de forma precisa o sistemática, facilita a la empresa la toma de decisiones, simplifica la resolución de conflictos y fortalece la reputación corporativa. Además integrar estas expectativas con los objetivos de la organización constituye la columna vertebral de la estrategia y la dirección de la empresa.

Sabiendo de antemano que la reputación de la empresa es un activo importante y sus acciones tienen impacto dentro y fuera de la compañía. La reputación corporativa depende de las percepciones que los stakeholders tengan acerca de la capacidad de la empresa para cumplir con la adopción de conductas y responsabilidades sociales por ellos exigidas.

El cumplimiento de las demandas legítimas de los stakeholders genera relaciones basadas en la confianza, el respeto y la credibilidad entre los inversionistas, socios, empleados, los medios de comunicación y el público en general. A mediano y largo plazo, estos son factores que inducen un crecimiento diferencial del producto y el valor con respecto a otros competidores.

La construcción de una reputación corporativa sólida y duradera toma como punto de partida la identificación y el diálogo con los grupos de interés (stakeholders) de la organización. A pesar de que no existen muchos estudios estadísticos que cuantifiquen

la importancia y la vinculación entre el diálogo con los stakeholders y los beneficios económicos para la empresa, con lo que si se cuenta es con un grupo de pequeñas investigaciones que muestran como la compañía puede encontrar valor en el compromiso con sus stakeholders. Algunas de estas son:

- **Reducción de Costos.** Mejorando la comunicación y construyendo confianza entre las partes, el compromiso con los stakeholders puede conllevar una gran variedad de ahorros de dineros. Por ejemplo, cuando entre las empresas y sus proveedores existe una relación de confianza, los costos de monitoreo y administración de los contratos son menores. Las compañías enfrentan menos conflictos con sus proveedores, que resultan en menos juicios legales, y se da el espacio para un alto grado de innovación. Estas empresas tendrán una ventaja competitiva frente a otras firmas que no han construido relaciones de confianza con sus proveedores.
- **Construcción y mejoramiento de acceso a los mercados.** El compromiso directo con los clientes u otro grupo de interés pueden ayudar a la empresa a desarrollar nuevos productos y servicios, acceder a mercados, y ampliar su presencia en los mercados que posee. Por ejemplo, cuando el Banco Cooperativo quiso explotar su nicho como un banco ético en el mercado del Reino Unido, creó un Equipo de Desarrollo de Alianzas para entender cómo esto hacia la diferencia frente a otros bancos en las mentes de sus clientes. El equipo, cuya misión fue determinar el funcionamiento del banco en relación a cada uno de sus stakeholders, ayudó a la compañía a solidificar las relaciones que ya poseía y a construir nuevas, todo esto produjo un fortalecimiento y apoyo a su política ética. Las prácticas de compromiso con los stakeholders usualmente ayudan a un ingreso exitoso a mercados emergentes facilitando el establecimiento de relaciones con los clientes y con sus pares.
- **Protección contra acciones negativas de los consumidores.** Las empresas comprometidas con sus stakeholders están mejor preparadas para dirigir los intereses de los consumidores quienes de otra forma podrían tomar acciones contrarias a ella, ya sea en forma individual o colectiva, sobre temas sociales. Por ejemplo, con el compromiso de diálogo con los stakeholders sobre sus intereses y preocupaciones relacionados con una operación comercial las empresas pueden adelantarse para minimizar los impactos producidos por boicots organizados por grupos de consumidores para presionar a la compañía a cambiar sus prácticas de negocio.
- **Incremento de la efectividad organizacional.** El diálogo y la relación con los stakeholders pueden ayudar a la empresa a desarrollar habilidades y competencias, o a alinear las operaciones de la empresa con su misión y valores. Por ejemplo, cuando la British Telecom. quiso demostrar que el interés hacia sus stakeholders se ve fortalecido por una fuerte estructura ética, buscó feedback de los diversos grupos de stakeholders sobre sus expectativas en el campo de la ética. Así la empresa estuvo en capacidad de desarrollar nuevas estrategias para ayudar a alinear sus prioridades administrativas con las expectativas de sus grupos de interés.

- **Desarrolla una Cultura de Innovación y Aprendizaje:** La inclusión de diferentes perspectivas y experiencias pueden ayudar a la empresa a operar en sociedades diversas y complejas.
- **Simplifica la Resolución de los Conflictos:** El compromiso directo de la empresa con sus stakeholders la capacita para evitar y resolver conflictos. En algunos casos, ello implica el involucramiento directo con los grupos activistas que lideran campañas o protestas contra la empresa. Por ejemplo, Starbucks dio respuesta a los intereses de consumidores y activistas sobre el impacto de los cultivos de café sobre un tipo de aves a través de la asociación con los líderes activistas para mejorar los métodos orgánicos y amigables con las aves de producción del café, lanzando un programa piloto e incrementando la conciencia pública sobre el tema. El conflicto se resolvió y Starbucks se posicionó asimismo como un líder en el tema.
- **Fortalece la Reputación Corporativa:** La reputación corporativa depende de las percepciones que de la empresa tienen sus stakeholders, este indicador cualitativo permite conocer la forma en la que la empresa interactúa con aquellos, adicionalmente, la gestión empresarial socialmente responsable implica considerar los intereses de los diversos grupos con los que se relaciona, y no sólo los de los accionistas. Por ello, las decisiones y actuaciones de la empresa incorporan criterios de responsabilidad en su relación con el medio ambiente, con los trabajadores o con la comunidad en general. La responsabilidad social de la empresa es uno de los componentes que mayor impacto tienen sobre la reputación corporativa, dado que la satisfacción de las necesidades legítimas de los stakeholders genera relaciones basadas en la confianza, el respeto y la credibilidad.

Numerosos estándares ambientales incorporan el compromiso y el diálogo con los grupos de interés vinculados a las empresas para el desarrollo, definición de políticas y su implementación.

Frente a un contexto competitivo y a una creciente presión de los nuevos actores sociales que impactan los objetivos de las empresas, se requiere la incorporación de modelos de negocios más sensibles a los requerimientos de esta nueva realidad.

Hay quienes hablan de planeación política como el soporte de cualquier tipo de planeación: algunos la utilizan con fines electorales y otros para realizar proyectos de desarrollo. Lo cierto es que la planeación económica y la social tienen de fondo el juego de la decisión política. Hay varios tipos y enfoques de planeación, como la del incrementalismo inconexo, exploración mixta, la planeación de corte racional, normativa, transactiva, participativa, prospectiva, estratégica, entre otros, pero, para autores como Tomas Miklos, la planeación política debe ir ahí como un soporte de negociación para los actores. Miklos considera que la planeación política “la aplicación de las metodologías de planeación a la política, o la politización de la planeación, responde al contexto social, económico y político de cada país y a cada momento de su historia. La planeación política constituye una actividad que debiera abordarse en forma integrada y unitaria, reconociendo las múltiples interrelaciones que existen entre los procesos económicos, políticos, sociales y físicos. Si no se adapta el concepto genérico

de planeación a la realidad histórico-política, aquél pudiera verse reducido a un simple ejercicio académico y pretendidamente 'neutro'¹³.

Un proceso de negociación pareciera que correspondiera al modelo de Habermas: el dialogo y la argumentación, por encima de todo. No obstante, una negociación va más allá y reconoce que es un proceso estratégico entre actores. En una negociación que reconoce y explora al Otro. De la sistematización de ese conocimiento dependen los desarrollos subsiguientes y las acciones que se van decidiendo. Sin embargo, la cuestión es más compleja cuando trata de un escenario con varios actores. En la vida cotidiana de las sociedades, normalmente, no se habla de un solo actor sino de un escenario (campo) donde se debaten las ideas y argumentaciones de varios negociadores; de hecho, enfocando la atención en un X actor-negociador, que haría el papel metodológico de servir de punto de análisis para el presente ejercicio escrito, se podría afirmar que es un actor que está obligado a estudiar a los demás pero también a transmitir (proyectar) una imagen y a percibir la imagen que los demás pueden estar captando de sí mismo.

¿Qué intencionalidad mueve al negociador para intentar conocer el adversario? ¿Qué significa el reconocimiento del otro? ¿Y la identificación de sus intereses? ¿Cómo se aprehenden o descubren las estrategias del otro?. Para responder estas preguntas normalmente los investigadores acuden a la psicología, antropología y sociología, principalmente, y también al conocimiento de técnicas prospectivas y estratégicas. La negociación a partir del análisis prospectivo implica ese conocimiento articulado.

En la vida cotidiana, la interacción social obliga a procesos permanentes de negociación. Desde los conflictos familiares hasta la elaboración de planes de desarrollo nos vemos sujetos a la interacción: es la única forma conocida para la construcción de sociedad; de hecho, es un reconocimiento claro a lo largo de la historia del siglo XX de una idea filosófica: el lenguaje. La negociación está envuelta en los conceptos más importantes de las ciencias sociales contemporáneas: lenguaje, diálogo, comunicación, consenso, argumentación y discusión. Justamente, el discurso de la ética está atravesado por la filosofía de lenguaje y de ahí que la ética (con los alemanes Habermas y Apel) postula la aparición de la racionalidad comunicativa en contra de la instrumental que venía siendo la opción más importante desde que apareció la modernidad en Occidente: siglos XVI y XVII. La complejización del conflicto contemporáneo (coadyuvado por la densidad poblacional, la multitud de intereses individuales y sociales, y la generalización de la violencia) ha obligado a demandar el procedimiento ético del diálogo como una salida deseable. Pero los diversos conflictos cotidianos transforman la comunicación en un problema difícil. De hecho, la investigación se pregunta no solamente por encontrar fórmulas para una óptima comunicación sino por interpretar correctamente la naturaleza de los actores, por una psicología y antropología de los negociadores: la comprensión del hombre como un ser motivado por argumentos racionales ha sido desplazado por las concepciones simbólicas, biológicas, culturales y sociológicas. Según los neoinstitucionalistas, como March y Olsen, las acciones de los individuos son tomadas como resultado de las

¹³ MIKLOS, Tomás (coord.). Las decisiones políticas. De la planeación a la acción. México: IFE y Siglo XXI, 2001. p. 39.

creencias respecto a un entorno. De ahí que la gente entregada a la política dedique tanto tiempo a los símbolos, al mito y a los rituales. La significación simbólica de la política no equivale a denigrarla, por supuesto; simplemente March y Olsen tratan de exponer una nueva concepción de los actores políticos (en este caso). La vida es primordialmente interpretación, afirman. La ciencia y la filosofía se oponen con frecuencia en la teorización acerca del comportamiento del hombre: ¿Qué lo impulsa a actuar? ¿Ideas, sueños, visiones? O ¿son las cuestiones empíricas, observables, las que impulsan el comportamiento humano? Es la discusión entre las éticas de móviles y las de fines.

Una negociación formal (que en el principio del proceso puede ser de carácter informal) tiene tres elementos básicos: tema, actores y escenario. Es conocida la diferenciación que hace Peter Senge en su famosa obra *La Quinta Disciplina*, sobre el diálogo y la discusión. El primero es abierto, más parecido a un conversatorio; y el segundo ya está enfocado al tema en cuestión. En este último ya hay argumentación. El punto es: la convocatoria a la negociación resulta ser un reto por cuanto se reúnen actores de diferente naturaleza psicológica, origen geográfico, sexo, profesión, edad, entre otros, para discutir un problema. ¿Es posible pensar en la frontera de la negociación? ¿Existe? La frontera de la negociación no se circunscribe al espacio de los negociadores. Tras de sí hay una preparación de equipo (lo cual no significa que haya siempre homogeneidad de criterios) y, sobre todo, representación de otros actores. ¿Qué significado puede tener este hecho? La investigación del otro no se puede limitar en forma básica a su reconocimiento. Está el escenario o los escenarios: campos complejos donde se debaten los intereses. La idea básica del negociador consiste en establecer un conocimiento lo más aproximado posible acerca de la naturaleza del otro y del juego que plantean los actores involucrados en el proceso. Cuando Henry Mintzberg expone los criterios para una estrategia eficaz y plantea la *seguridad* como uno de los más importantes, se está preguntando si se ha desarrollado un sistema efectivo de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes. Esto sólo es posible reconociendo la importancia del otro y descubriendo quién es. El juego de los actores implica al mismo negociador que intenta desarrollar un análisis prospectivo de los intereses de los demás individuos involucrados en el proceso. Los actores tienen intereses, incluyendo, por supuesto, los negociadores. Hay intereses de clase social, de carácter individual, políticos, económicos, religiosos, familiares, académicos, de grupo social, entre otros. Incluso un solo individuo puede tener una red de intereses no siempre clara. Puede tener un conflicto de intereses en un momento dado: familiares, empresariales y nacionales, por ejemplo, si está en una negociación internacional en la que se jueguen los intereses del país, los de su empresa y los de su familia. La teoría administrativa no siempre los reconoció. De hecho, en la teoría de la Administración Pública sólo se reconoce en los años cincuenta. La evolución del Estado obligó a superar, por ejemplo, la disyuntiva administración y política. En un tiempo se creía que los asuntos administrativos eran racionales, procedimentales, normativos, y la cuestión política tenía que verse como un obstáculo o como algo inaceptable. Con las nuevas funciones del Estado, como la de proveer servicios públicos, el Estado pierde su propio control y tiene que empezar a interactuar con múltiples actores, quienes empiezan a influir en los asuntos políticos. Surgen las teorías de las Políticas Públicas y la Gerencia

Pública donde se enfatiza en la cuestión de la decisión. Y esta es política, con diversos intereses por parte de los actores. Aparecen con mayor fuerza los estudios sociológicos de los grupos de presión.

A nivel de intereses, hay que partir de la idea de que no siempre son explícitos. La punta del iceberg es apenas, en una mayoría de casos, una estrategia de mostrar lo que se quiere dejar ver. Una guerra puede tener una expresión pública y una red de intereses moviéndose por múltiples actores. Una negociación política puede ser una pugna de visiones del desarrollo social ante los medios de comunicación y una pugna de intereses burocráticos en la mesa.

El estudio del otro implica el estudio de sus escenarios, una investigación sobre sus grupos de apoyo: ¿Representa un grupo político? ¿Una multinacional? ¿Un sindicato? ¿Un grupo empresarial? ¿Qué significa esa representación? ¿Representa un apoyo a ideas neoliberales? ¿Está buscando una reelección? ¿Un contrato está en juego? ¿Beneficios familiares? La comprensión de este fenómeno va completando la comprensión de todo el asunto de la negociación. El reconocimiento del otro, con el estudio de la percepción sobre los móviles humanos que integran el esfuerzo del dialogo y con el estudio de los intereses, puede permitir al negociador realizar un estudio exploratorio.

Los actores asumen estrategias para lograr el escenario deseado: una negociación a favor. Aquí no se trata de tener estrategias de acción en la búsqueda de construcción de escenarios (lo cual, por supuesto, es importante) sino que se trata de descubrir las estrategias de los contrincantes. ¿Qué piensa hacer el otro y cómo lo piensa hacer? ¿Qué finalidad busca? ¿Cómo tener indicadores claros para hacer inteligencia? La respuesta puede empezar por una palabra: interpretación de la acción social. El descubrimiento del Otro, así como de sus intereses, brinda trayectos de análisis para investigar las estrategias. Indicadores como la *regularidad* e *insistencia* del actor contrincante hacia un punto puede permitir la detección de una estrategia. La pregunta obligada es: ¿Hacia dónde quiere dirigir deliberadamente la discusión? ¿Es fuerte en ese punto de discusión? ¿Qué finalidad lo conduce por ese derrotero? Descubrir las estrategias del Otro hace parte de la inteligencia impulsada a obtener información del actual escenario.

El denominado giro cultural como fundamento del desarrollo social, el surgimiento de la idea de capital social y la gestión del conocimiento han hecho que el actor, el ciudadano y los grupos sociales sean los protagonistas en cualquier proceso de planeación, administración y gestión. Cada vez más, se hace mayor énfasis en que la Gestión del Conocimiento es la base de una estrategia de desarrollo. La Gestión del Conocimiento está enmarcada en la sociedad del conocimiento, en donde se busca innovar y crear valor a partir del conocimiento como factor estratégico, con el fin de resolver problemas desde la información disponible, utilizando conocimiento en tiempo real, analizando, clasificando, modelando y relacionando sistemáticamente información, etc.

Dentro de las fases de la Gestión del Conocimiento se encuentran:

- Detección e inventario de conocimiento y organización del capital social
- Formalización de la Gestión del Conocimiento

- Creación y fortalecimiento de instituciones inteligentes basadas en el aprendizaje.

TIPOLOGIA DE LOS PROCESOS.

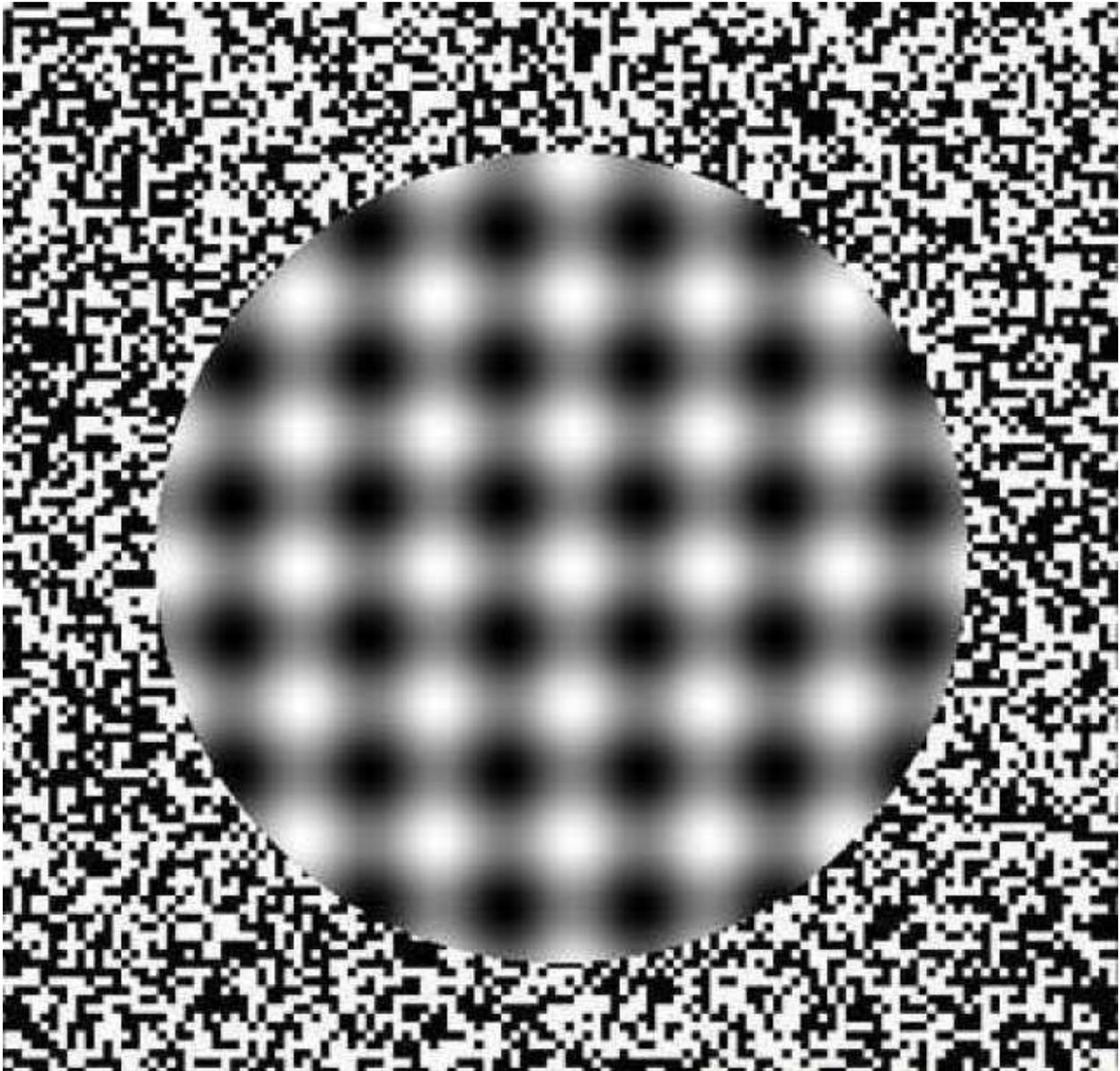
AUTOGEST-(AC)-ION, COGESTION, GESTION DIRIGIDA,
CONCERTACION, COOPERACION, CLUSTERIZACION, BIOGESTION,
INTERGESTION, GESTION COMPARTIDA. G E S T I O N S I M B I O T
I C A

Este universo más que mostrar alternativas y matices, da cuenta de la relevancia de la unidad metodológica PENSAMIENTO-ACCION. La elección entre estas posibilidades, puede surgir en el fluir dinámico y cambiante de los procesos, donde circunstancias, imprevistos, *atractores extraños*, pueden propiciar, sugerir, mostrar. Es inteligente –y pertinente- no cerrar ni aislar mecánicamente el sistema y *pensarlo permanentemente* conlleva la satisfacción tanto de la sorpresa como de visualización de la imaginación creativa. Más que el discurso de la participación está el curso de red de conocimientos compartidos, la re-uniión teoría-práctica, la creación de topologías explicativas como el modelamiento propio (colectivo) a través de los Mapeos Cognitivos Borrosos, M C B (Bart Kosko.) en Talleres entendidos como *espacios-tiempo sico-ambientalmente propicios para la creación.*

<p>ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE E J E R C I C I O S D E A P O Y O .</p>
--

1. CONSTRUCCION DE UNA GESTION INTEGRAL PARA EL DESARROLLO.

**INTERINSTITUCIONALIDAD,
INTERDISCIPLINARIEDAD,
INTERACCION.
INTERDEPENDENCIA.
INTERDIMENSIONALIDAD.**



“ Cuanto más profunda es una explicación, más lejos están de la experiencia inmediata las entidades a las que debe referirse.” David Deutsch

“ Lo esencial surge con frecuencia al final de las conversaciones. Las grandes verdades se dicen en los vestíbulos.” Emile Cioran

“ La eficacia de la acción pública se fundamenta en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y la sociedad civil.” Joan Prats

*“ El hecho es que vivimos una época de especialización creciente, y por buenas razones. La humanidad puede así acumular más conocimientos dentro cada campo de estudio, y a medida que una especialidad crece, tiende a dividirse en subespecialidades. Este proceso se repite una y otra vez, cosa que es tanto necesaria como deseable. Sin embargo, se hace también cada vez más necesario complementar la especialización con la integración. La razón es que no existe un sistema complejo no lineal que pueda describirse adecuadamente dividiéndolo en subsistemas o en diversos aspectos definidos de antemano. Si estas partes, todas en mutua interacción, se estudian por separado, aunque sea con un alto grado de detalle, los resultados, una vez reunidos, no proporcionan una buena imagen del conjunto. En este sentido, hay una profunda verdad en el viejo adagio que dice: ‘ **El todo es más que la suma de las partes**’. “ Murray Gell-Mann*

CONCEPTOS CLAVE:

INTEGRACION. SIMBIOSIS. SINERGIA. SISTEMA ABIERTO DE COMPLEJIDAD CRECIENTE.

CONSIDERACIONES:

En la perspectiva contemporánea del conocimiento aplicado, las disciplinas aisladas, las instituciones focalizadas, los entes fragmentados, pierden cada vez más protagonismo y eficiencia. El mismo Plan Colombia dadas sus falencias por unilateral y reduccionista, hoy se replantea y se formula como PLAN INTEGRAL. En el proceso no sólo han surgido disciplinas de frontera (Bioética, Biopolítica, Ecogeografía, Físico-Química) sino se ha hecho necesaria la transdisciplinariedad como saber académico metodológico y la interinstitucionalidad como práctica administrativa, más en razón del reconocimiento de la Administración Pública como disciplina no especializada sino universal e incluso de alguna manera holística. Todas las dimensiones del saber se incorporan en un Plan, en un Programa, en una Gestión para el Desarrollo; múltiples profesionales devienen competentes tanto para concebir como para solucionar los problemas.

REFERENTE:

En cuanto GESTION DE PUNTA, ver el proyecto, en ejecución, ZONA FRANCA DE SALUD en RIONEGRO, Antioquia.

EL EJERCICIO

Dentro del mundo del Estado y en particular de la Administración Pública, existen tradicionalmente, sectores (campos en nuestro lenguaje) administrados en sí mismos, no obstante la creciente expresión de los vínculos funcionales (y estructurales) que los complementan y los pueden integrar. Reconociendo las ventajas desde la sistémica misma, de integrar y relacionar operativamente, se trata de escoger uno de ellos e identificar la red a la que pertenece por sentido.

Los pasos sugeridos son:

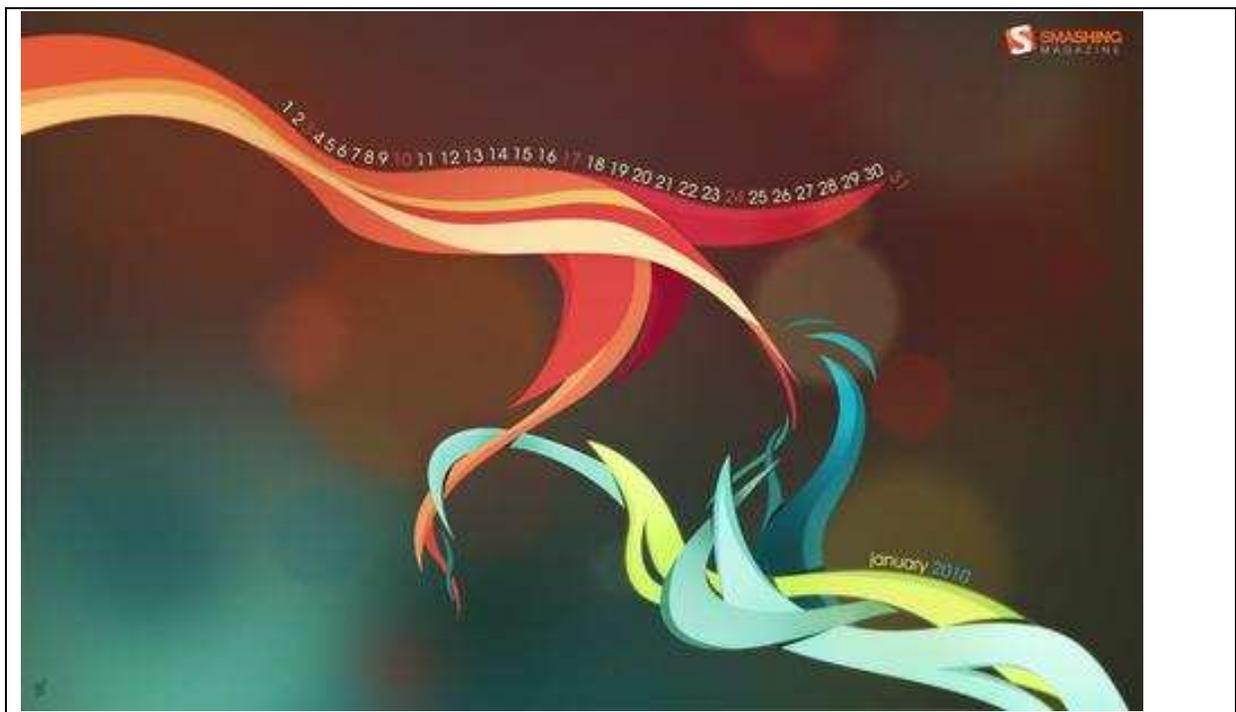
1. Escoja un sector de su interés. Mencionar algunos puede ilustrar: SALUD PUBLICA. EDUCACION PUBLICA. MEDIO AMBIENTE. JUSTICIA COMUNITARIA. INFRAESTRUCTURA. SEGURIDAD PUBLICA. ESPACIO PUBLICO. CULTURA CIUDADANA. SERVICIOS PUBLICOS.
2. Caracterícelo: POLITICAS PUBLICAS relacionadas (Ver C O N P E S). INSTITUCIONES involucradas, desde el nivel ministerial hasta las escalas locales. ESTRUCTURAS LEGALES y JURIDICAS (conjunto de leyes y decretos, normas). PLANEACION que lo incorpora (PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, P O T S., PLANES DE GESTION. PLANES DE ACCION.). PRESENCIA SOCIAL (ONGs, Organizaciones de la Sociedad Civil, Comunidades, Culturas y Contra-culturas).
3. Escoja una escala según pertenencia.
4. Analice la pertinencia y *las bondades* (o no) del Sector-Campo y, evaluando ex - ante, ex - post, ex – en, elabore una conjetura que integre el sector-campo teniendo en cuenta forma, función y estructura, esto es, toda la arquitectura del Sector-campo.
5. Socialice con los partícipes de su proceso de comprensión y explicación, el contenido de su conjetura.
6. Elabore una bitácora de la anterior actividad.

A manera de ejemplo, se detalla el SECTOR SALUD con el apoyo de estudios recogidos en la cátedra Manuel Ancizar de la U. Nacional (Ver texto: *La Salud Pública Hoy. Enfoques y dilemas contemporáneos*, Bogotá: Ed. Universidad Nacional de Colombia (2002).

A continuación una agenda posible:

- La globalización y su impacto institucional y vivencial sobre la salud (Consuelo Ahumada Beltrán)
- Problemas Bioéticos y dilemas éticos contemporáneos en salud. (Beatriz Peña Rivero)
- Teorías y prácticas en promoción y en prevención. (Mery Constanza García Vargas)
- Salud en calidad de vida: un enfoque innovador. (Isabel Cristina Ruiz Buitrago.)
- La garantía del derecho a la salud en Colombia, a la luz del Derecho Internacional de Derechos Humanos)
- La situación de la salud en Colombia. (María Esperanza Echeverri López)
- Pasado, presente y futuro de la Ley 100 de 1993. (varios).
- La universidad y la salud: historia, retos y nuevas respuestas. (Rosalva Medina Arévalo).
- La salud ambiental: de la prevención a la *incorporación* a la curación y al disfrute. (Varios).
- Salud-enfermedad: falso dilema. Memética de la concepción de la Salud: Lo Biológico 40%, lo Cultural-Social 60% (aprox.). Discernir para privilegiar y/o enfatizar, entre el paradigma *anterior* de LO CURATIVO y el actual de lo PREVENTIVO (ECO-BIO-SALUD). Nota: No es un dilema, es una simbiosis .(Francisco Jiménez V.)

2. CONCERTACIONES & AUTONOMIAS DE ACTORES Y AGENTES EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO. DE LA CONCEPCION RELACIONAL AL METODO **M A C T O R.**



“ Teniendo en cuenta que la comunidad es el actor principal del desarrollo, la planeación participativa facilita el uso de herramientas que permiten establecer un diálogo claro y comprensible con el cual se deberá garantizar el uso adecuado de los recursos, buscando tanto una mejor calidad de vida como el desarrollo integral y sostenible del ente territorial.” OLGA LILIANA CANO ALVARAN.

CONCEPTOS CLAVE

ACTOR. AGENTE INTELIGENTE. AGENTE AUTONOMO. STAKEHOLDERS.
M A C T O R . CONCERTACION DE ACTORES.

“ Existen algunos campos de las políticas públicas en los que las relaciones no son tan inmediatas, pues otros factores influyen más directamente y sirven como base. Se trata, notablemente, de las relaciones entre ciencia y tecnología con la descentralización, la población, el comercio exterior, la justicia y las relaciones internacionales. El énfasis cae aquí en **no tan inmediatas**, puesto que hay varios casos que permiten matizar este análisis. Así, por ejemplo, la descentralización no puede darse sin un avance hacia la equidad de todas las regiones colombianas en cuanto a su capacidad de resolver problemas, manejar su productividad y su medio ambiente, su salud, etc., y eso es ciencia y tecnología.” CARLOS E. MALDONADO.

BUCLE

AUTONOMIA – LIBERTAD – INTERDEPENDENCIA – POBLACION – ACTOR
AGENTE – SATAKEHOLDERS – CONCERTACION - DESARROLLO - VIDA

PRESENTACION

El método MACTOR, Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones. (Michel Godet), es un sistema de análisis y relaciones de juego de actores y agentes que busca valorar las relaciones de fuerza, en tanto coexistencia de intereses, para estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

Comprende 4 fases:

- 1. Identificación de los actores que controlan o influyen sobre las variables claves del análisis estructural.
- 2. Identificación de los objetivos estratégicos desde una explicación de las razones de choque entre dichos actores.
- 3. Evaluar los grados de influencia entre los actores según su peso y fuerza.
- 4. Conocer el posicionamiento (favorable o desfavorable) de los actores respecto a los objetivos

A continuación la NEGOCIACION de orden Distributivo y/o Integrativo según las circunstancias. Es el **cómo negociar a partir de la importancia del otro**.

Finalmente la MATRIZ parte de la identificación de Influencia y/o Dependencia entre 4 categorías de Actores. 1. DOMINANTES. 2. AUTONOMOS. 3. DE EN LACE y 4. DOMINADOS. Paralelamente se ha identificado la tipología del Poder: CONDIGNO, COMPENSATORIO, CONDICIONADO. .

EL EJERCICIO

- Consulte el texto: *METODOLOGIA PARA LA CONCERTACION CON LOS ACTORES en la gestión de proyectos de desarrollo*. ESAP, Serie Documentos Pensamiento Administrativo Público. Cuadernillo 6. (Olga Liliana Cano Alvarán) . 2004.

- Texto de Apoyo Complementario: Ver : *TEORIA PAISAJE DE LA AGREGACION* que predice cómo se alinearán los diferentes actores a partir de identificarlos midiendo sus magnitudes y sus predisposiciones. Ver: AXELROD, R. (2004) *La complejidad de la cooperación. Modelos de cooperación y colaboración basados en los agentes.* p.p. 96-106. Colombia - México, F. C. E. Fondo de Cultura Económica.
- Identifique un PRODES, Proyecto de Desarrollo en proceso, y utilice el Método MACTOR.
- Autoevalúe el ejercicio y confróntelo con los actores, con compañeros y con el tutor respectivo.

3. INSTRUMENTACION CONCEPTUAL ALTERNATIVA DE LA GESTION PARA EL DESARROLLO. ANALOGIA. METAFORA. IRONIA. ALEGORIA. PARADOJA.

“ Como somos seres multidimensionales y podemos realizar muchas identidades diferentes, podemos competir en algunas de ellas y socializar en otras.” Humberto Maturana.

*“ La **paradoja de la diferencia** anuncia la realización **alegórica** del cerebro social donde se realiza la convivencia.(...) Concertar es el acto- potencia que los hombres debemos construir en la resolución de los conflictos. “* Germán Zabala Cubillos.

CONCEPTOS CLAVE.

METÁFORA (del [griego](#) *metá* o *metastas* 'más allá, después de'; y *phorein*, 'pasar, llevar') consiste en el uso de una expresión con un significado distinto o en un contexto diferente al habitual. Establece una relación de identidad total entre dos seres, ideas o conceptos, de tal forma que para referirse a uno de los elementos de la metáfora se emplea el nombre de otro. Significa comparar dos elementos sin ocupar nexos.
ALEGORIA. ANALOGIA. ALTERIDAD. ALTERNATIVA. MEMETICA. PARADOJA. IRONIA. ALIENACION.

BUCLE INTERACTIVO:

**LENGUAJE – IMAGEN – FANTASIA – INVENCION – IMAGINACION – RE-
CREACION**



*“ Un ser integral conoce sin
viajar, ve sin mirar, y realiza sin hacer” . Lao-Tse.*

CONSIDERACIONES

1. La Cultura, multidimensional *por definición*, comporta tanto lenguajes como instancias no directas, que la han venido conformando y transformando permanentemente. Hay metáforas que hacen parte del *diario vivir* y analogías

más explicativas que el concepto original, todo lo cual en la dinámica de la Memética (Genética de las ideas), conforman lo real y afectan la realidad misma.

2. Una estrategia de Gestión para el Desarrollo, puede trascender lo obvio y lo directo con estos atributos del pensar y trascender en sus efectos todo inmediatez trivial.

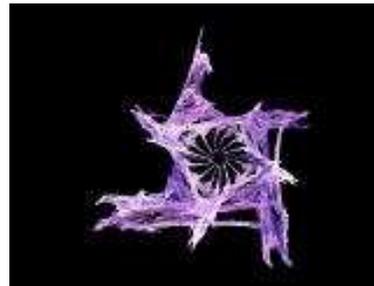
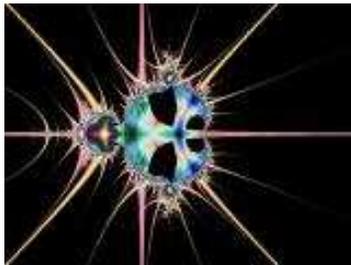
EL EJERCICIO

1. Escoja una realidad en términos de proceso de desarrollo y TRADUZCA su texto (traducir es crear re-creando), incorporando Metáforas, Analogías, Alegorías, etc., que amplíen espectros, privilegien énfasis significativos y generen crecimientos.
2. Elabore un documento fácil de ser socializado y confróntelo en términos de su capacidad de explicación y de comprensión, con partícipes actuales o posibles del proceso.
3. Entienda como EVALUATIVO dicho momento. Esto es, asuma todo tipo confrontaciones rigurosas.
4. Reelabore el documento con los distintos aportes o redefiniciones y confróntelo con el original.
5. Valore autocríticamente todo el producto, y confróntelo a distintos niveles (comunidad académica, colectivos sociales).

4. SABER NORMATIVO DE LOS PROCESOS DE GESTION.

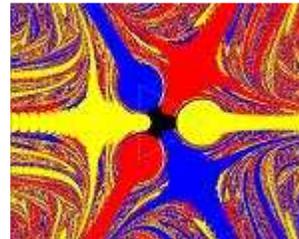
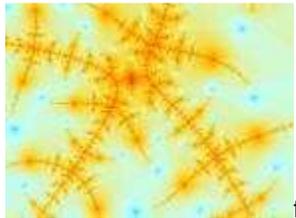
*“ La certificación de sistemas de gestión es la emisión de una declaración **por una tercera parte**, basada en una decisión tomada después de la revisión de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados para tal tipo de sistema.”*

I A F



CONCEPTOS CLAVE:

NORMA. ACREDITACION. CALIDAD. SISTEMA. NORMOGRAMA



APREHENSION DE LA NORMA EN SU CONSTRUCCION.

REFERENTES.

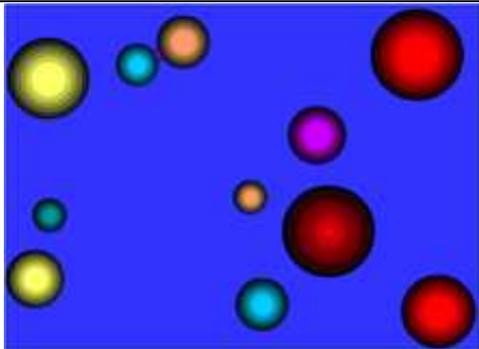
- **ICONTEC** es la organización internacional que otorga certificados reconocidos mundialmente.
- **ISO 9001**, Norma de Sistemas de Gestión de Calidad.
- **ISO 14001**, Norma de Sistemas de Gestión Ambiental.
- **OHSAS 18001**, Norma de Sistemas de Seguridad y Salud ocupacional.
- **ISO 22000**, Norma de Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos.
- **ISO 27001**, Norma de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.
- **Certificación NTC GP 1000**, permite a las entidades del Estado de la Rama Ejecutiva del Poder Público evaluar y dirigir el desempeño institucional, en términos de calidad y de satisfacción social, de una manera sistemática y transparente, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2 de la Ley 872/2003.
- **Certificado ISO/TS 16949**. (Sector Automotor)
- **Certificación ICONTEC de Sistema de Gestión de Responsabilidad Integral**.
- **Certificación ISO 13485**. Para dispositivos médicos.
- **Certificación NTC 6001**. Sistemas de Gestión para MYPES.
- **Certificación NTC 5555** . Sistemas de Gestión de Calidad para las Instituciones de Formación para el Trabajo.
- **Certificación de Sistemas de Gestión para PYMES**. (Basado en la Norma Chilena NCh 2909).

EL EJERCICIO

- Escoja una de las Normas o Certificaciones señaladas como referentes. Se sugiere privilegiar la **Certificación NTC GP 1000**.

- Consulte en ICONTEC los requisitos para otorgar el aval y la certificación.
- Elabore un Documento de Intención referido a una Institución que conozca o a la cual tengo algún nivel de pertenencia.
- Socialice y comente el citado documento, si es posible con funcionarios de ICONTEC y con funcionarios del ente escogido.
- Elabore un documento final que recoja la anterior consulta, incluyendo un NORMOGRAMA específico para la institución escogida.

5. GESTION PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA DE LOS DERECHOS HUMANOS. INCORPORACION DE LA PAUTA QUE CONECTA.



“ La forma acertada de empezar a pensar sobre la pauta que conecta es pensarla como si fuera primariamente (cualquiera que sea el significado de este vocablo) una danza de partes interactuantes y sólo secundariamente estuviera precisada por límites fijos de diversas clases.” Gregory Bateson.



“ El mundo no es algo que nos haya sido entregado; es algo que surge a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos y comemos. Esto es la cognición como **enacción**, ya que la acción connota el producir por medio de una manipulación concreta.” Francisco Varela

CONCEPTOS CLAVE

ENACCION. DERECHOS HUMANOS. PAUTA QUE CONECTA. KNOW - HOW ETICO (saber cómo). KNOW - WHAT ETICO. (saber qué). SAVOIR - FAIRE . CONOCIMIENTO INTENCIONAL. JUICIO RACIONAL. **CSCW**: Trabajo Colaborativo Soportado por Computador.

EL EJERCICIO

1. Estudie los dos siguientes planteamientos: (1. CONFLICTOS. 2. VIDA-DERECHOS HUMANOS)

• **COMPRESION, MANEJO y RESOLUCION de CONFLICTOS**

Desde los referentes propios de la cultura occidental donde dentro del habitual temor a las contradicciones (en ocasiones, pánico), domina la exclusión: "o lo uno o lo otro" y donde la inclusión misma: "lo uno y lo otro" deviene más que problemática, la necesaria explicación y **comprensión** de los conflictos, su carácter de inevitables, su nivel *post* con respecto a los problemas que los subyacen, conforman hoy un campo de estudio, de investigación y de trabajo significativo y complejo. El ya *universo* de los Derechos Humanos, tiene en dicho campo, un cimiento a construir, deconstruir e innovar permanentemente en tanto los procesos educativos y cognitivos se han convertido en instrumento idóneo para la integración Teoría-Práctica en la perspectiva del **manejo** y la **resolución** de lo conflictivo. Por otra parte, el implícito *mentalidades*, se devela como un sistema de complejidad creciente e importancia vital, lo cual ha llevado a una afirmación útil de resaltar: *La nueva mentalidad es más importante que la nueva ciencia y la nueva tecnología.*

UNIDAD .. FUNDAMENTOS DE CONTEXTO Y TEORICOS

" No hay nada más práctico que una buena teoría"

- CONTEXTO CULTURAL COMO TEXTO. ADN CULTURAL y BIOPOLITICA.
- TEORIAS GENERALES DE APOYO (Caos, Complejidad, T. D. R. de Juegos, entre otras. Lógicas No-clásicas)
- TEORIAS ESPECIFICAS (De Conflictos, de la Cooperación, de la Confianza, de la Cognición, entre otras.)

UNIDAD. COMPRESION BASADA EN EXPLICACION

° FENOMENOS y PROBLEMAS

° DINAMICAS CONFLICTIVAS en distintas DIMENSIONES (Ambiental, Política, Económica, Social, entre otras)

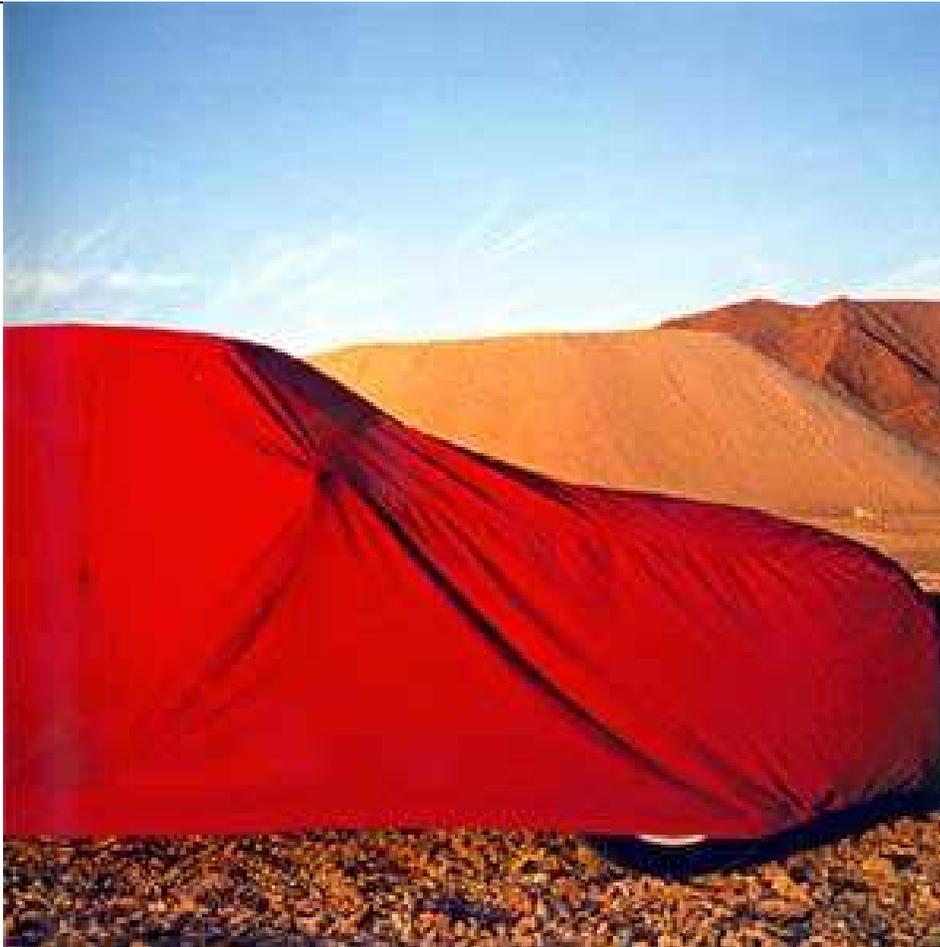
° ESTRUCTURA, FORMA y FUNCION del CONFLICTO.

UNIDAD. MANEJO Y RESOLUCION. **GRAN TALLER**

° INSTRUMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLOGICOS: MCB. Mapas Cognitivos Borrosos. Matriz de Intereses. Bucles inter-retroactivos. Redes y Simulaciones.
° ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO en DERECHOS HUMANOS. SINTESIS FINAL:
EL CONFLICTO COMO POSIBILIDAD.

- **VIDA (bios) - ETICA (ethos) - DERECHOS HUMANOS (D. H., DIH)**

" *Y si fuera la vida y no la muerte la costumbre*". F. J . V.
" *Si sustentamos la vida son todos los derechos.*" F. J. V.
" (...) *en las nuevas relaciones sociales que reconocen la existencia del otro para afirmar en lo inédito la esencia de la inmanencia social: en el confiar... garantizando en la certeza del otro, la conservación esencial de lo humano; en el convivir, vivencia compartida que sustenta la permanencia biológica de la especie; en la razón del desarrollo desigual y combinado de la sociedad.* " G. Z. C.



En el ámbito de los Derechos Humanos, los referentes se integran sinérgicamente desde la Experiencia, la Teoría, las Circunstancias cambiantes de *La Realidad* y las Emergencias imprevistas. La integración hoy tiene como gran pauta **la Vida**, esto es, **la organización sin exclusión**, por tanto, el pensamiento relacional, en red, deviene

pertinente. En este orden de ideas el **ethos** trasciende los moralismos y se articula científicamente con la cultura misma, en su permanente evolución. El ámbito de los Derechos Humanos se constituye por tanto, en el encuentro con la *lógica de lo viviente*, con las alteridades, con la cooperación en la diferencia, con las culturas preventivas, todo soportado por acuerdos, leyes y valores de *nuevo orden*.

UNIDAD **VIDA (bios). ORGANIZACION SIN EXCLUSION.**

- LOGICA DE LO VIVIENTE. **BIONOMIA**
- BIOLOGIA y CIENCIAS SOCIALES y POLITICAS. **BIOPOLITICA.**
- **TALLER:** DE LO ANALOGICO a LO DIGITAL (Software de Simulación). TERRITORIOS DE VIDA Y CONVIVENCIA. HEURISTICAS.

UNIDAD **ETICA (ethos). GESTION-ACCION SIN REDUCCION.**

- ETICA PUBLICA. **BIOETICA.**
- BUCLE EPISTEMOLOGICO: LOGICA - ETICA - ESTETICA
- **TALLER:** INTELIGENCIA EMOCIONAL - INTELIGENCIA RACIONAL (T D R) - INTELIGENCIA RAZONABLE - INTELIGENCIA ARTIFICIAL en fenómenos, hechos, situaciones; posibilidades y probabilidades.

UNIDAD **DERECHOS HUMANOS, GLOBALIZACION e INTERDEPENDENCIA.**

- DIMENSION JURIDICA Y CULTURAL. DH, 1ª. 2ª, 3ª y 4ª generación. DIH. La corrupción como la violación más flagrante de los Derechos Humanos.
- DEFENSORIA Y *MEMETICA* DE LOS DERECHOS HUMANOS.
- **GRAN TALLER FINAL.** Entre la *TOSUDEZ DE LOS HECHOS* y *LO POSIBLE COMO FUNDAMENTO DE LO REAL*. Metodología: ° *Lo común en lo diverso.* ° *Lo probable en lo posible.* MCBs. y Redes Neuronales.

AUTORES DE APOYO

HEINZ PAGELS. HUMBERTO MATURANA. FRANCISCO VARELA. CARLOS E. MALDONADO. ANTONIO ECOHOTADO. FRITJOF CAPRA. ROBERT AXELROD. BERTRAND RUSSELL. MANFRED MAX NEEF. JOÉL DE ROSNAY. FRANCOIS JACOB. GEORGES BALANDIER.

2. Desde el ámbito GESTION PARA EL DESARROLLO, cómo estructuraría un programa que conecte (pauta) estos contenidos con Proyectos Sociales de Desarrollo, con Políticas Públicas y con el hacer-saber de un GESTOR SIMBIOTICO.
3. Bosqueje un Programa específico de GESTION PARA EL DESARROLLO DE LOS DERECHOS HUMANOS.

ANEXO: C S C W : TRABAJO COLABORATIVO SOPORTADO POR COMPUTADOR

En un ambiente social dinámico y complejo, la actividad colaborativa que puede realizar un grupo de personas es un tema que ha venido cobrando importancia, debido al

creciente convencimiento de que el desempeño tanto individual como grupal puede aumentar significativamente con esta forma de trabajo.

El campo de acción del Trabajo Colaborativo son los grupos de personas que se reúnen para alcanzar objetivos específicos y comunes, y en donde se busca generar sinergia. Es por ello que la creación de condiciones para fomentar o facilitar el Trabajo Colaborativo deben partir de la comprensión de los aspectos humanos, organizacionales, sociales y culturales.

Debido al auge de los Computadores, su penetración en las distintas actividades del hombre, y el aumento de actividades en grupo a través de éstos, surge a mediados de los ochenta el Trabajo Colaborativo Soportado por Computador (CSCW - Computer Supported Cooperative Work) como una respuesta desde el campo de las Ciencias Computacionales a los retos que se comenzaban a plantear en este entorno.

CSCW reúne disciplinas como la psicología, la teoría organizacional, la sociología, la antropología y la teoría de la comunicación, entre otras, para comprender el comportamiento de las personas cuando trabajan en grupo y con esto, diseñar y desarrollar sistemas que promuevan actividades de colaboración a través del uso del computador. Siendo CSCW un área de conocimiento, las aplicaciones informáticas desarrolladas con este enfoque se denominan Groupware

BIBLIOGRAFIA.

ARANDA, José, [Constructivismo](#) y Análisis de los Movimientos Sociales, Revista Ergo Sum, Vol.9 (3) 2002, 218-230

CASAS, Rosalía (Coord.) La formación de redes de conocimientos. Una perspectiva regional desde México, [Edición](#) Antrophos, IISUNAN, 2001, México.

CORDER, Solange, Maria, DA COSTA Erasmo GÓMES y Paulo VELHO, MERCOSUR, Cooperación en Ciencia y Tecnología, Revista Nueva [Antropología](#). [Volumen](#) XVIII, (60): 2002, 9-28.

FLORES, Alberto, Crisis disciplinar y estudios disciplinares, Revista COLCIENCIAS, Volumen 19, (4), 2001, 3-8.

GARRIGÓS, José y Antonio HIDALGO, Las redes transnacionales de transferencia y tecnología. Un análisis del estado del [arte](#) y de la red europea de IRCs. Revista Madri+d, N° 18, 2003.

GERGEN, Kenet. Hacia una [psicología](#) postmoderna. [Traducción](#) de Rheault Katia, [Universidad](#) Autónoma de México.1989

LÁSCARIS, Tatiana, [Estructura Organizacional](#) para la [innovación tecnológica](#). El caso de [América](#) Latina, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación (3) ,2002.

LEMASSON, J. y Marta CHIAPPE, La investigación universitaria en América Latina, Ediciones IESALC/UNESCO, Caracas, 1999.

LICHA, Isabel (compiladora) Capacidad de Gestión de Centros de Investigación en Venezuela, Ediciones de la Universidad Central de Venezuela, Caracas 1993.

MARTÍNEZ, Miguel, El Paradigma Emergente .Hacia una nueva teoría de la racionalidad humana) 2 ed. Editorial Trillas, México, 1997

MORENO, Ruth y CASTELLANOS, Sandro, Definición de un Modelo de redes de conocimiento como soporte a la transferencia de conocimiento generado en cluster de investigación. Revista del Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en [Ingeniería](#) del [Software](#) (CIDLIS) Universidad Industrial de Santander, 2004.

MOURAD, Roger, Interdisciplinarietà and Education Higher. The Review of Higher Education, Vol. 2: 1997, 113-140

6. **GESTION PARA EL DESARROLLO DE LA SOBERANIA ALIMENTARIA.**

DEL COMER COMO *ACTO POLITICO* AL ECO-CULTIVAR COMO DESARROLLO AUTONOMO.

“ Una alimentación adecuada es requisito mínimo para el ejercicio digno del derecho a la vida.” Plan de Desarrollo Bogotá sin indiferencia.

*“ Todos deberían tener derecho a una alimentación saludable y **accesible**. ¿Qué revolución más grata que empezar por comprometer nuestros mejores recursos en la educación saludable de los niños.? Alice Waters.*



Imagen de campos de cultivo circulares en [Kansas](#), fin de junio de 2001. Saludables, en verde los cultivos en crecimiento. [Maíz](#) en prefloración. [Sorgo](#), muy parecido al maíz, crece más despacio (más pequeño, posiblemente + pálido). [Trigo](#) oro brillante al cosecharse, boreal, en junio. En castaño, lotes recientemente cosechados y arados, en barbecho por el año

CONCEPTOS CLAVE

SLOW FOOD. AGRICULTURA URBANA. SEGURIDAD ALIMENTARIA. S A N .
TECNOLOGIAS LIMPIAS. BIODIVERSIDAD.

“ Sé tú el cambio que deseas ver en el mundo.” Mahatma Gandhi.

“ No tiene sentido forzar los ritmos de la vida. El arte de vivir consiste en aprender a invertir el tiempo en todas y cada una de las cosas.” Carlo Petrini.

“ El mundo no es algo que nos ha sido entregado: es algo que **emerge** a partir de cómo nos movemos, tocamos, respiramos y **comemos**. “ Francisco Varela.

REFERENTES

- En tanto comer es un acto político y la sostenibilidad del desarrollo se da en función del uso del territorio, una Gestión trascendente (simbiótica) del Desarrollo involucra estos fenómenos, tanto desde la Cultura como desde la Economía y la Política. En síntesis, atañe al Estado prioritariamente.
- Existen desarrollos no sólo a nivel internacional sino local. Ver proyecto de Agricultura Urbana Jardín Botánico José Celestino Mutis y S A N, Política Distrital de Seguridad Nutricional y Alimentaria.
Ver SLOW FOOD. internacional@slowfood.com

EL EJERCICIO

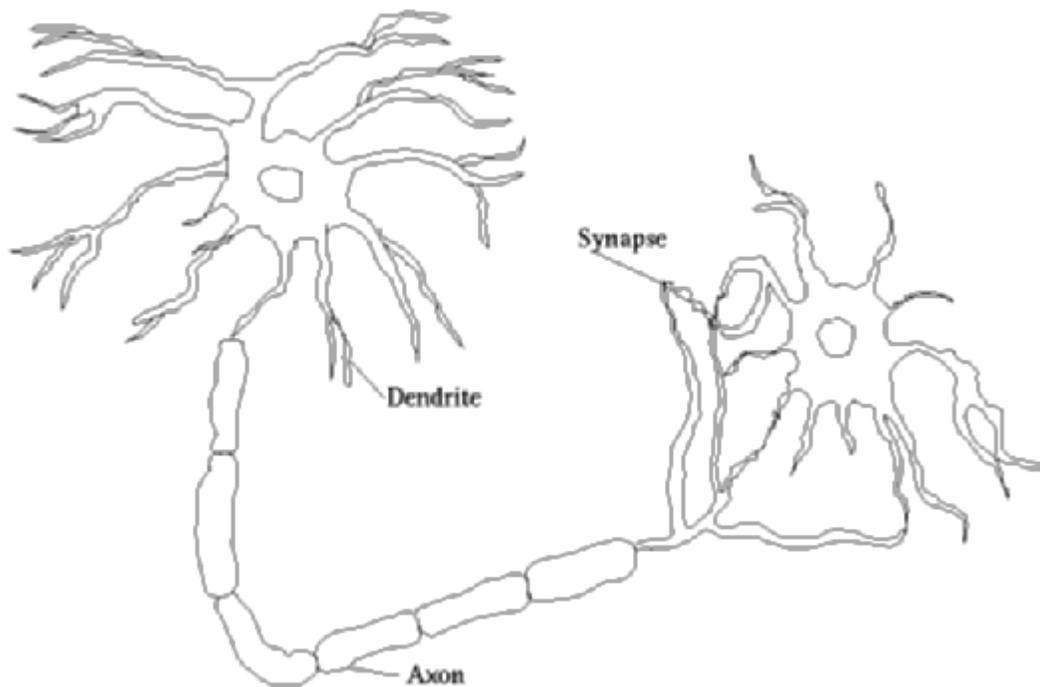
- Estudie la experiencia citada de Bogotá y escoja algunos de los siguientes ítems, según su interés: ° Diseño y Planeación del Espacio. ° Establcimiento del Cultivo ° Especies. ° Cosecha y Poscosecha. ° Tecnologías limpias. ° Nutrición, Transformación, Consumo y Comercialización. ° Participación Comunitaria y Organización Social.
- Elabore un *paper* con su visión y cultura alimenticia incorporada y/o confrontada.
- Elabore un bosquejo de Plan de Gestión ubicado en un territorio conocido.

LECTURA DE APOYO: **AGRICULTURA ECOLÓGICA** De Wikipedia, la enciclopedia libre

La **agricultura ecológica**, o sus sinónimos orgánica o biológica, es un sistema para cultivar una explotación [agrícola](#) autónoma basada en la utilización óptima de los [recursos naturales](#), sin emplear productos químicos de [síntesis](#), u [organismos genéticamente modificados](#) (OGMs) -ni para abono ni para combatir las plagas-, logrando de esta forma obtener [alimentos orgánicos](#) a la vez que se conserva la [fertilidad](#) de la tierra y se respeta el [medio ambiente](#). Todo ello de manera sostenible y equilibrada.

Los principales objetivos de la agricultura ecológica son: trabajar con los [ecosistemas](#) de forma integrada; mantener y mejorar la [fertilidad](#) de los suelos; producir alimentos libres de residuos químicos; utilizar el mayor número de [recursos renovables](#) y locales; mantener la diversidad [genética](#) del sistema y de su entorno; evitar la [contaminación](#) a resulta de las técnicas agrarias; permitir que los [agricultores](#) realicen su trabajo de forma saludable.

La [agricultura biodinámica](#), la [permacultura](#), la agricultura natural, la agricultura indígena, la agricultura familiar, la agricultura campesina, son tipos de agricultura natural que buscan el equilibrio con el ecosistema, son sistemas agrícolas sostenibles que se han mantenido a lo largo del tiempo en distintas regiones del mundo buscando satisfacer la demanda de alimento natural y nutritivo a las personas y los animales, de manera que el agroecosistema mantenga el equilibrio.



UMBRAL: R E D . RELECTURA: REINGENIERÍA DE PROCESOS

De Wikipedia, la enciclopedia libre

Definición de proceso

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones lógicamente relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

- Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.
- Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.
- Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Algunos ejemplos de procesos pueden ser los de producción de bienes, entrega de productos o servicios, el de gestión de las relaciones con los clientes (habitualmente gestionada por un sistema [CRM](#)), el de desarrollo de la estrategia general de la empresa, el de I+D+I de nuevos productos o servicios, etc.

Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de gestión de procesos (en definitiva gestión de la organización) como puede ser un sistema de [planificación de recursos empresariales](#) (ERP), un sistema de Workflow y otros más.

Métodos para la identificación de procesos

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero los dos siguientes métodos ofrecen de manera resumida una visión global de los métodos que nos podemos encontrar. BPR (Business Process Reengineering).

Método "estructurado"

En este apartado se engloban todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: idfo y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa

Método "creativo"

En este apartado se engloban todos aquellos métodos que las empresas idean sin la colaboración de un especialista. La reingeniería de procesos convencional o estructurada requiere de un fuerte compromiso de parte de los trabajadores, la dirección, y los niveles intermedios de mando con los especialistas y es necesaria para su implementación satisfactoria la colaboración de todas las partes. El método creativo es una solución de menor exigencia, muchas veces útil para pequeñas empresas.

¿Qué es la reingeniería de procesos?

Comprendiendo qué es un proceso y cómo este forma parte integral de las empresas e instituciones, cualesquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como *“la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”* (Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.



***J*. REDESARROLLO-
REINGENIERIA-RECICLAJE-
RECONOCIMIENTO-RED-
RENOVACION.**

**GESTION PARA LA RECUPERACION
DEL SENTIDO y/o su RENOVACION.**



BUCLE: Símbolo internacional del reciclaje

PREFIJO CLAVE:

R E

CONCEPTOS CLAVE

RECURSO. RESILIENCIA. RESIDUO. RECOLECCION. REELABORACION. REUNION. RENACIMIENTO. REHACER. REVELAR. REPRODUCCION. RECORD. REACTOR. REFLEXION. RECONOCIMIENTO. REALIDAD. REBUSCAR. REINGENIERIA. REESTRUCTURACION. REDISEÑO. REDEFINICION.

“Sociedad que no recicla está condenada a desaparecer.” ONU.

EL EJERCICIO

- Retome los referentes anteriores y construya los tres ejercicios siguientes:
 1. **RECICLAJE DE IDEAS:** Tome cinco ideas de las citadas hasta el momento en el módulo y sométalas a una reflexión que las RECICLE, esto es, las REELABORE enriquecidas por sus aportes. Recuerde que en el RECICLAJE la RECOLECCION es solo la fase inicial, necesaria mas no suficiente.
 2. **RECICLAJE EN DOÑA JUANA** o en otro lugar donde se depositen las basuras. Estructure una propuesta PRODUCTIVA en términos de DESARROLLO a partir de la materia prima de que se dispone en dichos lugares. Económicamente, recuerde, por ejemplo, que Colombia importa chatarra de China. Ver esculturas en Chatarra.



3. REINGENIERIA. La modernización con la introducción de Tecnologías de Punta, apunta a la REINGENIERIA y NO al aumento de RESIDUOS (Contaminantes). Explore algún proceso de REINGENIERIA, estúdielo y elabore un reseña propia.

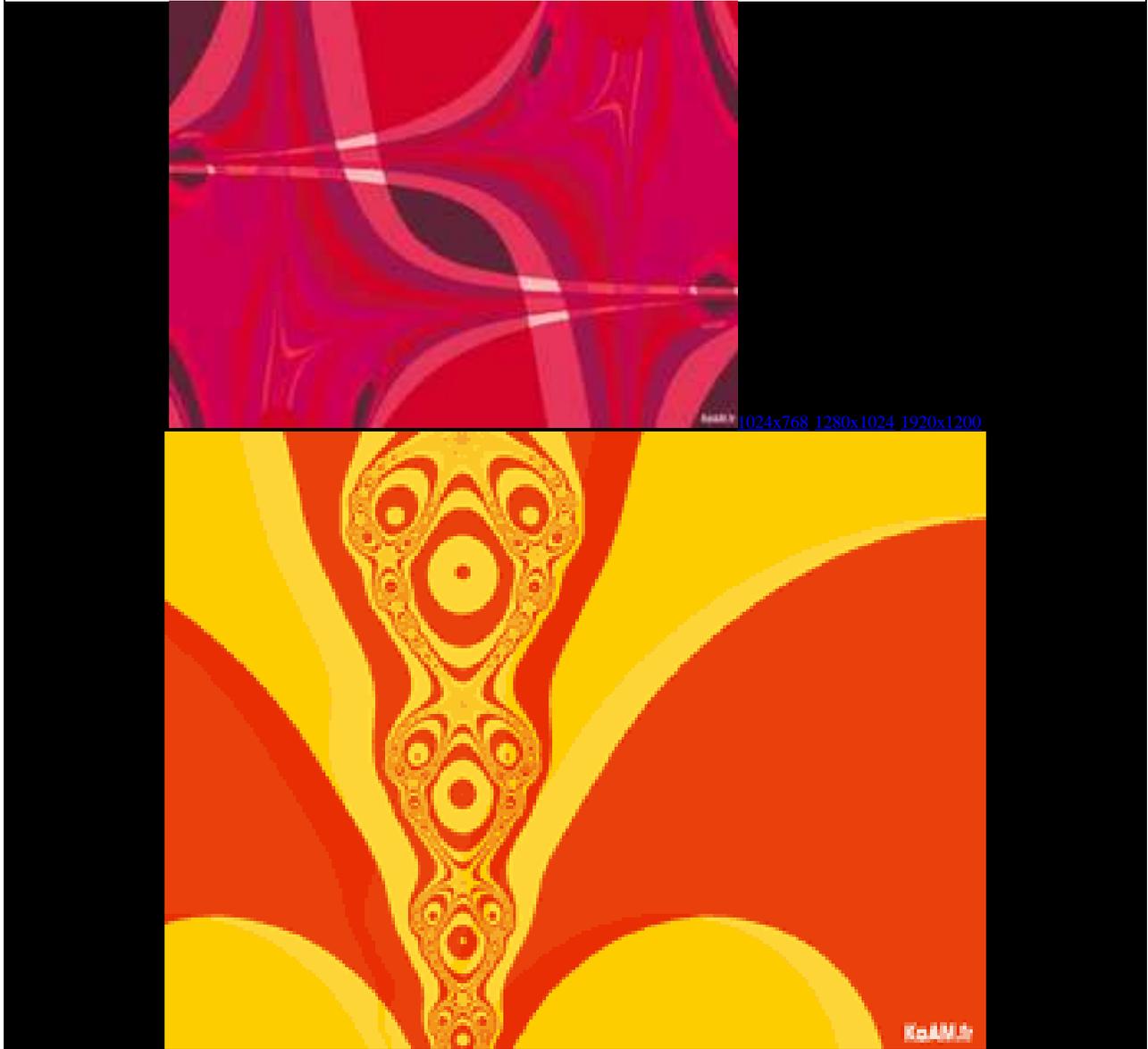
8. **GIMNASIA MENTAL EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO (bios)**

LA NUEVA MENTALIDAD ES MAS IMPORTANTE QUE LA NUEVA CIENCIA Y LA NUEVA TECNOLOGIA.

Propuesta de actividad para resolver en grupo

CONCEPTOS CLAVE:

MENTALIDAD. ACERVO CULTURAL. LADINO. ENDOGAMIA. EXOGENO.





“El territorio es el espacio delimitado a partir de un ejercicio estatal, su carácter es organizativo, producto de un acto administrativo y jurídico; mientras que el lugar pertenece al afuera del territorio, en tanto que su ubicación y demarcación las determina el entrecruzamiento de líneas diversas, la vecindad con el acontecimiento.”
Enrique A. Velásquez.

REFERENTES::

- a. El acervo cultural en cada sociedad suele tener unos *promedios compartidos* que se expresa en las opiniones y en ocasiones en el llamado *sentido común*. Tanto el Administrador Público (en este caso *en formación*), como el ciudadano, suelen entenderse repitiendo *lugares comunes* que niegan el reconocido **progreso en el conocimiento**. Toda interacción, toda conversación, todo trámite, tiene la sugerente posibilidad del *crecimiento* o de los interlocutores: es la **dialogica**.
- b. Las ideas de pensadores, teóricos, científicos, pueden articularse en el *diario vivir* con efectos creativos.
- c. El origen especializado legitimado por los diferentes estatutos teóricos de cada disciplina y por los distintos contextos culturales, amerita ser relacionado e integrado.
- d. Se trata de encontrar *lo común en lo diverso* como referente para llegar a *lo probable en lo posible*, sopesando en contexto, sentido por excelencia de la Gestión.

EL EJERCICIO: IDEAS:

UNO

“Es necesario reconocer que con frecuencia los problemas no se perciben a menos que exista la información adecuada”. LUIS LLORENTE.

DOS

“Toda lógica tradicional suele suponer que se están empleando símbolos precisos. No es, por tanto, aplicable a esta vida terrenal, sino sólo a una celestial imaginaria. La ley del tercio excluido –A o no A- es verdadera si se emplean símbolos precisos, pero no lo es si los símbolos son vagos –borrosos- tal y como, de hecho, son.” BERTRAN RUSELL

TRES

“La amplitud de mi libertad social o política consiste en la ausencia de obstáculos a mis opciones –no solo reales sino también potenciales- de actuar de este o de otro modo, si opto por hacerlo así.” ISAIAH BERLIN

CUATRO

“El poder decisivo consiste en establecer el orden del día.” Anónimo.

“Las nuevas ciencias de la complejidad nos demuestran de qué modo , a partir de elementos y normas simples, pueden surgir consecuencias complejas.” HEINZ PAGELS.

CINCO

“El capital social es el conjunto de características de la vida social –redes sociales, normas y confianza- que permiten a los participantes actuar juntos de una forma más efectiva para conseguir objetivos compartidos.” PUTNAM

SEIS

“La dimensión ontológica de la política es aquella que continua y sistemáticamente se está interrogando sobre qué es la política , cuál es su sentido, cuáles son los límites de las acciones de los políticos y porqué existe o debe existir la denominada clase política y que tiene claro que uno de los focos de la corrupción administrativa y financiera, de los déficit fiscales y de las políticas antisociales son el resultado de políticos corruptos y de la ausencia de unos mecanismos de participación y de control y veeduría ciudadana más eficaces a los que se sume un sistema judicial enemigo de la impunidad y de los favores políticos y del amedrantamiento.” CARLOS EDUARDO MALDONADO.

SIETE

“Pensar la política en Colombia significa exactamente pensar el mundo, y no existe, como tal, absolutamente ninguna diferencia entre pensar lo nacional, en cualquier acepción de la palabra, y pensar el destino del mundo y los retos y problemas de la humanidad contemporánea y futura.” CARLOS EDUARDO MALDONADO.

OCHO

“ Preferimos las explicaciones sencillas a las complicadas, y preferimos las que son capaces de dar cuenta de los detalles y las cuestiones complejas a las que sólo ilustran aspectos simples de los fenómenos.” DAVID DEUTSCH..

NUEVE

“ Una mente es un agregado de partes o componentes interactuantes, siendo esta interacción desencadenada por la diferencia.” GREGORY BATESON.

DIEZ

“ Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas están fluyendo constantemente.” HERACLITO 500 a C.

ONCE

“ Cada cultura es potencialmente todas las culturas.” PAUL FEYERABEND.

DOCE

“ Antes de poder inventar la solución a un problema, uno tiene que inventar el problema mismo.” ALAIN DESROSIERES.

PROCEDIMIENTO:

UNO:

Tome tres de las citas anteriores escogidas libremente, De cada una de ellas escriba un comentario explicativo sin limitaciones de espacio. Integrando las tres, redacte un ENSAYO debidamente titulado y subtulado. Recuerde que Ensayo viene *exagium* que significa discusión, poner en la balanza diferentes conjeturas, explicaciones o juicios.

DOS;

Tome otras tres citas (mínimo, pueden ser más) distintas a las del ejercicio UNO y desarrolle el mismo proceso.

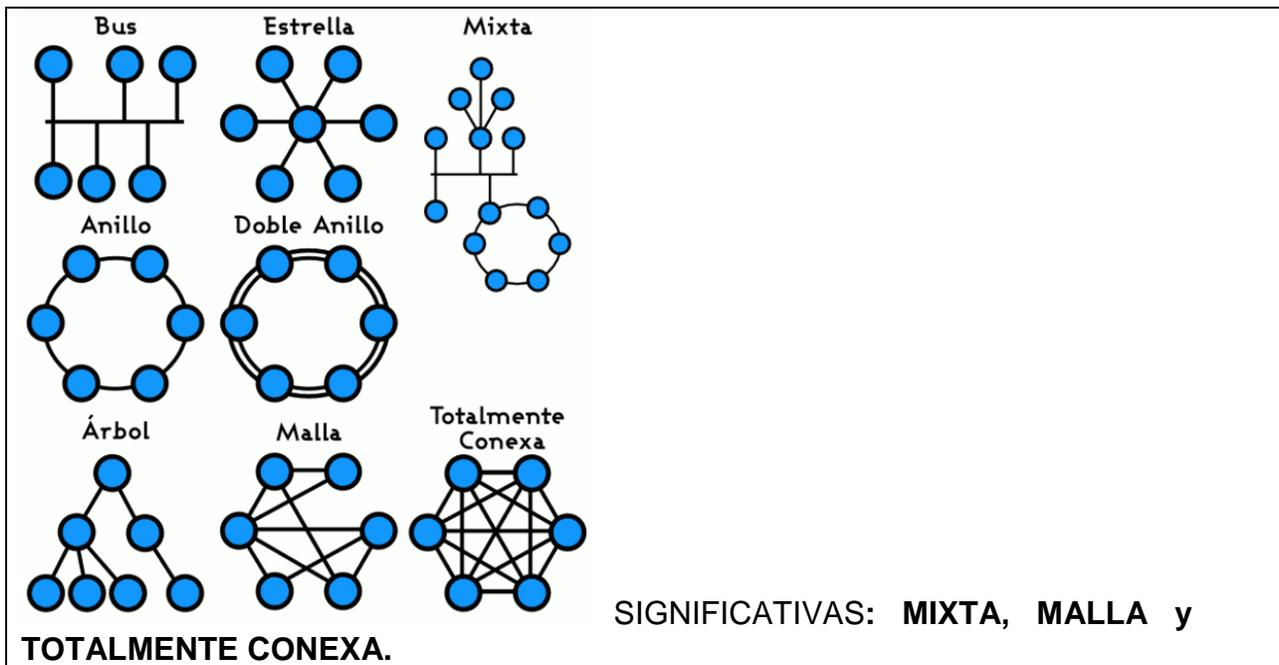
TRES

Con base en los dos Ensayos, elabore un escrito *libre* que los relacione, bien dentro de un contexto que usted considere significativo, o desprevenidamente de manera aleatoria.

NOTA

Repita este ejercicio con estas citas y otras que escoja siempre libremente, dentro del **amplio conjunto de ideas presentadas a lo largo de todo el módulo**. Elabore reflexiones y conjeturas con los interlocutores que considere pertinentes. Este ejercicio es un *JUEGO CREATIVO* donde cabe la *inteligencia emocional*. Recopile y circule los Ensayos y demás escritos, conservando la memoria en forma de RED, donde toda su diversidad se muestre relacionamente.

Ver: GUÍA DE RED.



Actividades de autoevaluación

NUFFIC

(El conocimiento progresa)

¿Cuál de los diferentes tipos de pensamiento de las ideas anteriores te es más familiar?

Plantéate, de acuerdo con tu forma de pensar y de activar tu pensamiento, ¿Cuál de las ideas anteriores puedes relacionar con un proyecto de desarrollo específico?

AUTOEVALUACION.

PROCEDIMIENTO

- Identifique cinco ideas clave de la unidad y ordénelas según su importancia, explicando el porqué de la colocación de cada una.
- Tome la de nivel 1 (más importante) y descríbala dentro de un contexto específico. Escoja entre los siguientes: 1. CONTEXTO BARRIAL. 2. CONTEXTO REGIONAL. 3. CONTEXTO FRONTERIZO. 4. CONTEXTO BINACIONAL. 5. CONTEXTO SECTORIAL: uno de los cuatro sectores de la Economía.
- Confronte dos de las ideas de apoyo, escogidas libremente, identificando *lo común en lo diverso*, lo contradictorio, lo complementario y lo significativo en términos de Desarrollo.
- Califique de 1 a 5 la calidad de cada una de sus elaboraciones anteriores y discútalas con un compañero de estudios.

- Si es necesario, reelabore la calificación inicial, sustentando el cambio con explicaciones no con argumentos.

8. SÍNTESIS O RESUMEN

BIBLIOGRAFIA

ABRAMS, Malcon y HARRIET, Bernstein (1989), *Future Stuff*, Vikin Penguin, Nueva York.

Acto legislativo 02 de 2002.

ANDRIOLE, Stephen, ed.(1985), *The future of Information: Processing Technology*, Petrocelli Books, Princeton, NJ.

DNP, Vicepresidencia de la República. CONPES 2790. Gestión Pública Orientada a Resultados. Junio de 1995.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. El Estado y su Organización en Colombia. Mayo de 2004.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados.

JIMENEZ, Francisco. (2009). *Racionalidad & Creación*. Bogotá, D. C. Documentos Fundación BORDE.

JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates, Rose Marie Inojosa y Suely Komatsu (1998), "Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza", en *El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones*, Caracas, CLAD; UNESCO. (Concurso de Ensayos CLAD; 4).

JUNQUEIRA, Rodrigo Gravina Prates (2000), "Agendas sociais: desafio da intersetorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 No. 6, Río de Janeiro.

KALEGAONKAR, Archana y Brown, L. David (2000), *Intersectoral cooperation: lessons for practice*, Boston, Institute for Development Research. (IDR Reports; 16.2).

MULLER, P. *Los círculos de decisión en las políticas públicas*. Bogotá: Revista INNOVAR 15 Ed. U. Nacional de Colombia.

NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo del milenio: una mirada desde América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, 2005. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

TURNER, Suzanne, 2004 Herramientas para el éxito, México, 2004.

VALLADO, Alfredo, 2000.Capital social y poder, En: Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, México, 2000.

WILCHES, Gustavo. (2000) Gobernar es Construir el Futuro. Por el municipio que todos queremos. Bogotá. Ed. Pensar.

BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR

CARRASCOSA, J.L. (1992). *Comunicación*. Madrid: Ciencias de la Dirección S.A.

El título de esta obra desvela ya las claves de su contenido y orientación: la comunicación para la acción debe tener efectos que se transformen en acciones concretas de las organizaciones. Desde ese presupuesto, el autor realiza un amplio repaso de las cuestiones comunicativas más relevantes para las organizaciones, como son las redes de comunicación, la comunicación interna centrada en las personas, los usos de la comunicación para desarrollar la imagen institucional, los planes de comunicación y los programas de identidad, entre otros. Constituye, sin duda, un buen manual para introducirse en el tema.

GÓMEZ-PALLETE, F. (1984). *Estructuras organizativas e información en la empresa*. Madrid: Asociación para el progreso de la Dirección.

Se trata de una obra singular: el autor parte de que «la frase que mejor refleja una idea es aquella que puede representarse mediante una imagen», por lo que, a lo largo de la obra, utiliza dos lenguajes, el gráfico y el literario. De sus 400 páginas, 200 son únicamente gráficos explicativos. En las páginas pares se presenta el gráfico, y en las impares se describe la idea. Sus contenidos versan sobre la simbiosis entre información y organización, es decir, sobre cómo incorporar las tareas informativas a las estructuras organizativas. Este manual sobre la comunicación está dirigido al ámbito genérico de las organizaciones, pero especialmente a las de servicios, por lo que sus aportaciones son fácilmente transferibles al ámbito propio de las instituciones educativas.

GLOSARIO DE TERMINOS

EI BIOS (“Basic Input/Output System” en español “Sistema de entrada/salida básico”) es un componente esencial del ordenador, que permite el control del hardware. Es un pequeño programa en el que una parte está en una memoria ROM (memoria de solo lectura, es decir que no puede ser modificada), y otra en una memoria EEPROM (memoria flash modificable por impulsos eléctricos, de aquí el termino flashear para designar la acción de modificar la memoria EEPROM).

El BIOS del PC es una pequeña memoria situada en la placa madre (tarjeta madre), cuyos datos definen la configuración del sistema. Sin embargo estos pueden contener fallos (bugs). Además, con la aparición de nuevo hardware los fabricantes de BIOS pueden decidir actualizar sus BIOS.

No obstante, esto no es tan simple como parece, ya que el BIOS es una memoria que se conserva cuando se apaga el PC (sería muy desagradable tener que configurar el BIOS cada vez que se inicia el PC...). De este modo, el BIOS ha evolucionado desde hace algunos años para poder ser actualizado.

La mayoría de las placas madres contienen memorias flash que pueden ser modificadas directamente con un programa. Los BIOS situados en las placas madres que poseen este tipo de memoria pueden ser actualizados con un programa llamado **firmware**, proporcionado por el fabricante, que permite el reemplazo del antiguo BIOS con un BIOS más reciente. No obstante el problema consiste en conseguir las actualizaciones del BIOS (problema resuelto en la actualidad gracias a Internet). **Estas actualizaciones están disponibles en la página del fabricante de la placa madre** bajo forma de archivo binario conteniendo una imagen del BIOS, y que será transferida a la memoria flash con el firmware.

Entonces flashear el BIOS es actualizar el BIOS utilizando un programa, es decir reemplazar la antigua versión del BIOS con la ayuda de un programa.

Para actualizar el BIOS de tu placa madre, lee atentamente la guía de actualización del BIOS: <http://es.kioskea.net/repar/flashbios.php3>

El término **vida** (latín: *vita*)², desde el punto de vista de la [Biología](#), que es el más usado, hace alusión a aquello que distingue a los reinos [animal](#), [vegetal](#), [hongos](#), [protistas](#), [arqueas](#) y [bacterias](#) (según autores, también los [virus](#)) del resto de manifestaciones de la [naturaleza](#). Implica las capacidades de nacer, crecer, reproducirse y morir, y, eventualmente, evolucionar.

Una definición científica puede ser la capacidad de administrar los recursos internos de un [ser físico](#) de forma [adaptada](#) a los cambios producidos en su [medio](#), sin que exista una [correspondencia](#) directa de [causa](#) y [efecto](#) entre el ser que administra los recursos y el cambio introducido en el medio por ese ser, sino una [asíntota](#) de aproximación al ideal establecido por dicho ser, ideal que nunca llega a su consecución completa por la dinámica constante del medio.¹

Abarca una serie de conceptos del ser humano y su entorno relacionados, directa o indirectamente, con la [existencia](#).

BIOÉTICA BÁSICA

[Ramón Lucas. Explícame la bioética. Guía explicativa de los temas más controvertidos sobre la vida humana](#)



[Dignidad humana](#)

Escrito por [Ramón Lucas Lucas](#) jueves, 03 de noviembre de 2005

Ramón Lucas. Explícame la bioética. Guía explicativa de los temas más controvertidos sobre la vida humana. Edu.com ISBN: 84-8239-943-8 1ª edición Páginas: 224 Tamaño: 15 x 21,5 Los problemas de la bioética no son solo, en la actualidad, un coto privado para especialistas. Suscitan interés en diputados, catedráticos,

COMPLEJIDAD BIOLÓGICA hace referencia a la [vida](#) entendida como [sistema complejo](#). Se establecen así distintos niveles de [complejidad](#) para cada organismo o estructura biológica. A diferencia del [creacionismo](#), que establece que la complejidad biológica comienza ya en todos los niveles, las [teorías evolutivas](#) nos dicen que en la historia de la vida en la [Tierra](#) ésta empezó en el nivel más simple y fue progresando de forma escalonada y no gradual: cada escalón enmarca un **salto de complejidad** y viene seguido de un largo periodo de estabilidad en el que el nuevo nivel se afianza y alcanza la supremacía. Existe siempre, eso sí, una superioridad a nivel cuantitativo de los niveles inferiores. La superioridad cualitativa es más relativa, ya que depende de los factores externos que inducen a la [selección natural](#). No hay razón, *a priori*, para pensar que un organismo de un nivel inferior esté peor adaptado a un entorno o a un cambio del medio que otro organismo en teoría superior. Lo que sí es seguro es que en caso de desaparecer la vida el proceso se produciría en orden inverso a su surgimiento, es decir, que los últimos niveles en desaparecer serían los más simples, que, a su vez, son los más resistentes en términos generales.

La conclusión es que si bien organismo a organismo no se puede establecer una prevalencia adaptativa, sí se puede afirmar que los niveles más frágiles son los superiores, que sucumben rápidamente tras hecatombes tales como [impactos de meteoritos](#) kilométricos. Los niveles inferiores son, por el contrario, los más robustos y son, a su vez, la base de la [cadena trófica](#). Actúan, también, como refugio seguro para la supervivencia de la vida en tiempos difíciles, crisis biológicas tras [grandes extinciones](#). Estudios más recientes acerca de las formas de vida más simples han revelado una resistencia superior a la esperada en entornos duros y extremos. Se especula que pudiesen quedar reductos biológicos en planetas como [Marte](#) e incluso que dichas estructuras biológicas o formas de vida fuesen capaces de desplazarse por el espacio diseminando vida en todos aquellos mundos capaces de soportarla, bien exista el oxígeno, amonio, arsénico, se adaptaría a las condiciones, fabricándose aun nuevas [bioquímicas](#).

AGENTE INTELIGENTE: Programa autónomo de *software* que ejecuta una función por sí mismo, como la de buscar en la web información de interés para una persona de acuerdo con ciertos criterios.

CIBERNÉTICA: Término acuñado por Norbert Wiener para describir la “ciencia del control y la comunicación entre los animales y las máquinas”. La cibernética se basa en la teoría según la cual los seres inteligentes se adaptan al medio ambiente y cumplen con objetivos ante todo por reacción a la retroalimentación con su entorno.

En otras palabras, la **cibernética** es el estudio interdisciplinario de la estructura de los sistemas reguladores. La cibernética está estrechamente vinculada a la [teoría de control](#) y a la [teoría de sistemas](#). Tanto en sus orígenes como en su evolución, en la segunda mitad del siglo XX, la cibernética es igualmente aplicable a los sistemas físicos y sociales (es decir, basados en el lenguaje). Los [sistemas complejos](#) afectan y luego se adaptan a su ambiente externo; en términos técnicos, se centra en funciones de [control](#) y [comunicación](#): ambos fenómenos externos e internos del/al sistema. Esta capacidad es natural en los organismos vivos y se ha imitado en [máquinas](#) y [organizaciones](#). Especial atención se presta a la [retroalimentación](#) y sus conceptos derivados.

DESARROLLO es un término con diferentes significados, siguiendo a la [Real Academia Española](#)

1. . m. Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.
 2. . m. Combinación entre el plato y el piñón de la bicicleta, que determina la distancia que se avanza con cada pedalada.
 3. . m. Econ. Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.
- El término **desarrollo** es utilizado con distintos motivos según distintas disciplinas de las ciencias sociales:
 - Desarrollo humano. Consecución de capacidades que permitan a las instituciones y personas ser protagonistas de su bienestar.
 - Desarrollo social. Mejora de la calidad de vida y bienestar en la población.
 - Desarrollo rural. Desarrollo humano y económico en el medio rural.
 - Desarrollo local. Aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos de una comunidad
 - Desarrollo económico. Desarrollo de riqueza económica de países o regiones para el bienestar de sus habitantes.
 - Desarrollo sostenible. Fortalecimiento de capacidades en las poblaciones más vulnerables para la generación de oportunidades para crecer por ellas mismas, y dejar atrás la situación de pobreza en la que se encuentran.
 - En biología, el desarrollo es un proceso por el que un organismo evoluciona desde su origen hasta alcanzar la condición de adulto.

LEY DEL TIEMPO Y EL CAOS. El concepto de caos es engañoso. El caos no es suficiente por sí mismo; para nuestros propósitos al decir desorden nos referimos al azar relativo al proceso que nos ocupamos. Más engañoso es lo opuesto a desorden en la muy mencionada Ley de la Aceleración de Resultados, el llamado orden..

En la Teoría del Caos existen tres componentes esenciales: El control, la creatividad y la sutileza. El control por dominar la Naturaleza es imposible desde la perspectiva del caos, pactar con el caos significa no dominarlos sino ser un participante creativo. "Mas allá de nuestros intentos por controlar y definir la realidad se extiende el infinito reino de la sutileza y la ambigüedad, mediante el cual nos podemos abrir a dimensiones creativas que vuelven más profundas y armoniosas nuestras vidas".

En este sentido se dice que un sistema visto desde el punto de vista del caos, es decir sistema caótico, es un sistemas flexible y no lineal, en donde el azar y lo no predecible juegan un papel fundamental. Un ejemplo de sistema caótico podría ser un río, en donde cada partícula de agua sigue una trayectoria aleatoria e impredecible que sin embargo no rompe con la dinámica establecida en el mismo río. La definición anterior me es mas o menos clara, sin embargo sigue causando "algún ruido" en mi concepción la palabra "caótico", sigue siendo aun muy fuerte y este peso se aligera cuando lo pienso como un "sistema extremadamente aleatorio".

Estudiante de la "Maestría en Ingeniería de Sistemas Empresariales"

Universidad Iberoamericana, México



UNIDAD 3.

LOGOS

CIENCIA

GESTION DISEÑADA
Y EMERGENTE **PARA EL**
DESARROLLO

PORTADA.

Índice

UNIDAD 3 LOGOS. (SISTEMA) LO POSIBLE. CIENCIA.

EXPLICACION

INTRODUCCIÓN GENERAL. UBICACIÓN.

La presente unidad, desde la vida como la gran pauta en tanto paradigma de organización, (UNIDAD 1), presenta la gestión de redes como fundamentales para la **gestión del desarrollo**; para tal efecto, las redes más importantes a la hora de pensar el territorio se expresan en las cadenas productivas, clusters, alianzas estratégicas, entre otras formas organizacionales. De igual manera, la búsqueda de competitividad a nivel regional obliga a estudiar la perspectiva sistémica. La gestión del mundo de las redes regionales determina la necesidad de pensar intersectorialmente.

Temas expuestos

- Descentralización, intersectorialidad y gestión de redes
- Competitividad sistémica y cadenas productivas
- Intersectorialidad

Objetivos Generales.

- Explicar y diseñar la Gestión para el Desarrollo a partir de lógicas organizacionales y económicas contemporáneas –no clásicas ni lineales- como son, por ejemplo, las diferentes modalidades de redes.
- Conocer y comprender explicativamente, las limitaciones y las alternativas de financiamiento de los diferentes procesos de desarrollo territorial, identificando posibilidades y probabilidades, con el fin de diseñar opciones frente a los problemas financieros, más que en sí mismos, en todo su contexto.
- Hacer tangible en la dimensión económico-financiera, lo propio del actual *capitalismo informacional*, que cambia cualitativamente todo el universo de posibilidades del desarrollo.

Objetivos específicos

- Presentar los conceptos más fundamentales de la gestión intersectorial
- Presentar la relación entre la gestión de redes y la gestión intersectorial y su posibilidad de articulación entre sectores sociales

Competencias

a. Cognitivas.

El estudiante reconocerá el papel fundamental de la gestión de redes, caso específico la gestión de la transversalidad, para procesos de gestión territorial. Podrá identificar varias formas organizacionales de la gestión de redes fundamentales a la hora de pensar la gestión territorial.

*“ En todo proceso o fenómeno en desarrollo, un conjunto de inherentes propios y en las inflexiones con frecuencia mutantes, activados aleatoriamente por circunstancias no siempre previsibles, propician la **emergencia** de lo imprevisto y en tanto novedades, no solo genera sorpresa, sino amerita (necesita) incorporarse en un diseño complejo de nuevo orden en tanto **lo posible fundamenta lo real.** ”*

F. Jiménez V.

*“ En qué consiste un diseño que se diseña sólo?. En el universo, esta pregunta puede tener muchas posibles respuestas, pero sólo tiene una real: los seres humanos. **Los seres humanos se diseñan y rediseñan a sí mismos.**”* David N. Perkins.

IDEAS CLAVE

- **Pensar el conocimiento propio de la Gestión para el Desarrollo como *diseño*, significa comprender los paradigmas actuales en este campo (el conocimiento *p r o g r e s a*) en tanto sus componentes: estructura, forma y función, evolucionan integralmente, resultando significativo que todo cambio en los dos últimos, cambios culturales, circunstanciales, aleatorios, imprevistos, implican cambios en el primero, la *e s t r u c t u r a* (léase estructura legal, institucional, estatal, política)**
- **En tanto el *d i s e ñ o* es el esfuerzo humano por dar forma a los objetos (no solo materiales) de acuerdo a propósitos, éstos en el campo de la Administración Pública, se refieren a la organización productiva de la vida política, socio-económica y eco-ambiental.**
- **En la Gestión y la Administración Pública no existen roles pasivos ni *compulsivamente dependientes*, razón por la cual *pensar la estructura* atañe a todos.**

MAPA CONCEPTUAL

PRESENTACIÓN DE CASO PRÁCTICO/EXPERIENCIA/CUESTIONES PARA REFLEXIONAR/TEXTO DE CONTEXTUALIZACIÓN, VIDEO, ENTREVISTA.

SABER-ESTADO

UNIDAD MULTIPLE DE POSIBILIDADES

Francisco Jiménez Velásquez. M. Sc. en Análisis de Problemas Contemporáneos, Sciences Po, Francia. Profesor Asociado, ESAP.

RESUMEN

Pensar el Estado en el umbral que habitamos en el presente siglo XXI: *sociedad de conocimiento - sociedad de creación*, sugiere un encuentro con *nuevas racionalidades* y lógicas no-clásicas en el contexto-texto de la llamada Revolución Científico-Tecnológica. Las transformaciones posibles y probables en la estructura de la arquitectura tanto política como institucional, propician la presente reflexión y convocan tanto a la Academia como a la Administración Pública *pensante*.

CONCEPTOS CLAVE

Estado. Sociedad Civil. Capital Social. Emergencia. Sinergia. Nueva Racionalidad. Economía del Conocimiento. Lo Público. *Somos Estado*. Estado de Excepción. Estado-nación.

UNIDAD CONTENIDO-FORMA. EL SENTIDO

“ Así pues, un ente organizado no es una simple máquina, caracterizada por tener la capacidad de movimiento, sino algo que alberga en sí mismo una energía formativa autopropagadora que se transmite a lo material que lo constituye y que éste no posee por sí solo. Tal organización no puede ser deducida de la mera facultad mecánica del movimiento.” Immanuel Kant. *Crítica del juicio*.

“ La ciencia es una actividad política que se inscribe en un marco político aún más grande. Se trata del marco definido por el triángulo conformado, en términos generales, por el Estado, el sector privado y la sociedad civil (llamada en ocasiones ‘tercer sector’). Pues bien, es preciso reconocer que cada uno de los lados de este triángulo posee sus propias políticas, y que en ocasiones éstas no siempre son congruentes entre sí. De hecho, la política nacional es el resultado de las interacciones entre lo que, categorialmente hablando, podemos denominar: las políticas del Estado (o sector público u oficial), las políticas privadas (o del sector privado) y las políticas de la sociedad civil.” Carlos E. Maldonado.

“ El estado de excepción se presenta como la forma legal de lo que no puede tener forma legal. (...) Estar fuera y, sin embargo, estar incluido: tal es la estructura topológica del estado de excepción. (...) Esta confusión entre actos del poder ejecutivo y del legislativo es una de las características esenciales del estado de excepción.” Giorgio Agamben.

El entorno del Estado en tanto *habitual*, lo *exime* de significados adaptativos, pero en tanto *nuevo*, las *pre-adaptaciones* (Darwin) cobran importancia y *sugieren* ser seleccionadas, selección que anuncia la *emergencia* innovadora. Esta dinámica del *saber Estado* conlleva los *cómos* propios de una Administración inteligente de lo público, esto es, el reconocimiento de *lo probable en lo posible*, paradigma que trasciende, reconociéndolo a su vez, el más conocido paradigma, *lo común en lo diverso*. En el más amplio y generoso sentido, el reto que hoy nos desborda es *pensar políticamente el mundo contemporáneo* dentro de la profunda transición de la política que ha llevado a pensar, incluso, en la desaparición de lo que conocemos como el Estado moderno, el Estado-nación. El ámbito propicio para la visibilización y elaboración de universo tan significativo es la Academia (la ESAP) y para la implementación y actuación, es la Administración Pública *pensante*.

Una mirada reflexiva al ámbito en mención, me permite visualizarlo como una *zona de integración fronteriza*, manera para comprender y explicar la *función pública* como componente de una arquitectura. Esta zona, antaño saturada de recorridos burocráticos lineales, hoy se comporta plena de *trayectorias* que más allá de límites y barreras -de control incluidas- legitiman incluso la bienvenida conjetura, *somos Estado*, donde la Sociedad (Civil) deviene incorporada. La Teoría de la Cooperación (Axelrod) aparece pertinente en sus desarrollos actuales dentro de las Ciencias de la Complejidad, y los vínculos creativos, las redes interactivas, los adyacentes posibles, conforman un *multiverso de complejidad creciente*.

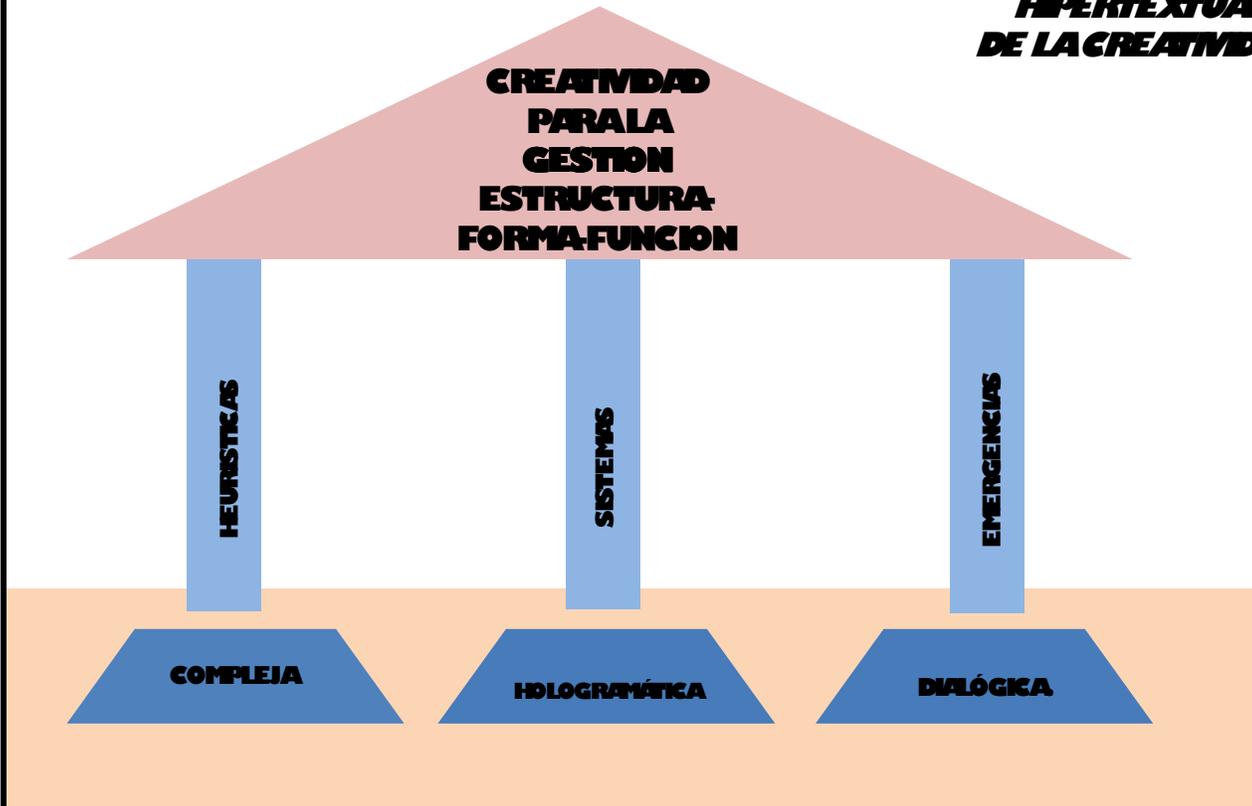
En este *sentido de ideas*, un ente como la ESAP en su múltiple rol de construir, formar y articular, aloja actualmente, por fortuna, gérmenes vivos de la *nueva racionalidad* implícita. Los énfasis ya no pre-determinados, van conformando *conocimiento de frontera*, quizá *de punta* (emergencias y contrafácticos), en tanto como Academia reconozca plenamente *el carácter selectivo de las teorías* y el progreso del conocimiento.

Su *real fundamentado en lo posible*, tiene entre muchos, antecedentes extra-ordinarios como la creación de Programas innovadores, no convencionales. Son los casos de Economía Pública, Administración Pública Contemporánea y la Escuela de Alto Gobierno. En el primero, por ejemplo, se cuestiona la Teoría General de la Economía, tema protagónico en la presente crisis, mostrando cómo *lo público* tiene incluso, sin exagerar, su propio *estatuto teórico*. Cabe subrayar cómo los otros programas se renuevan permanentemente en grados sensibles a las confrontaciones con saberes cuyo *dejar de dar cuenta de la realidad*, se hace tangible en la medida en que *la frontera* sea transitable.

UNIDAD ESTRUCTURA-FORMA-FUNCION. LA ARQUITECTURA.

*“Las organizaciones humanas contienen en todos los casos tanto **estructuras diseñadas** como **estructuras emergentes**. Las primeras son las estructuras formales de la organización tal como las describen los documentos oficiales. Las segundas son creadas por las redes informales y las comunidades de práctica de la red. (...) Las estructuras diseñadas proporcionan estabilidad. Las estructuras emergentes, en cambio, aportan novedad, creatividad y flexibilidad. Son adaptables y capaces de cambiar y evolucionar.”* Fritjof Capra.

**GRÁFICO COMPLEMENTARIO
ARQUITECTURA
HIPERTEXTUAL
DE LA CREATIVIDAD**



ARQUITECTURA, síntesis axiológica de ESTRUCTURA, FORMA y FUNCION, permite mostrar el hipertexto del presente módulo, en lo referente a los conceptos clave que reconoce.

- HEURISTICAS

Dentro de la actual transformación del capitalismo clásico en capitalismo informacional, que dio origen, en principio, a la sociedad *de la información* –luego *del conocimiento* y hoy *de la creación*– la **heurística** se considera como un enfoque y método propio del **pensamiento sistémico**, que enfatiza en la **racionalidad de los agentes** y la **elaboración de estrategias de acción**. Como parte de los métodos, la heurística comienza por reconocer el *pluralismo metodológico*, en tanto *método* `camino...a través de...`, y, por tanto, el final de la falsa idea de origen medieval según la cual hay un método excelso –único– para el conocimiento.

- COMPLEJA

Las ciencias de la complejidad al estudiar los **sistemas** complejos adaptativos, la sociedad ante todo, reconocen la importancia de la adaptación en todas las instancias de la vida. Sin adaptación no hay evolución ni desarrollo. A nivel del ámbito de la administración de lo público, se materializa en el flujo eficiente entre las entidades del Estado, sus miembros y la población beneficiada dentro de una inteligencia colectiva no lineal ni sectorizada. Su *perversión*, científicamente hablando, es la

complicación propia de la burocratización y del gigantismo del Estado, corrupción implícita.

- **SISTEMAS**

Desde la teoría general de sistemas que muestra la organización –la vida misma- como interrelacionada y, en nuestro sentido, como conjunto de entes relacionados y abiertos al entorno, esto es, sistemas de complejidad creciente, hemos comprendido los universos y multiversos como no lineales e inciertos. Una ciencia de redes explica no argumenta y considera la interactividad y la interdisciplina, viabilizada por la transdisciplinariedad

- **HOLOGRAMATICA**

Como *fotografía tridimensional de la realidad*, nos ubica en dimensiones *no lineales ni jerárquicas ni reducidas*, acercándonos a la *clusterización* y, al contexto como texto explicativo para la Gestión.

Saltar a [navegación](#), [búsqueda](#)



Un cluster en la Universidad McGill

- **EMERGENCIAS**

La **emergencia** hace referencia a aquellas propiedades o procesos de un [sistema](#) *no reducibles* a las propiedades o procesos de sus partes constituyentes. El concepto de emergencia se relaciona estrechamente con los conceptos autoorganización y supervivencia y se define en oposición a los conceptos de [reduccionismo](#) y [dualismo](#). Sin adaptación no hay emergencia y sin emergencia no hay evolución ni menos aún **desarrollo**.

Asumir la Arquitectura, la Filosofía, la Historiografía del multiverso enunciado, no es la decisión excluyente sino el asumir un énfasis. Considero su Arquitectura como afortunadamente explicativa en tanto los tres componentes de ésta opción, a saber, Estructura, Forma y Función, se comportan interactivamente a la manera de un *bucle epistemológico e interretroactivo* que, por definición, no opera con centros ni jerarquías. A la manera de *triada en síntesis dinámica*, la estructura no es un pre-establecido simétrico, basado en principios estáticos A su vez la forma y la función, más próximas a *los reales*, al *imperio de los empíricos* cambiantes, modifican la estructura (es sano que se asuma tal fenómeno), en la medida de las circunstancias de todos los órdenes, circunstancias por lo general imprevistas, no por carencias en la dirección y/o en la

gestión, sino por *ley de juego*, (Ver Teoría de Juegos), de un mundo *vivo*. Aquí, al asumir *la vida como la gran pauta*, puedo hablar de **organización** mas que de ordenamiento, de sensores más que de controles, de ruptura de simetrías, de adyacentes posibles, de *gestores simbióticos para el desarrollo*, de inteligencia y racionalidad colectiva, en fin, de nuevos conceptos **mostrativos** (la *nueva racionalidad*) más explicativos y comprensivos que las frecuentemente fallidas argumentaciones *demostrativas*, preconcebidas. Decir *el Estado-Vivo*, *el Estado Social de Derecho* (de hecho), es reconocer el contexto actual como texto de *complejidad creciente*.

Finalmente, en el mundo contemporáneo, la estructura del Estado sensibilizada por la Forma y la Función -Pública- *cambiantes*, es plausible como expresión de *la realidad*, concepto múltiple pero existente. Esta cercanía puede ser *creactiva* en tanto el umbral Sociedad de Conocimiento-Sociedad de Creación, está pleno de posibilidades, *bien alimentado* por una Sociedad de la Información *lejos de ruidos*.

CONJETURAS FINALES

“Reunir y analizar datos de forma sistemática, requiere un estudio sistemático de la experiencia subjetiva en primera persona”. Robert Axelrod.

*“Si la vitalidad de una organización reside en sus comunidades de práctica y si **creatividad**, aprendizaje, cambio y **desarrollo** son inherentes a todo sistema vivo, ¿cómo se manifiestan estos procesos en las redes y en las comunidades vivas de una organización.?”* Carlos Maldonado.

*“En una organización humana, el acontecimiento desencadenante del **proceso de emergencia** puede ser un comentario banal, que tal vez ni siquiera le parezca importante a la persona que lo hizo, pero que resultó significativo para algunos individuos de la **comunidad de práctica**.”* Fritjof Capra

*“**La emergencia desemboca en la creación de novedad**, a menudo muy diferente del propio fenómeno del que surgió.”* David Deutsch

*“La apertura inicial a las perturbaciones del entorno es una propiedad fundamental de toda forma de vida (biológica, social, política, económica, institucional). Los organismos necesitan estar abiertos a un **flujo constante de recursos** para desarrollarse. Del mismo modo que los flujos materiales y de energía son parte del proceso de producción de bienes y servicios.”* Stuart Kauffman.

“La apertura de una comunidad, de una organización a nuevos conceptos, nuevas tecnologías y nuevo conocimiento, constituye el indicador de su vitalidad, de su flexibilidad y de su capacidad de aprender.” Humberto Maturana.

*“Las estructuras diseñadas son siempre creadas **para** un propósito y materializan un*

significado.” John D. Barrow

“En el complejo entorno institucional de nuestros días, las estructuras puramente diseñadas carecen de la necesaria capacidad de respuesta y aprendizaje.” Heinz Pagels.

1. Toda aproximación a *los límites del Estado* y al *estado de los límites*, conlleva la sorpresa del *Saber-Estado emergente*.
2. El *Saber-Estado* en el contexto ESAP, legitima su rol de asesoría del Gobierno, privilegiado con respecto al de reproductor de políticas, planes y programas, fundamental éste pero insuficiente. *El conocimiento es necesario, mas no suficiente*. Es necesario pensar, crear permanentemente. Cabe reiterar: *“ Como no podemos matar estamos obligados a pensar.”* G. Z. C.
3. Las fortalezas en la *investigación de punta, de frontera*, hacen posible una modernización innovadora, donde se reconozca cómo la evolución está *en nuestras manos*, vía I A y V A, Inteligencia y Vida Artificiales.

BIBLIOGRAFIA BASICA

AXELROD, R. (2001) Teoría de la Cooperación. Barcelona. Tusquets Editores.

BARROW, J. D. (1999). La ciencia de los límites y los límites de la ciencia. Barcelona, Editorial Gedisa.

CAPRA, F. (2000). Las conexiones ocultas. Barcelona. Ed. Anagrama.

DEUTSH, D. (1997). La estructura de la realidad. Barcelona Ed. Anagrama.

JIMÉNEZ V., F. (2009) Racionalidad y Creación. Bogotá. Conferencia inaugural Seminario-Taller ONG Borde.

MARTINEZ, F. (2000) Administración de organizaciones. Bogotá. Ed. U. Nacional de Colombia. Lecturas de Economía.

MULLER, P. (1999). *Los círculos de decisión en las políticas públicas*. Bogotá. En INNOVAR 15. U. Nacional de Colombia.

Pagels, H. (2000) Los sueños de la razón. Barcelona. Editorial Gedisa.

Texto de apoyo.



Elinor Ostrom (1933-)

Premio Nobel



2009

La politóloga Elinor Ostrom ha obtenido el Premio Nobel de Economía 2009, compartido con [Williamson](#), "por su análisis económico de la gobernanza, especialmente de los comunes (los bienes comunales)".

Destaca en el campo de la [Nueva Economía Institucional](#) por sus estudios sobre la acción colectiva, la evolución de instituciones y su supervivencia a largo plazo. Como ejemplo de los temas en los que trabaja podemos señalar la atención especial que ha prestado a "El Tribunal de las Aguas" una institución creada en la edad media por una comunidad de regantes en el levante español y que sigue manteniendo hoy su arbitraje en los conflictos por el uso del agua. Elinor conoce España y dedicó a este tema uno de los capítulos de su libro "*Governing the*

Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"., "Gobernando los bienes comunales: la evolución de instituciones para la acción colectiva".

El Tribunal de las Aguas, una institución constituida directamente por los propios regantes, ha demostrado ser eficaz y robusta, mientras que instituciones para el riego creadas por los gobiernos generan muchos conflictos y en ocasiones no funcionan en absoluto. ¿Porqué? y ¿Porqué no existen más instituciones "espontáneas"? ¿Quizá la acción del Estado tratando de regular innecesariamente y con poca eficacia está impidiendo la aparición de instituciones más eficaces?

Se doctoró en ciencia política en UCLA, en 1965 y desde 1966 es profesora en Indiana University. Es codirectora del *Workshop in Political Theory and Policy Analysis* y pertenece también al claustro de la *School of Public and Environmental Affairs*.

Es *Fellow of the American Academy of Arts and Sciences* desde 1991, y miembro de la *National Academy of Science* desde 2001. Ha sido presidente de la *American Political Science Association* de la *Public Choice Society*, de la *Midwest Political Science Association*, y de la *International Association for the Study of Common Property*.

Ver el texto en español incluido en este CD-ROM o sitio web

Elinor Ostrom: [Diseños complejos para manejos complejos](#)

ACERCA DEL CONOCIMIENTO, EL RE-CONOCIMIENTO y EL DESCONOCIMIENTO EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO.

ENTRE LAS EPISTEMOLOGIAS Y LAS *PATOLOGIAS*: UN UMBRAL SUGERENTE.

FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ. M. Sc. Candidato PHD.



Imagen con copyright
¿Crees que esta foto es inapropiada?

CONCEPTOS CLAVE

CONOCIMIENTO. RE-CONOCIMIENTO. DES-CONOCIMIENTO. HEURISTICA.
SINERGIA. INTEGRACION. RESILIENCIA. COMPLEJIDAD. SISTEMA.
EPISTEMOLOGIA. HISTORIOGRAFIA. AUTONOMIA. GESTION. TERRITORIO

“ La ecología de las sociedades humanas es la evolución de sus conciencias.” Juan Sánchez.

“ Cuando digo ciencia, digo también tecnología, porque para mí la diferencia entre ciencia y tecnología es una diferencia que se han inventado los franceses; en cuanto a método para adquirir conocimientos es idéntico.” Jorge Wagensberg.

SINOPSIS

Al comprender el contexto ORGANIZACIÓN TERRITORIAL como texto, la relevancia de sus múltiples contenidos deviene más que sugerente en tanto son todos ellos visibles relacional e interactivamente. Ver integralmente la GESTION PUBLICA alejándonos de feudos, compartimentos, unidades sectoriales aisladas, hace posible -y probable- reformular viejas preguntas y especialmente, crear algunas nuevas, cuyas respuestas nos pueden acreditar ante las comunidades científicas y tecnológicas. "*Formular una pregunta significa desmontar la respuesta que le había impedido formularse*" (Estanislao Zuleta, 1996, p.37), lo cual implica trabajar como bucle epistemológico: Conocimiento-Re-conocimiento-Des.conocimiento, y/o, en analogía: Ciencia-Filosofía-Tecnología-Arte-Cultura. Por fortuna importante reconocerlo- la Gestión Pública se expresa en los cinco ámbitos con sus estructuras institucionales incluyendo la académica de la ESAP y su programa APT. El presente texto es una convocatoria a **la creación** haciendo *buen uso* de nuestra capacidad de síntesis en tanto *el conocimiento es necesario, mas no suficiente*.

Comprender y explicar hoy la Gestión Pública, amerita una visión *de punta* en tanto universidad, esto es, ente que en principio *da cuenta* del innegable progreso del conocimiento, de las mutaciones y cambios (de paradigmas en uno de sus lenguajes) en los diferentes textos y contextos, y, especialmente, de la complejidad creciente de los sistemas a que pertenece y en los cuales trasciende. El privilegio humano *ser miembro de una sociedad civil* al ser reconocido social, política y culturalmente, tiene implicaciones en la Arquitectura institucional, esto es, en su forma, en su contenido y/o función y en su estructura. Al ver integralmente lo anterior, las dos primeras -lo formal y lo funcional- son más cercanas a las dinámicas de cambio; sin embargo, si la estructura no se transforma el proceso es absorbido por la trivialidad, en rigor, por una de las patologías que subyace.

En este orden de ideas re-conociendo que la evolución esta en manos de la humanidad, "*echar a correr un programa*" de investigación aplicada para la **reestructuración**, es una incorporación inteligente de los procesos heurísticos (de creación) tan sugerentes como pertinentes y, en el mejor sentido, tan cercanos a la **autonomía** al ganar grados de libertad.

Cabe mencionar aquí *-habitamos el umbral-* la "lógica" de las patologías que toda reestructuración rigurosa asume con procesos convivenciales de **resiliencia**.

En síntesis, me atrevo a elaborar tres conjeturas convocantes y propositivas:

1. SOBRE LA EVOLUCION DEL CONOCIMIENTO.

Concepto clave: HEURISTICA.

Al no estar dado ni pre-determinado, el conocimiento amerita *ser pensado*, incluso trascendiendo la epistemología común (*conocimiento del conocimiento*), con las elaboraciones de la Filosofía de la Ciencia y la Filosofía de la Tecnología. Ahora bien, la creación implícita (procesos Heurísticos), nos acerca a la formulación de problemas de investigación y al diseño de políticas públicas, modelamiento de *programas*, más allá de la simple elaboración de preguntas.

2. SOBRE EL RE-CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA.

Concepto clave: HISTORIOGRAFIA.

El Re-conocimiento como *actitud* historiográfica (*historia de la historia*), alejados de las patologías de *la historia escrita por los vencedores* (egolatrías) *y/o por los perdedores* (resentimientos), *hace de lo posible el fundamento de lo real*, esto es, trascender *los juicios de la historia*, aproximándonos *la ampliación de horizontes*.

3. SOBRE EL DES-CONOCIMIENTO COMO NO-ETICA.

Concepto clave: RESILIENCIA.

Así como lo patológico en este ámbito se ubica en quien lo ejerce, no en quien lo recibe, llámese ente, actor o hecho, la historiografía de las instituciones (y de las culturas), muestra tanto *quemaduras de saberes* (?) y bibliotecas como ocultamiento de contenidos hasta en los más comunes programas institucionales e incluso académicos. Ignorar paradigmas, como ignorar identidades, es *asesinar* el *ethos*, violentar al ser humano (ciudadano-funcionario-sociedad) y, en lo más significativo, tratar de reducir la cultura. Por fortuna la categoría *trauma* ha sido trascendida por la nueva disciplina científico-tecnológica: la RESILIENCIA.

BIBLIOGRAFIA.

AMIN, Samir. (2006). *Los desafíos de la mundialización*. Madrid: Siglo XXI Editores.

BORDIEU, Pierre , Chamboredon y Passeron. (s. f.) *El oficio del sociólogo*. Siglo XXI Editores. p. 55.

JIMENEZ V., Francisco (2.005) *APCITEA, Programa de Investigación Aplicada Interdisciplinaria en la U. A. C. Bogotá: U A C. (s. p.)*

_____ (2009). *El Contexto como Texto*. Conferencia Maestría en Investigación Social Interdisciplinaria. Bogotá: U. Distrital. (p. p.)

PAGELS, Heinz. (2.000). *Los sueños de la razón*. Barcelona: Editorial Gedisa.

ZULETA, Estanislao (1996). *Lógica y crítica*. Cali: Editorial del Valle, p. 37.

_____ *Sobre la idealización en la vida personal y colectiva y otros ensayos*. Bogotá: Procultura.

ESAP. MODULO.

GESTION AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO

PRESENTACION.

La incorporación a este nivel del programa de los conceptos de TERRITORIO, ECOSISTEMA y MANEJO, amerita una explicación relacional para enfatizar lo fáctico tanto a nivel de GESTION como de ADMINISTRACION PUBLICA. Una lectura ecosistémica de la TERRITORIALIDAD expresa cómo es *LA VIDA LA GRAN PAUTA* del Desarrollo Contemporáneo y cómo la *LOGICA DE LO VIVIENTE* debe formar parte del acervo cultural y profesional en tanto la Vida del planeta mismo reclama nuestra atención máxima. Los fenómenos de contaminación, de urbanización y de ENERGIA, son hoy prioritarios en la agenda tanto a nivel urbano, como regional e internacional.

OBJETIVOS.

- Explicitar y explicar las diferentes formas de racionalidad que nos permiten comprender la CUESTION AMBIENTAL de manera integral y vinculante.
- Explicar cómo la Revolución Científico Tecnológica transforma tanto las realidades de los ecosistemas como sus posibilidades tanto de MANEJO (Conservación, Regulación, Sostenibilidad), como de GESTION (Políticas públicas ambientales, desarrollo sustentable, etc.)
- Reconocer la HISTORIOGRAFIA territorial-ambiental del país, vinculado a los contextos de ecosistemas mayores.

TEMATICAS.

- TERRITORIALIDAD EN TERMINOS DE MANEJO (GESTION): **cultura ambiental**, cooperación ecosistémica, cuencas hidro-biológicas.
- REGIONALIDAD Y CUESTION AMBIENTAL. ciudad región, regiones de reserva, regiones energéticas. Macroregiones ecosistémicas. LO URBANO: **PROCESO DE HIPERURBANIZACION**). LO RURAL: **Bioagriculturas. Ecogeografías, Cluster de Agroproducción.**
- TERRITORIOS POSIBLES. *Lo posible como el fundamento de lo real.* De la Prospectiva, la Probabilística y las Conjeturas BIOPOLITICAS.
- GESTION AMBIENTAL DE NUEVO ORDEN. SIMULACIONES Y NANOTECNOLOGIA. LA ENERGIA COMO TEMA.
- **T D R , teoría de la decisión racional en términos AMBIENTALES.**
- **Conjetura final: SOMOS NATURALEZA**

GESTION ENERGETICA

DE LA **ENERGIA** COMO VALOR ECONOMICO DADO A LA **ENERGIA** COMO PROGRAMA DE INVESTIGACION POSIBLE.

CONFERENCISTA: FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ. M. Sc.

PRESENTACION

"Hemos de dibujar escenarios de usos energéticos compatibles con el medio ambiente y con la sociedad global". ARTURO ESCOBAR.

"El hombre ha utilizado energía externa a la de su propio cuerpo desde períodos prehistóricos. Primero fue la leña y la fuerza de los animales, incluso la de los esclavos; luego avanzó en el empleo del viento para navegar o para mover molinos. La Revolución Industrial introdujo cambios significativos en nuestra evolución: abrió el camino a la **intensificación de actividades productivas** y de la movilidad, a las posibilidades de uso de nuevas fuentes de energía primaria (combustibles fósiles y luego energía nuclear) y de vectores de consumo final (electricidad ahora y, quizás, hidrógeno en el futuro). {...} hoy el consumo energético global presenta graves problemas." EMILIO MENENDEZ PEREZ

A partir de explicitar los vínculos cualitativos entre ENERGIA y NATURALEZA, entre ENERGIA y POLITICA, entre ENERGIA y CAPITAL, entre **ENERGIA y VIDA** y entre ENERGIA y CAPITAL, se explica el universo de posibilidades en términos de *la VIDA PLANETARIA tal y como podría ser*, esto es, en la dinámica de PROGRAMAS DE INVESTIGACION que trascienden todo inmediatez y toda insostenibilidad entrópica. El énfasis en la INNOVACION, propio de la *Sociedad de la Creación* a privilegiar, permite una incursión *heurística* a la academia y su entorno social.

PERFIL

1. REFERENTES:

- *Estado del arte* de los programas de investigación, de la producción teórica y de la conformación de comunidades científicas de la denominada *GRAN CIENCIA*,
- en el campo de la explicación del FENOMENO DE LA VIDA a partir de las investigaciones sobre Vida Artificial (V A).
- Diagnóstico de la CRISIS ENERGETICA actual en términos conocidos como *el calentamiento global* y la crisis del agua. El impacto del cambio energético en modelo energético dominante.

"Lo que desechamos vuelve para consumirnos." NICK SHAY.

"El efecto invernadero es un fenómeno natural que permite la vida en la Tierra. {...} Sin embargo desde hace más de una década, científicos de todo el mundo empezaron a alertar de que la tierra se estaba calentando a un ritmo sin precedentes. {...} la tendencia de esta aceleración va a ser exponencial si no se ponen medidas." MAR ASUNCION HIGUERAS.

2. CONTENIDOS:

- HIPOTESIS G A I A. Umbral V N (Vida Natural) - V A (Vida Artificial). Implicaciones Biológicas y Eco-ambientales de la llamada *GRAN CIENCIA*.
- ENERGIA'S. Visión como Sistemas de Complejidad Creciente. Historiografía: de lo SOLAR, lo *carbónico*, a la *NANOTECNOLOGIA* y lo *silícico*.
- GESTION DE LO POSIBLE: Nuevos CAMPOS de Investigación y GESTION AMBIENTAL DEL CONOCIMIENTO.
- Nuevas fuentes de ENERGIA: Columbita, Tantalita, Tantalio: COLTAN. PALADIO
- EQUILIBRIOS PUNTUADOS y GEOMORFOLOGIA de NUEVO ORDEN. **GESTION CON EL FUTURO.**
- **ENERGIA&TRABAJO.** Bucle epistemológico: SINERGIA-RESILIENCIA-EMERGENCIA-SIMBIOSIS. El *ALEPH* CIENTIFICO-TECNOLOGICO. TALLER M C B. °2°.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS BÁSICOS.

WATS, Duncan. Seis Grados de Separación. Barcelona Ed. Crítica. 2007.

CAPEL, Horacio. Geografía de la Percepción. Barcelona: Documentos Universitat. 1990

MENENDEZ PEREZ, Emilio. *Energía: una clave del desarrollo social del siglo XXI*. Barcelona: En Cuadernos Archipiélago N°61. 2004.

_____ *Energía y medio ambiente. Límites en ciencia y tecnología*. Barcelona: En Cuadernos Archipiélago N°61. 2004.

TEXTOS COMPLEMENTARIOS:

CASTELLS, Manuel. La era de la información. Economía-Sociedad y Cultura. Madrid: Alianza (tres volúmenes). 1998

MARTINEZ LOPEZ, Ladislao. *El nuevo sector eléctrico*. Barcelona: En Cuadernos Archipiélago N°61. 2004.

THOM, René. Teoría de las Catástrofes. Barcelona. Ed. Gedisa. 1999

KOSKO, Bart. El futuro borroso. El cielo en un *chip*. Barcelona. Ed. Critica - Drakontos. 2002.

KURZWEIL, Ray. La Era de las Máquinas Espirituales. *Cuando los Ordenadores superen la mente humana*. Barcelona-Bogotá: Ed: Península.

DE ROSNAY, Joel. El hombre simbiótico. Madrid: Ariel. 2000.

TEXTOS DE APOYO.

BRIAN, Arthur. *The Economy as an Evolving Complex System 1*. E.EU.U.: Perseus-Books. 1993

JIMENEZ, V., Francisco. *Legalidad y legitimidad en lo público. Organización-Administración-Gestión*. Bogotá. En Maestría en Administración Pública. REFLEXIONES de la A. P. Ed. ESAP, 2003

AXELROD, Robert. Evolución de la Cooperación. Madrid: Alianza. 1996

COMISION DE GESTION DE LOS ASUNTOS MUNDIALES, Informe de la, Madrid: Alianza Editorial. 1996

WU MING 1. *La posteridad y lo nuclear: nuestra ética hedionda*. Barcelona: En Cuadernos Archipiélago N° 61. 2004.

EL CONTEXTO COMO TEXTO

RE-CONOCIMIENTO DE COMPLEJIDAD EN LA ARQUITECTURA DE LA NUEVA CIENCIA

FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ, M. Sc.

CONCEPTOS CLAVE: DESARROLLO. CIENCIA. CREACION. HEURISTICA. GESTION. LO PUBLICO. CONTEXTO. TEXTO. HIPERTEXTO.

BUCLE: PRE-TEXTO – TEXTO – INTERTEXTO – CIBERTEXTO – CONTEXTO – BIOTEXTO - INTERCONTEXTO – HIPERTEXTO – CONTRATEXTO - POSTEXTO – ECOTEXTO – NOOTEXTO – TECNOTEXTO - TEXTURA.

Una visión positiva de las Ciencias de la Complejidad en su componente *lógicas no clásicas*, hace posible comprender *multiversos* en tanto métodos comprensivos y explicativos reconozcan **emergencias**. El privilegio *bien conocido* de los TEXTOS, su heurística y su vinculación con los acervos, convierte los CONTEXTOS en referentes necesarios pero no suficientes por su vulnerabilidad a la tradición un tanto clásica del "*amor por lo simple*". Asumir el CONTEXTO como TEXTO es un sugerente reto para la fundamentación de *lo real en lo posible*. Aquí una aproximación a un *método sin metodología* en tal sentido, donde múltiples probabilidades emergen. En términos del Desarrollo, la Gestión **para** lograrlo, requiere la visibilidad amplia y explicativa del CONTEXTO para no caer en reduccionismos. Tanto la Globalización en todas sus dimensiones como la creciente transnacionalidad, muestran cómo el protagonismo mismo de *Lo Local*, con su flexibilidad y su capacidad de interconexión, es solo posible pensando y comprendiendo lo Global (contexto implícito), lo cual no implica sobredeterminación en tanto vivimos un mundo interdependiente y permanentemente cambiante.





TEMATIZACION

1. EL CONTEXTUALISMO. A manera de primera aproximación y referente académico-cultural.
2. EPISTEMOLOGIA DE LA TEXTUALIDAD.
3. RECONOCIMIENTO Y EXPLICACION DEL CONTEXTO EN EL AMBITO DE LA HIPERTEXTUALIDAD.
4. FILOSOFIA DE LA CIENCIA (pensar el bucle), aplicada al fenómeno.
5. CONJETURA: **EL CONTEXTO COMO TEXTO**. Desarrollo Teórico-Práctico-Metodológico y soportes empíricos.
6. BUCLE EPISTEMOLOGICO DE *LO POSIBLE*: **EXPLICACION PARA LA COMPRENSION**.
7. CIENCIA APLICADA: *LAS CARENCIAS DE SENTIDO DEL SENTIDO COMUN. LO COMUN EN LO DIVERSO. LO MISMO PERO DISTINTO. LO POSIBLE COMO FUNDAMENTO DE LO REAL. LO PROBABLE EN LO POSIBLE. EL TODO DIFERENTE A LA SUMA DE LAS PARTES. .*

PROGRAMA DECENIO 2, TERCER MILENIO.

U A C.

UNIVERSITOLOGIA EN LA SOCIEDAD DE LA CREACION.

LO PROBABLE EN LO POSIBLE EN LA OPCION DE
PENSAR CON CAPACIDAD DE SINTESIS.

SIMPOSIO PERMANENTE DE INVESTIGACION ACCION

Coordinado por Francisco Jiménez Velásquez, M. Sc. (fundador)

ESTRUCTURA:

1. **CONCEPCION DEL FENOMENO-PROBLEMA UNIVERSAL DEL PENSAMIENTO - CONOCIMIENTO: LA UNIVERSIDAD.**
2. **LA UNIVERSITOLOGIA COMO CIENCIA Y TECNOLOGIA APLICADAS.**
3. **EL FUTURO COMO TOPIA**
4. **ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD : ESTRUCTURA – FORMA – FUNCION CAMBIANTES.**
5. **AGENDA (Estratégica) PARA EL SEGUNDO DECENIO DEL TERCER MILENIO.**
6. **OBSERVATORIO**

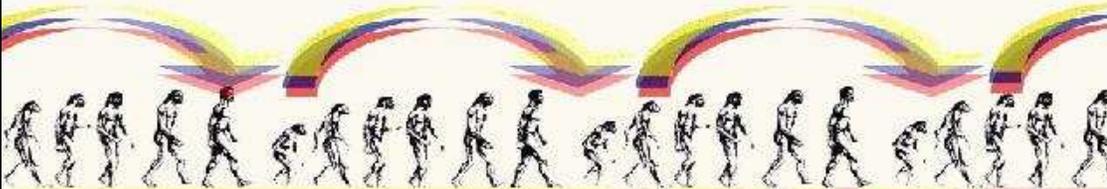
IDEA VECTOR:

En tanto *el conocimiento progresa*, es necesaria una mirada reflexiva a la universidad en relación con las realidades y tendencias de las múltiples y sucesivas revoluciones científico-tecnológicas actuales y futuras y las filosofías que las piensan y las explican relacionalmente (léase: Filosofía de la Ciencia, Filosofía de la Tecnología). El presente simposio permanente, es una convocatoria a construir colectiva e interactivamente y ante todo, de manera sistemática, una agenda que reconozca las formas y funciones cambiantes y su trascendencia en la transformación de las estructuras tanto académicas como investigativas y administrativas. Fundadores, profesores, alumnos, egresados, directivos, empleados y comunidades científicas e institucionales *de punta*, conforman un universo (concepto origen de *universidad*) *decisorio* y significativo.

FUNICOL

FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE COLOMBIA

Entidad Sin Ánimo de Lucro



Adelante Colombia!



CALLE 100 No. 100-90 OFICINA 202 - PBX. (57) 226 1584 - BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA - www.funicol.org

REFERENTE EXTERNO.

TEXTO BASICO

BORRERO CAVAL, Alfonso. (2008) *LA UNIVERSIDAD. ESTUDIOS SOBRE SUS ORIGENES, DINAMICAS Y TENDENCIAS*. Bogotá: Editorial Pontificia U. Javeriana

En la instrumentación necesaria:

- OBSERVATORIO U. A C. Iniciado por el proponente desde la fundación (memorias), pendiente de ser institucionalizado.
- CONVERSATORIOS FORMALES, dentro de una agenda estratégica multidisciplinar e inter-académica. En tanto la Cultura, la realidad misma se construye en la conversación, la sistematización y confrontación empírica con hechos reales, nuestras conversaciones frecuentes sobre la institución, sirven de base -a confrontar- y de memoria.
- RED INTERNACIONAL: UNAM, México. INSTITUTO SANTA FE, E. E. U. U. U L A, Venezuela (Convenio). FLACSO y CLACSO, México y Ecuador. Fundaciones tipo FUNICOL.



Desarrollo de los contenidos

- a. Recursos**
- b. Elementos gráficos**

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

EJERCICIOS DE APOYO.

1. GESTIONES EN RED

ALEATORIA

TEJIDOS INTERDEPENDIENTES CON CAPACIDAD DE *EMERGENCIAS*

*“ La vida va siempre unida a la intencionalidad; todos actuamos en nuestro propio interés. Pero, dicho a la manera de Kant, ¿qué hace que algo actúe en su propio provecho? (...) Afortunadamente existe el **saber hacer** , un conocimiento que parece destilar la destreza acumulada en la biosfera durante cuatro mil millones de años. Y cualquier **agente autónomo que** prolifera solo o en compañía de otros está, según parece, dotado de un cierto **saber hacer**.”* Stuart Kauffman.

“ Los conceptos se hallan definidos en redes, conectadas de algún modo al mundo real mediante definiciones ostensivas –definiciones dadas por medio de ejemplos-“
Stuart Kauffman

BUCLE:

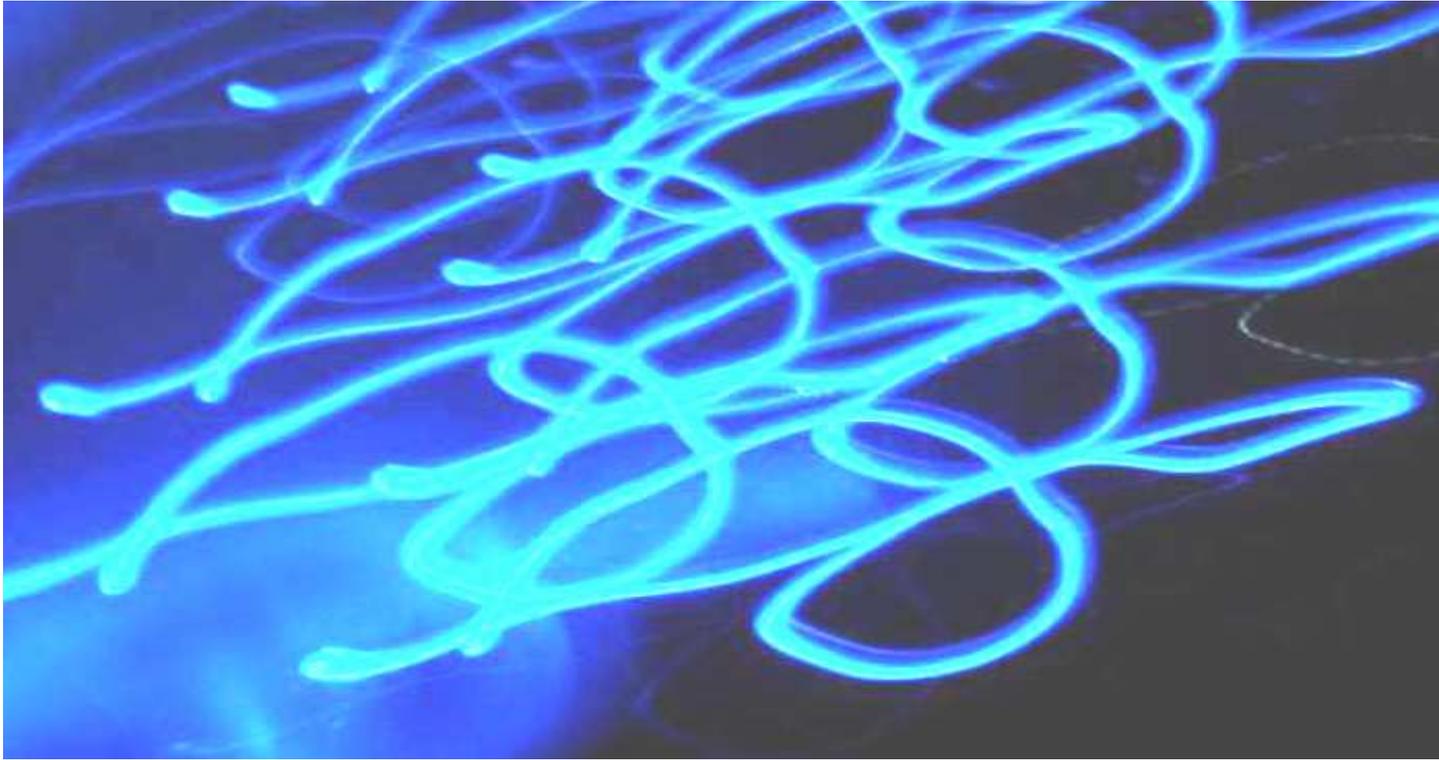
ALEATORIEDAD-EMERGENCIA-INNOVACION-
| |
INCERTIDUMBRE - LO QUE PODRIA SER

CONCEPTOS CLAVE

RUPTURA DE SIMETRÍAS. AGENTE AUTÓNOMO. ORGANIZACIÓN
PROPAGATIVA. EMERGENCIA. ECOSFERA. UNIVERSO NO ERGODICO.
PARADIGMA. ENTROPIA. NEGUENTROPIA.

“ La ciencia es el único camino con que el hombre puede reencontrarse con la poesía y con el mito.” Agustín García Calvo.

“ Las cosas son más como son ahora mismo que como lo fueron en cualquier otro momento.” Dwight Eisenhower.



*“Una **buena idea** es como una enfermedad contagiosa: se extiende. Nadie puede predecir a donde nos conducirá, nadie puede confinarla dentro de unos límites determinados.”* Ian Stewart.

PRESENTACION

1. El presente ejercicio reconoce lo creativo del a z a r, la inteligencia emocional y la trascendencia de la ruptura de simetrías. El *higienismo* quiso preservarnos inmaculados y casi nos deja sin defensas; la geometría euclidiana desconoció las formas naturales y nos cercenó el mundo; la simetría al generalizarse, dividió el mundo de manera excluyente entre lo válido y *lo inválido*, entre *lo que es* y *lo que no es* –la tragedia de Occidente-.
2. A su vez, el ejercicio reconoce múltiples ejemplos en los cuales lo *no previsto*, en especial por vínculos e interacciones entre proceso aparentemente no afines, ha generado innovación y procesos *de punta*.
3. A manera de ejemplo: Un cambio de usos en un sector espacial (urbano o rural) puede generar fenómenos de desarrollo en ocasiones no previsibles, no planificables ni compulsivamente controlables en su entorno.
4. La Gestión para el Desarrollo debe incorporar esta aleatoriedad para conservar la apertura a lo nuevo, a lo no previsto. A su vez puede *experimentar* encuentros de diversos, alteridades, diseños experimentales, cuya validez se da en el uso, en el asumir *puestas en*

escena no conocidas. El costo de tal Gestión (de tal inversión) puede tener riesgos que no son fáciles de asumir, sin *romper simetrías mentales*.

EL EJERCICIO.

“ Cuando, en 1875, Alexander Graham. Bell conectó accidentalmente con un alambre dos bobinas en movimiento y solenoides, el resultado trascendió los materiales que había trabajado. Por primera vez, al parecer de modo mágico, se transportaba la voz humana a un largo remoto. La mayoría de los montajes son simplemente eso: **montajes al a z a r.** (...) El objeto montado termina por ser más que la suma de las partes.” Ray Kurzweil.

- Identifique una situación de proceso en desarrollo del sentido mencionado, elabore una memoria y establezca una estrategia de seguimiento privilegiando efectos e interacciones.
- Piense un proceso de diversos y mediante la técnica de la SIMULACION (Ver software) , construya pensamiento explicativo y difusivo (poner en común para la discusión, la implementación....*gestión simbiótica*).

Nota: El ejercicio se mueve en el amplio espectro *variopinto* (caleidoscopio) entre **calcular lo desconocido a partir de lo conocido** (Ley de Bayes), y **reconocer las posibilidades de lo emergente en mundos posibles no calculados matemáticamente sino dinámicos por las trayectorias de agentes autónomos**. (Ciencias de la Complejidad).

TEXTOS DE APOYO

KURZWEIL, Ray (2000). La era de las máquinas espirituales. Cuando los ordenadores superen la mente humana. Bogotá D. C. : Editorial Planeta.

KOSKO, Bart. (2007) El futuro borroso o el cielo en un chip. Barcelona. Ed. Crítica, Drakontos.

INSTRUMENTOS:

M C B. Mapas Cognitivos Borrosos. C V A.: Cuantificadores Vectoriales Adaptativos.

2. GESTION DEL ARTE Y/O

ARTE DE LA GESTION

HEURISTICA'S EN LA SOCIEDAD DE LA CREACION.



ARTE Y ARTISTAS EN LA GUERRA DE LAS IMÁGENES

Constituye ya un tópico el afirmar que el actual orden político tiene una de sus dimensiones fundamentales en la producción, el control y la difusión de las imágenes. El llamado poder mediático se constituye en ello y su potencia es tal que, junto con el poder de las instituciones políticas y con el poder económico, conforma, más allá de toda discusión sobre el predominio de uno u otro poder, la trinidad básica de *lo político* en nuestra sociedad.

La mayor parte de estas imágenes poderosas no son imágenes artísticas. Son las imágenes objetivas, eficaces, efímeras, divertidas e infinitamente reproducidas de los medios de comunicación de masas. Las imágenes artísticas constituyen, en cambio, un pequeño grupo característico marcado por una tradición de origen premoderno. Se trata de una configuración general de la producción icónica que venía anunciándose desde hace por lo menos dos siglos pero que ha

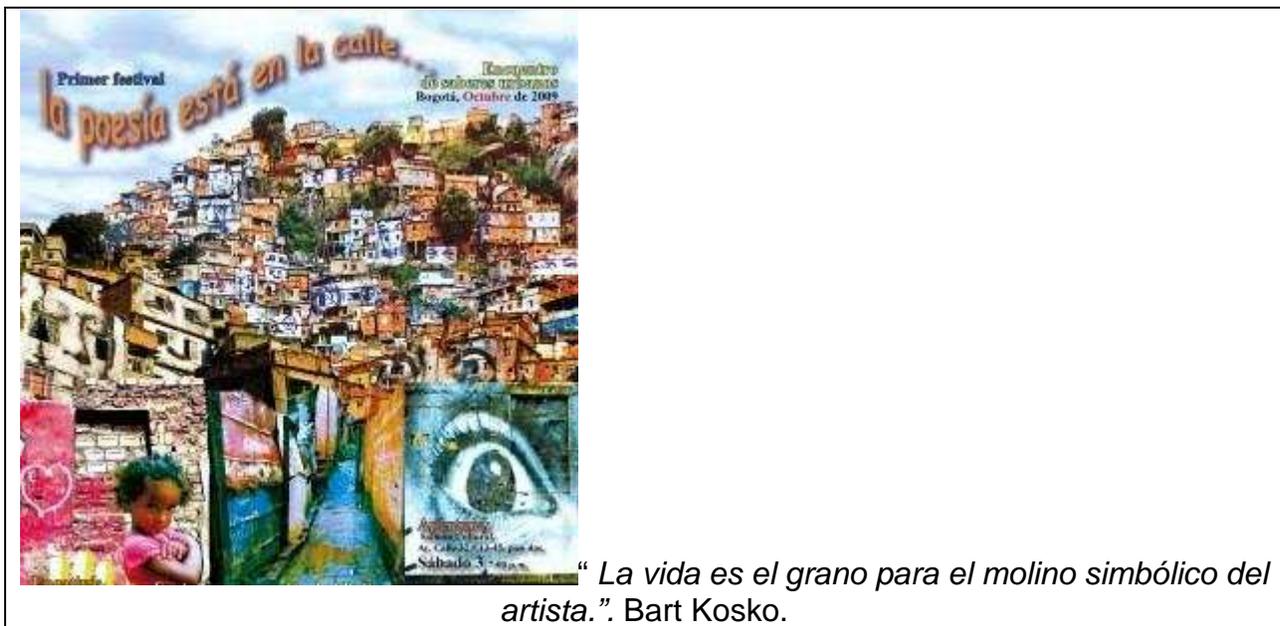
culminado solamente hace una o dos generaciones, según el lugar. En el contexto de la afirmación definitiva de la primacía mediática, la pregunta por el significado, la eficacia e incluso la pertinencia de un arte político, tiene a la fuerza que volverse a formular.



“La ciencia, como el arte, no es una copia de la naturaleza sino una recreación de ella.” Bart Kosko.

“El arte es una manifestación de la cohesión social.” Jorge Wagensberg.

*“ Para nosotros, que al no poder matar **nos vemos obligados a pensar**, quizá el único camino que nos queda para no terminar apabullados por nuestra propia angustia, sea retomar el sendero de los ascos y **convocar a las imágenes** para que se encuentren con los gestos y los terrores, a fin de que **dancen en escena**, buscando tímidamente un rostro, **un fonema, un artificio de la cultura que les sirva**, aunque sea sólo por un instante, de **símbolo para su expresión**. “* Germán Zabala Cubillos.



CONCEPTOS CLAVE:

DESARROLLO ARTISTICO. COMUNICABILIDAD. SONIDISMO. HEURISTICA. COMUNICOLOGIA. ARTE INTELIGENTE. ARTESANO.

REFERENTES:

- Texto básico: MATURANA, Humberto (2.000) La Democracia es una Obra de Arte. Bogotá: Ed. Cooperativa del Magisterio. 2000.
- PROYECTO EJEMPLO. *PATOS AL AGUA. Arte Contemporáneo, Derechos Humanos y Ecología.* Colectivo U. J T L. Artes. www.patosalagua1.blogspot.com.
- Ver MAPEO CONCEPTUAL, Nivel 3.
- El ARTE puede leerse y abordarse de múltiples maneras. Para el ejercicio las dos más significativas son: 1. ARTE PRODUCTO, desde el ARTESANO hasta el ARTE INTELIGENTE. 2. ARTE COMPONENTE, donde lo artístico acompaña, enriquece, potencia y facilita la Gestión misma de múltiples procesos, cuya imagen puede ser pensada y construida (diseñada). Es la *puesta en escena*. La incorporación en el *imaginario* individual y colectivo puede ser lograda por la GESTIÓN ARTISTICA PARA EL DESARROLLO.
- A manera de apoyo para la opción 2, a continuación un listado de programas:
 1. CAPTURAS DE PANTALLA.
Snapz Pro - www.ambrosias.com/utilities/snapzprox
 2. CREACIONES EN 3D.
Blender – www.blender.org
 3. EDICION DE IMÁGENES.
Gimp – gimp.lisanet.de
 4. MAPAS MENTALES

FreeMind – freemind.sourceforge.net

5. AGILIZADOR DE TAREAS

Butler – www.manytricks.com/butler

- La curva de crecimiento económico del CUARTO SECTOR DE LA ECONOMIA – EL CONOCIMIENTO- es la más vertical de todos los sectores en tanto la revolución científico-tecnológica genera innumerables posibilidades innovadoras.
- La inteligibilidad y la comunicabilidad del arte es mayor que la de la misma ciencia.
- La NANOTECNOLOGIA propicia el progreso exponencial del conocimiento.
- La CIUDAD EDUCADORA incorpora y valida expresiones visuales y auditivas tanto en el llamado *espectáculo* como en la cotidianidad tanto pública -espacio incluido- como privada –celular, Internet y TV. Inclúidos-
- La expresión artística cualifica desde el hacer institucional hasta el discurso político.

EL EJERCICIO.

- Elija un Proyecto de Desarrollo en proceso de concepción y considere las posibilidades de socialización, comunicación, difusión, *presentación*, utilizando formas artísticas tanto en la logística como en la *puesta en común*.

Nota: Puede ser sugerente el proyecto *PAISAJE CULTURAL* del Ministerio de Cultura. (Café-guadua-fincas)

- Bosqueje un PLAN DE GESTION en este campo y compárelo con otros del mismo contenido.
- Considere la triada FORMA-CONTENIDO-ESTRUCTURA tanto de manera integral como re-creativa.
- Defina LOGOSIMBOLOS, LENGUAJES, COREOGRAFIAS, DISEÑOS (*El conocimiento como diseño*). Considere lo sensorial y lo emocional como componentes cualitativos del diseño y de la gestión.
- Haga una lectura de la imagen del espacio-tiempo del proyecto que incorpore lo visual con lo sonoro y reelabore en términos de calidad del ambiente. Considere los efectos de los fenómenos de Contaminación Visual y Auditiva críticamente.
- REDISEÑE y REELABORE el PLAN DE GESTION en este campo y confróntelo ampliamente.

3. GESTION EXITOSA PARA EL DESARROLLO UNION CONTINUO-DISCONTINUO EN BUSQUEDA DE LEGITIMIDAD DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

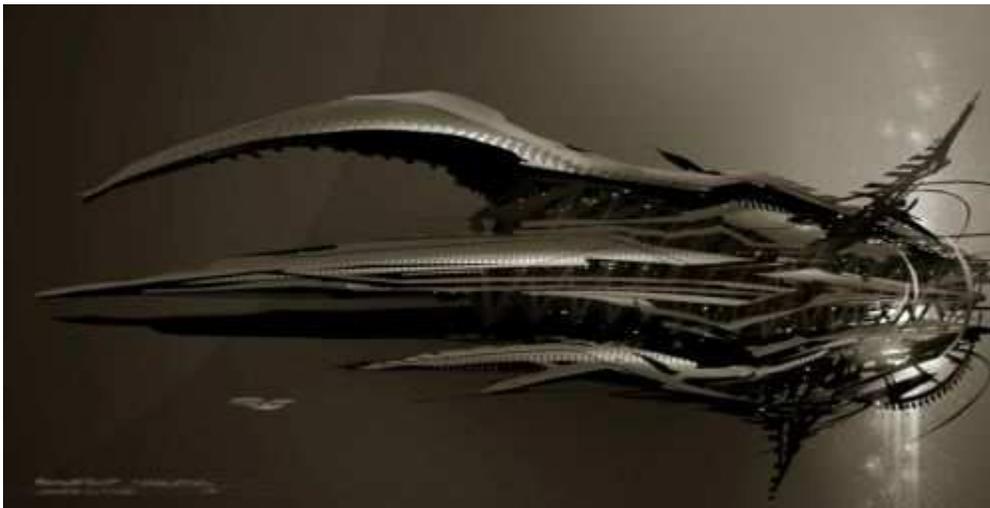
“ *Un príncipe sagaz gobierna a la administración y no al pueblo.*” Hans Fei (S. 2, a. de C).

“ *En los años ochenta, el Estado se consideraba como el motor del cambio social; ahora, es frecuentemente considerado como un freno para la innovación y un obstáculo para la competitividad de la economía. Por el contrario, la empresa, considerada hasta hoy con desconfianza, se ve actualmente revestida de todas las virtudes. Frente a este cambio, los especialistas se preguntan sobre el papel del Estado y su diagnóstico es bien claro: el problema que tiene la Administración Pública es la difícil transición de un funcionamiento fundamentado principalmente sobre un ‘expertise’ jurídica, al ejercicio de una ‘competencia magenerial’.* “ Pierre Muller (1)

NOTA (1)

Expertise como palabra francesa que se refiere a una capacidad de experiencia y peritazgo científico y técnico, lejos de cualquier concepción jurídica como lo es en castellano.

Magenerial, en francés, referido a *management* público.





REFERENTES:

BUCLE 1: FLUJOGRAMA-CARTOGRAMA-URDIMBRE-RUTA CRITICA-MARCO LOGICO

BUCLE 2: LEGAL – LEGITIMO – RACIONAL – RAZONABLE.

EL EJERCICIO

1. En el seminario *GESTIONES MUNICIPALES EXITOSAS* (ESAP, Bogotá, D. C. Julio 24 de 2003), se presentaron como tales las siguientes: CASO PAIPA. CASO PENNSILVANIA (Ver libro de Augusto Alvarez Collazos, Profesor ESAP). CASO ZIPAQUIRA. CASO BARICHARA. CASO MARSELLA (Risaralda). CASO SOGAMOSO. CASO NATAGAIMA, las cuales se constituyen en los textos base del presente ejercicio.
2. Escoja uno de dichos casos y aproxímese a una *evaluación ex post*, a la fecha, confrontando con los textos y/o las situaciones originales. Recuerde que *EVALUAR* básicamente se refiere a **los efectos**, no necesariamente a lo interno del proceso.
3. Elabore un texto de estudio (y de consulta) donde se explique todo el proceso, precisando tanto las **continuidades** como las **discontinuidades** y conjeture propositivamente sobre la responsabilidad social y política de los diferentes actores y las distintas instituciones participantes en todo el proceso. Evite, al máximo, juicios de valor y/u opiniones triviales.

4. GESTION CIENTIFICA PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA POSITIVISTA A LA CIENCIA DE LA COMPLEJIDAD: LA SOCIEDAD SU PRODUCTO TANGIBL



CONCEPTOS CLAVE:

CIENCIA. PSEUDOCIENCIA. CIENTIFISMO. CIENCIOLOGIA. INVESTIGACION CIENTIFICA, C T S + P. POSITIVISMO. COMPLEJIDAD. METANOIA

BUCLE

CIENCIA-TECNOLOGIA-ARTE-FILOSOFIA.

“La ciencia debía concebirse como intrínsecamente democrática.” Tomás Ibañez

*“ El conocimiento es una representación (necesariamente finita) de un pedazo de la realidad (presuntamente infinita). La ciencia es conocimiento elaborado con el método científico. Y método científico es cualquier método que respete tres principios: el de **objetividad**, el de **inteligibilidad** y el **dialéctico**.”* Jorge Wagensberg.

REFERENTES

- a. OBJETIVIDAD: Se es objetivo cuando, ante varias formas de observar un objeto, se opta por aquella que **menos afecta a la observación**.
- b. INTELIGIBILIDAD: Se es inteligible cuando la representación es, en algún sentido, más **compacta (síntesis)** que lo representado
- c. DIALECTICA: Se es dialéctico cuando el conocimiento se arriesga a ser derribado por la **experiencia**.

NOTA: En la cotidianidad (incluso, en ocasiones, académica) nos inunda y nos adormece la Pseudociencia de *MUY INTERESANTE* (y algunos *DISCOVERY*), la CIENCIALOGIA religiosa que insiste en el Teocentrismo de la Edad Media (E. E. U. U.), y el CIENTIFICISMO que convierte la Ciencia en dogma y la trivializa.

EL EJERCICIO

“ La ciencia es una estructura complicada e interrelacionada. Las ideas provienen de todos los lugares. Una buena idea es como una enfermedad contagiosa: se extiende. Nadie puede predecir a donde nos conducirá, nadie puede confinarla dentro de unos límites predeterminados. Las ideas no llegan marcadas con etiquetas que digan:

AVISO: Topología

Evitar contacto con el mundo real.

Desafortunadamente, mucha gente supone tácitamente que sí las traen.” lam Stewart.

- a. Tome un texto de las Ciencias Administrativas y/o de las Ciencias de Gestión y encuentre su carácter científico, según los tres referentes.
- b. Elabore un texto sobre un proceso de desarrollo que conozca, con un nivel propositivo de *su cosecha*, teniendo en cuenta los tres referentes.
- c. Busque (Tutor, un profesor, o, porqué no, un científico), y comente sus dos textos. Todo será ganancia y aproximación a las fronteras de lo científico. La experiencia forma.!

NOTA: Se sugiere el texto de PETER SENGE, *LA QUINTA DISCIPLINA*.

DADME UNA PALANCA Y MOVERÉ EL MUNDO:

" Sabiendo donde tocar (apalancar) la tarea se desarrolla más simplemente, y un toque puede reestablecer el equilibrio de sistemas complejos". Peter Senge



De chicos nos enseñan a fragmentar el mundo, al intentar ver la imagen total nos resulta difícil dado que estamos acostumbrados a ver fragmentos de ella. Este libro busca destruir la idea de que el mundo esta compuesto por fuerzas separadas y desconectadas, y colaborar para que el lector pueda pensarlo como un sistema.

Dos planteos para comenzar a reflexionar sobre nosotros mismos y las organizaciones (o instituciones) :

- Las organizaciones que podrán desarrollarse exitosamente en el futuro son aquellas que dispongan de entrenamientos y generen contextos de aprendizaje constante (lo mismo ocurre con las personas) aquellas que dejen de aprender, de innovar, se auto conducirán al fracaso.
- Hoy por hoy vivimos en un mundo en donde el sujeto es insuflado constantemente por la ley del deseo, cada vez ansia más, busca constantemente nuevas formas de acumular placer: equipos musicales, autos, vestimenta, el más, por más y por comprar compulsivamente". *Buscando constantemente satisfacer el TENER y olvidándose del desarrollo del SER.*

DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: Las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas, tenga entrenamiento en estas disciplinas:

1. *Dominio Personal:* la gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro **modelo, representación del mundo**.
2. *Modelos Mentales:* supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en nuestro modo de percibir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas, y dejar nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas. Trabajar con **modelos mentales** implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación.
3. *Construcción de una visión compartida.*
4. *Aprendizaje en equipo:* generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.

5. **La quinta disciplina - pensamiento sistémico:** en las organizaciones, esta presente el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Es necesaria la comprensión de la perspectiva sistémica, y mediante esta ser motivados a examinar como se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico nos recuerda constantemente el **principio de sinergia** en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores al de las partes.

Veremos ahora, cada una de las disciplinas en detalle:

El dominio de si mismo: las personas afincan en marcos mentales reactivos ("**alguien esta creando mis problemas en vez de percibir que somos dueños de nuestro destino**).

El pensamiento sistémico actúa sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, los invita a percibir nuestra **responsabilidad en nuestro destino** y que los problemas que surgen en nuestro caminar por la vida son las consecuencia de nuestros actos. Lo mismo puede transmitirse a las empresas en las cuales, la gente que trabaja en ellas descubre continuamente como crean su realidad y la posibilidad de modificarla.

El concepto de METANOIA = **un cambio de enfoque**. En la cultura occidental la palabra para describir lo que sucede en una empresa inteligente es **metanoia = desplazamiento mental**. Para los griegos significaba **desplazamiento o cambio fundamental, trascendencia (meta = más allá) de la mente**.

Captar el significado de la palabra metanoia significa captar el significado de "aprendizaje" ya que este supone un desplazamiento o tránsito mental desde una situación actual, a una situación superadora. **El verdadero aprendizaje llega al núcleo duro de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos**, mediante el aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer, para crear diferentes posibilidad, para ampliar nuestras capacidades.

Llevando ideas a la práctica:

De la dinámica de los sistemas: podemos utilizar la idea de que hay que actuar sobre las causas y no sobre los efectos.

Ejercicio de trabajo en equipo: entrenamiento vivencial, por ejemplo: actividad en gomon (los utilizados para hacer rafting), el objetivo es el desarrollo del trabajo en equipo y en esta situación se encuentre con la adversidad (mínima) de la correntada. El equipo aprenderá o fortalecerá su habilidad de trabajar conjuntamente, de desarrollar la sinergia, en ese contexto de aprendizaje será necesario superar desavenencias personales para el desarrollo de su "fuerza" contra el agente externo: correntada.

Su organización tiene problemas de aprendizaje:

Los problemas en [la organización](#) son trágicos si no son captados a [tiempo](#). El primer paso para remediarlos es comenzar a identificar las mayores barreras para el aprendizaje:

- *Yo soy mi puesto:* nos enseñan a ser leales a nuestro puesto, al extremo de confundir nuestra tarea con nuestra [identidad](#).
- *Enemigo externo:* todos tenemos la propensión a culpar a un agente externo cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones elevan esta propensión a un mandamiento. "Siempre hallarás a un agente externo a quien culpar ". La [historia](#) del enemigo externo, es siempre parcial debemos comenzar por descubrir que el afuera y el adentro forman parte de un mismo sistema.
- *La ilusión de hacerse cargo:* esta [moda](#) de ser pro activo, el entrar en [acción](#) sucede hasta que aparecen los VERDADEROS problemas. Cuando hay que afrontarlos, mucha gente mira para otro lado, espera a que "alguien" haga algo, y espera que la solución caiga del cielo. Hay que ser astutos y realizar una acción antes que estalle un alerta roja
- A menudo la pro actividad es reactividad disfrazada: "[soluciones](#) tipo bombero " Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo estamos reaccionando. La verdadera pro actividad surge de ver como resolver el problema. [Gestión de Calidad:](#) implementar [acciones](#) preventivas
- *Fijación en los hechos:* quedamos inmersos en solucionar los efectos y no se trabaja en el [análisis](#) de las **causas** que los ocasionan, sobre las cuales deben tomarse las decisiones. Al percibir los hechos podemos predecir antes de que ocurra.

5. LEASING & FACTORING PUBLICO-PRIVADO.

GESTION EN EL UMBRAL ANALOGICO-DIGITAL.

“ El Factoring es una herramienta a prueba de recesión que funciona tan bien cuando hay crecimiento y bonanza, como cuando hay decrecimiento y recesión.” Juan Guillermo Jaramillo.

BUCLE: FINANZAS PUBLICAS – LEASING – FACTORING – RENTING - GESTION SIMBIOTICA – SIMULADOR FINANCIERO. DEUDA PUBLICA



PRESENTACION:

Dentro de *zonas de integración fronteriza* entre lo público y lo privado, coexisten lógicas analógicas y digitales en campos tan sensibles al Desarrollo como su financiación. La aquí presentada, LEASING & FACTORING (en RENTING), amerita ser trabajada por un GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO.

EL EJERCICIO:

- Dentro de la Lógica Analógica, identifique en el sector público, categorías y/o entes con símiles en el sector privado. Como ejemplos: Los ingresos por impuestos, las regalías, las asignaciones presupuestales, por una parte, los bienes públicos sin uso, los bienes públicos multiuso, la DEUDA PUBLICA, los territorios ejido o de reserva.
- Vía digital, simulación incluida, el capital, los flujos de caja y en general, factores financieros significativos, se tornan visibles y tangibles, por tanto negociables y FACTORES DE DESARROLLO. Identifique lo anterior tomando un Municipio específico. Su Deuda Pública, por ejemplo. (Ver Ejercicio NUFFIC).
- Como GESTOR SIMBIOTICO asesor del gobierno municipal respectivo, conciba una estrategia utilizando dichos instrumentos.

VER: El leasing en la financiación del sector público. Por: Carlos Vidal Blanco



LECTURAS DE APOYO:

DEUDA PÚBLICA: Por **deuda pública** se entiende al conjunto de [deudas](#) que mantiene un [Estado](#) frente a los particulares u otro país. Constituye una forma de obtener recursos financieros por el estado o cualquier poder público materializada normalmente mediante emisiones de títulos de valores. Es además un instrumento que usan los Estados para resolver el problema de la falta puntual de [dinero](#), por ejemplo:

- Cuando se necesita un mínimo de [tesorería](#) (dinero en caja) para afrontar los pagos más inmediatos.
- Cuando se necesita financiar operaciones a medio y largo plazo, fundamentalmente inversiones

LAS SOLUCIONES DE FINANCIACIÓN

El leasing material Una oferta de renting para sus bienes de equipo

Inversiones corrientes para la renovación de equipos
Flotas de materiales y vehículos industriales: obras públicas, equipos auxiliares
Informática de red

Equipamiento industrial, médico, químico,

Intervención en el mercado empresarial, sector público y sector público.

El leasing inmobiliario Locales de actividades comerciales, hoteles, oficinas, residencias de ancianos, residencias para estudiantes,...

Utilice las competencias para:

Estudiar el valor de los activos a financiar

Buscar soluciones adaptadas a las especificidades del mercado.

Innovar para anticiparse a la evolución creando estructuras adaptadas

Mantener y desarrollar una relación con los profesionales del sector inmobiliario

Expertos en financiación de proyectos de energías renovables

Los puntos fuertes:

Flexibilidad: Intervención en todos los sectores de actividad y en el conjunto del territorio nacional

Modalidades de financiación: tipo de interés (fijo/variable), periodicidad, etc.

Conocimiento de los activos

Aplicación de líneas de financiación

Posibilidades de sindicación

Complementariedad con respecto a su banco de referencia

Sus operaciones de leasing se realizan sin menoscabo de las líneas de crédito concedidas por su banco tradicional

No es obligatorio abrir una cuenta

Reactividad: Cotizaciones referenciadas al plazo elegido por el cliente. Un servicio postventa eficaz y rápido

El consejo de un especialista para ofrecerle soluciones de financiación a medida

Vinculación con Crédit Agricole, uno de los primeros grupos mundiales

PRESENTACION

La época que nos ha tocado vivir viene caracterizada por una [sociedad](#) en constante y acelerada mutación, un [ambiente](#) como el que impera en nuestro país en estos días, cuyos ingredientes son una elevada incertidumbre económica, [política](#) y social, obliga a que la [gerencia](#) de un negocio, de un [proyecto](#) o incluso de una carrera [personal](#); requiera para evitar continuos y costosos sobresaltos formularse una idea de la [dirección](#) de la [evolución](#) del contexto doméstico para que, partiendo de allí, intentemos estructurar un perfil de [negocios](#) basado en nuestro [riesgo](#) calculados ante la toma de decidir en que invertir, como financiar, que [financiamiento](#), etc.

Dentro de un entorno de [competencia](#) global, las [instituciones](#) financieras han salido a ofrecer [servicios](#) de asesoría empresarial relacionados a nuevos [proyectos](#) y alternativas de financiamiento.

Además de los tradicionales servicios financieros que se limitan a fijar el monto del [crédito](#), la tasa de [interés](#) y el plazo del crédito, los [bancos](#) más importantes ofrecen [operaciones](#) de financiamiento estructurado, como las que realiza la [banca](#) de [inversión](#).

A partir de un estudio detallado de [la empresa](#), los bancos estructuran el financiamiento que mas se adapte a la realidad de dicha compañía; de ese modo, además de facilitar financiamiento a la [empresa](#) se evalúan otras alternativas como pueden ser la obtención de financiamiento mediante las agencias de crédito a la [exportación](#) (si la operación involucra [importaciones](#)), o a través del [mercado](#) de capitales. Si la empresa tiene planeado alguna inversión en [activos fijos](#) podría considerar un [contrato](#) de [leasing](#).

INTRODUCCION

Los cambios son propios de la evolución histórica de los pueblos pero los apreciados últimamente se distinguen de los sucedidos en otros periodos de la [historia](#), la intensidad de ellos, advertidos fundamentalmente en el campo de la [tecnología](#) y la [informática](#) produce un elevado envejecimiento de los [bienes](#) de [capital](#), convertidos en obsoletos no por el normal desgaste de su uso, sino porque son desplazados por otros bienes más sofisticados. Por ello que hay [máquinas](#) que quedan anticuadas antes de ser puestas en [servicio](#).

En este ambiente social y económico surge el [leasing](#) y se inserta en el mercado financiero como una técnica de financiamiento de la empresa complementaria a las tradicionales.

Debemos subrayar que el leasing no nace con el objeto de reemplazar a las clásicas fórmulas de financiamiento, no obstante en un valioso aporte a los prácticos para hacer frente a [problemas](#) financieros muy difíciles de solucionar a

través de los acostumbrados negocios de [créditos](#), ello aunado a la posibilidad de ir pagando la inversión conforme vaya produciendo el activo.

En poco [tiempo](#) el leasing se ha convertido en uno de los mas importantes [métodos](#) de financiamiento en los países industrializados; sin embargo en nuestro país llama a reflexionar el descuido que la doctrina manifiesta respecto al estudio de este novel medio de financiamiento que fue ideado para promover y no para poseer, para estimular y no para gestionar.

El llamado arriendo financiero nació en el derecho anglosajón y se dice que la paternidad le corresponde a D.P. Boothe Jr. Que arrendo equipos para la fabricación de [productos](#) para el ejército de los [Estado](#) Unidos en el año 1952, a [cambio](#) de un pago mensual por el uso y con una opción de compra a la finalización del [arrendamiento](#) para adquirirlo a un [precio](#) previamente establecido.

El artículo 1677 del [código](#) civil peruano de 1984 dice: " El contrato de arrendamiento financiero se rige por su legislación especial y supletoriamente, por el presente título y los artículos 1419 a 1425". Es decir del D.L. 212 y su actual norma que la regula D.L.299.

ANTECEDENTES HISTORICOS

ORIGENES PRIMITIVOS. El [concepto](#) del leasing no es nuevo; lo que sí es nuevo es el perfeccionamiento y sofisticación que han acompañado al mismo.

El leasing constituye una de las mas elocuentes manifestaciones del cambio que se ha venido operando, en los últimos años, en las costumbres del sector empresarial respecto a la manera de decidir sus [inversiones](#) en bienes de capital; de allí que, con cierta frecuencia, se le presente, ante y sobre todo, con una técnica o modalidad financiera nueva.

Cinco mil años de Leasing. Cinco mil años a.C.. (Medio Oriente, [Mesopotamia](#)), ceder el uso de sus terrenos a cambio de un canon; luego el leasing desarrolló una forma de arrendamiento.

1.2. Leasing en la Antigua [Grecia](#).

Se desarrollaban Leasing ([Contratos](#) de Arrendamiento) de esclavos, minas, barcos, etc. entre un [banco](#) y una fabrica de escudos.

1.3. El Leasing de esclavos.

En Atenas se desarrollaron contratos de Arrendamiento de esclavos a las minas .

1.4. Otros Orígenes.

Leasing tiene sus cimientos en el pueblo egipcio cuya práctica data del año 3,000 a.C., desarrollando contratos de arrendamiento en donde participaban un arrendador, un arrendatario y una opción de compra.

2. ORIGENES PROXIMOS

2.1. Los Promotores del Leasing

- Los departamentos financieros y comerciales de las propias [empresas](#) industriales o filiales de estas quienes vieron en el arrendamiento industrial una novedosa fórmula para dar salida a sus productos.
- Empresas explotadoras de grandes ferrocarriles americanos.
- Empresas de [telecomunicaciones](#) como Bell Telephon System decidió sus operaciones con [éxito](#) bajo este [sistema](#), esto es, alquilando sus teléfonos en lugar de venderlos.
- Otras empresas como la International Business Machines, la International Cigar Machinery y la United Schoe Machinery Corporation, con resultados positivos.

DEFINICION DEL LEASING. ETIMOLOGIA Y DENOMINACION. La palabra **leasing**, de origen anglosajón, deriva del verbo [inglés](#) "to lease", que significa arrendar o dar en arriendo, y del sustantivo "lease" que se traduce como arriendo, [escritura](#) de arriendo, locación, etc.

Apoyados en la mejor doctrina comparada, nos permitimos decir que la denominación arrendamiento financiero es una [traducción](#) inexacta e incompleta del término inglés leasing; de allí como se ha dicho, ella resulte inaceptable para la técnica jurídica.

Las definiciones para la ciencia jurídica crea una clara conciencia de los peligros que conllevarían los cuales vienen resumidos en dos: 1) suscitar polémica en torno a cada uno de los preceptos que contuvieran definición, en el sentido de precisar su acierto y desacierto al formularla, con posibilidad siempre latente de no satisfacer a nadie. 2) conducir a toda una serie de contradicciones, pues vinculada el interprete, por la letra de la ley, admitir los conceptos en ella formulados de las instituciones, se paralizaría, o cuando menos, se dificultaría el proceso de la evolución jurídica

NUFFIC:

a) ELECCIÓN MÚLTIPLE

En este tipo de preguntas presentamos una cuestión y diferentes respuestas, el/la estudiante tiene que escoger cuál es la correcta. Es importante que sólo exista una respuesta correcta.

Ejemplo:

Número de pregunta:		
Cuestión: Una emisión (venta) de deuda pública por parte del estado vendría asociada a:		
Respuestas:		
1. Una política fiscal expansiva.		(correcta)
2. Una política fiscal restrictiva.		
3. Una política monetaria restrictiva.		
4. Las respuestas 1 y 3 son correctas.		
Feedback	respuesta	incorrecta:
¿Tendrías que revisar el tema 3 "Deuda pública" recuerda que una emisión de deuda pública generalmente viene asociada a una política expansiva ya que..?		
Feedback	respuesta	correcta:
¿Exactamente, tu respuesta es correcta, una emisión de deuda pública generalmente viene asociada a una política expansiva ya que..?		
Puntuación: 1 punto		

b) ELECCIÓN DE VERDADERO O FALSO

Este tipo de preguntas también puede hacerse planteando opciones de verdadero o falso. Puede plantearse con la elección o bien como pregunta abierta dónde el/la estudiante tiene que justificar su elección.

Ejemplo:

Número de pregunta:
Cuestión: Una emisión de deuda pública vendría asociada a una política fiscal restrictiva.

Respuestas:

1. Verdadero
2. Falso (correcta)

Feedback respuesta incorrecta:

Deberías revisar el tema 3 "Deuda pública" recuerda que una emisión de deuda pública generalmente viene asociada a una política expansiva ya que..

Feedback respuesta correcta:

Exactamente, tú respuesta se correcta, ya que una emisión de deuda pública generalmente viene asociada a una política expansiva porque..

Puntuación: 1 punto



6.

Propuesta de actividad para resolver en grupo

GIMNASIA MENTAL EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO (logos)

LA NUEVA MENTALIDAD ES MAS IMPORTANTE QUE LA NUEVA CIENCIA Y LA NUEVA TECNOLOGIA.

“ El territorio es el espacio delimitado a partir de un ejercicio estatal, su carácter es organizativo, producto de un acto administrativo y jurídico; mientras que el lugar pertenece al afuera del territorio, en tanto que sus ubicación y demarcación las determina el entrecruzamiento de líneas diversas, la vecindad con el acontecimiento.”
Enrique A. Velásquez.

CONCEPTOS CLAVE: MENTALIDAD. ACERVO CULTURAL. DIALOGICA.

EL EJERCICIO:

- a. El acervo cultural en cada sociedad suele tener unos *promedios compartidos* que se expresa en las opiniones y en ocasiones en el llamado *sentido común*. Tanto el Administrador Público (en este caso *en formación*), como el ciudadano, suelen entenderse repitiendo *lugares comunes* que niegan el reconocido **progreso en el conocimiento**. Toda interacción, toda conversación, todo trámite, tiene la sugerente posibilidad del *crecimiento* o de los interlocutores: es la **dialógica**.
- b. Las ideas de pensadores, teóricos, científicos, pueden articularse en el *diario vivir* con efectos creativos.
- c. El origen especializado legitimado por los diferentes estatutos teóricos de cada disciplina y por los distintos contextos culturales, amerita ser relacionado e integrado.
- d. Se trata de encontrar *lo común en lo diverso* como referente para llegar a *lo probable en lo posible*, sopesando en contexto, sentido por excelencia de la Gestión.

IDEAS

UNO

“ Esto es lo que más me gusta de Lord Young. Mientras todos ustedes me traen problemas, el me trae soluciones. ” MARGARET THATCHER.

DOS

“ No involucramos ningún transcurso del tiempo al decir cuándo ocurrió algo, de igual manera que no involucramos ningún recorrido de una distancia si decimos dónde ocurrió. Pero tan pronto como explicamos por qué ocurrió, algo, invocamos el transcurso del tiempo. ” DAVID DEUTSCH.

TRES

“ Entre más cómo menos por qué. ” JORGE WAGENSBERG.

CUATRO

“ Las redes sociales son, ante todo y sobre todo, redes de comunicación que involucran al lenguaje simbólico, a los constreñimientos culturales, a las relaciones de poder, etc. ”
FRITJOF CAPRA.

CINCO

“ Nada va bien en un sistema político en el que las palabras contradicen a los hechos. ”
NAPOLEON.

SEIS

“ Con las manos puedes hacer una cantidad limitada de cosas; con la mente no tienes límites. ” KAL SEINFELD.

SIETE

“ Las relaciones interinstitucionales no presuponen acuerdos sino los construyen en la concertación dialógica. ” O. BECERRA.

OCHO

“ Lo que es sostenido en una comunidad sostenible, no es su crecimiento económico ni su desarrollo, sino toda la trama de la vida de la que depende nuestra supervivencia a largo plazo. ” FRITJOF CAPRA.

NUEVE

*“ En la vida el tema no es el control, sino la **conectividad dinámica**. ”* JANTSH, 1980

DIEZ

*“ La NUEVA ECONOMIA es economía, **GESTIÓN**. producción, distribución, etc. Y en el contexto de la Sociedad del Conocimiento, es una **economía de la incertidumbre**. ”* CARLOS E. MALDONADO. 2008

PROCEDIMIENTO:

UNO:

Tome tres de las citas anteriores escogidas libremente, De cada una de ellas escriba un comentario explicativo sin limitaciones de espacio. Integrando las tres, redacte un ENSAYO debidamente titulado y subtulado. Recuerde que Ensayo viene *exagium* que significa discusión, poner en la balanza diferentes conjeturas, explicaciones o juicios.

DOS;

Tome otras tres citas (mínimo, pueden ser más) distintas a las del ejercicio UNO y desarrollo el mismo proceso.

TRES

Con base en los dos Ensayos, elabore un escrito *libre* que los relacione, bien dentro de un contexto que usted considere significativo, o desprevenidamente de manera aleatoria.

NOTA

Repita este ejercicio con estas citas y otras que escoja siempre libremente, dentro del **amplio conjunto de ideas presentadas a lo largo de todo el módulo**. Elabore reflexiones y conjeturas con los interlocutores que considere pertinentes. Este ejercicio es un *JUEGO CREATIVO* donde cabe la *inteligencia emocional*. Recopile y circule los Ensayos y demás escritos, conservando la memoria en toda su diversidad.

NUFFIC

(El conocimiento progresa)

¿Cuál de los diferentes tipos de pensamiento de las ideas anteriores te es más familiar?

Plantéate, de acuerdo con tu forma de pensar y de activar tu pensamiento, ¿Cuál de las ideas anteriores puedes relacionar con un proyecto de desarrollo específico?

- **ESTRUCTURA DISEÑADA ESTRUCTURA EMERGENTE.**
- **DE LA PREDETERMINACION A LA POSIBILIDAD.**
- **LA TECNO-CIENCIA COMO DISEÑO**
- **FLUJOS, CONTRAFLUJOS, RECONVERSIONES, REINGENIERIAS Y MUTACIONES.**

IDEAS CLAVE

- **Lo posible como el fundamento de lo real.**
- **El futuro como incierto.**
- **De lo común en lo diverso, de lo mismo pero distinto, *a lo probable en lo posible.***
- **El diseño como ciencia.**
- **La deconstrucción como referente estructural y funcional de la construcción.**
- **La vida como la gran pauta. Por ende, la lógica de lo viviente.**

DESCENTRALIZACIÓN, INTERSECTORIALIDAD Y GESTIÓN DE REDES

La Gestión Pública contemporánea reconoce las dinámicas organizacionales de un mundo de redes. El mundo de redes, bien sea desde las organizaciones sociales y ciudadanas, o bien desde las relaciones interorganizacionales, ha puesto a prueba los modelos de descentralización que se han desarrollado en América Latina en las últimas décadas: insuficiencia de eficacia misional debido a la sectorialidad implicada. Las políticas públicas de carácter sectorial (salud, vivienda, educación...) han resultado insuficientes para comprender e intervenir la complejidad/integralidad de los problemas sociales (objetos de la administración pública y gestión social); de ahí que la intersectorialidad ha pasado a ser una respuesta deseada y para ello la literatura administrativa pública ha investigado sus modos de gestión. Tres ideas/premisas forman parte del desarrollo de la gestión de la intersectorialidad:

- d. Un problema social o territorial es una compleja red de varios problemas. Un problema de salud no es sólo de salud como el de educación tampoco es sólo de

educación. Ello ha implicado un trabajo metodológico con el fin de lograr intervenciones exitosas.

- e. El territorio es la variable más importante: es ahí donde concurren las problemáticas, los actores y las relaciones interorganizacionales. El territorio articula toda la multidimensionalidad del desarrollo.
- f. El actor, el ciudadano o el stakeholder es quien le da vida a las dinámicas territoriales e intersectoriales.

De esta manera, como ya lo dejan entrever los diferentes planes de desarrollo elaborados por las grandes ciudades del país, y a nivel de ejemplo, la salud aparece como un producto social en la cual sus actores y las acciones, trascienden significativamente las fronteras del denominado “sector salud,” por lo que se requiere de una respuesta social organizada, sin la cual el enfoque no sería sistémico y por tanto, el nivel de sinergia que se podría alcanzar sería muy bajo. La intersectorialidad forma parte importante de esa respuesta social organizada. Consiste fundamentalmente en convertir la cooperación fortuita o casual en acciones que lideradas por el sector salud se orienten estratégicamente a aquellos problemas, donde las actividades de otros sectores pueden ser decisivas. Lo anterior queda plenamente demostrado cuando se estudian los elementos influyentes o determinantes de la salud y se interrelacionan con los sectores que pueden actuar positivamente en el problema mismo. Varios países tienen experiencias de este tipo.

Competitividad sistémica y cadenas productivas

La organización red tiene una importante expresión en cadenas productivas (eslabonamiento de actores desde el procesamiento de la materia prima hasta el mercadeo de los productos y servicios), alianzas estratégicas (formas de cooperación estrecha entre entidades diversas), clusters (concentración geográfica y regional de actores del sector público, empresarial y de la sociedad civil alrededor de un rubro de productos en que se basan en el intercambio de conocimiento para crear productividad) y la competitividad sistémica. A nivel territorial, la competitividad es un concepto bastante importante, desde cualquier enfoque que se quiera estudiar. “Surgido en la segunda mitad de la década de los ochenta, como una cuestión centrada en el vínculo entre el avance económico de los países y su participación en los mercados internacionales, el concepto de competitividad se ha convertido en una suerte de *mantra* que se invoca para múltiples efectos en la teoría y la práctica del desarrollo económico contemporáneo”¹⁴. Son conocidas las teorías de Michael Porter con su libro *La Ventaja competitiva de las Naciones (1990)*, donde postula un modelo tipo diamante: condiciones de los factores de producción, condiciones de demanda, industrias relacionadas y estrategias de las empresas. Un segundo enfoque, procedente de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico), comprende la competitividad como sistémica. Esta integra los niveles macro, meta, meso y micro,

¹⁴ MONCAYO JIMENEZ, Edgar. Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Universidad Nacional de Colombia, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y CEPAL, 2004. p.32.

como también, la “vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial”¹⁵.

La competitividad sistémica requiere, según *Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner* y *Jörg Meyer-Stamer*¹⁶, toda una articulación e integración sistémica de políticas para que de resultados. De ahí que los cuatro niveles se deben trabajar al mismo tiempo, siendo posible la realización de un nivel gracias a los otros tres. El nivel meta nos habla de estructuras básicas de organización jurídica, política y económica. La articulación de los actores desde el punto de vista estratégico es importante. El nivel macro exige políticas de corte presupuestario, monetario; el nivel micro exige toda una logística empresarial. Para quienes estudiamos la administración pública, los niveles meso y meta resultan ser significativos: el papel de las organizaciones y la integración social. El nivel meso participa de la competitividad con políticas como:

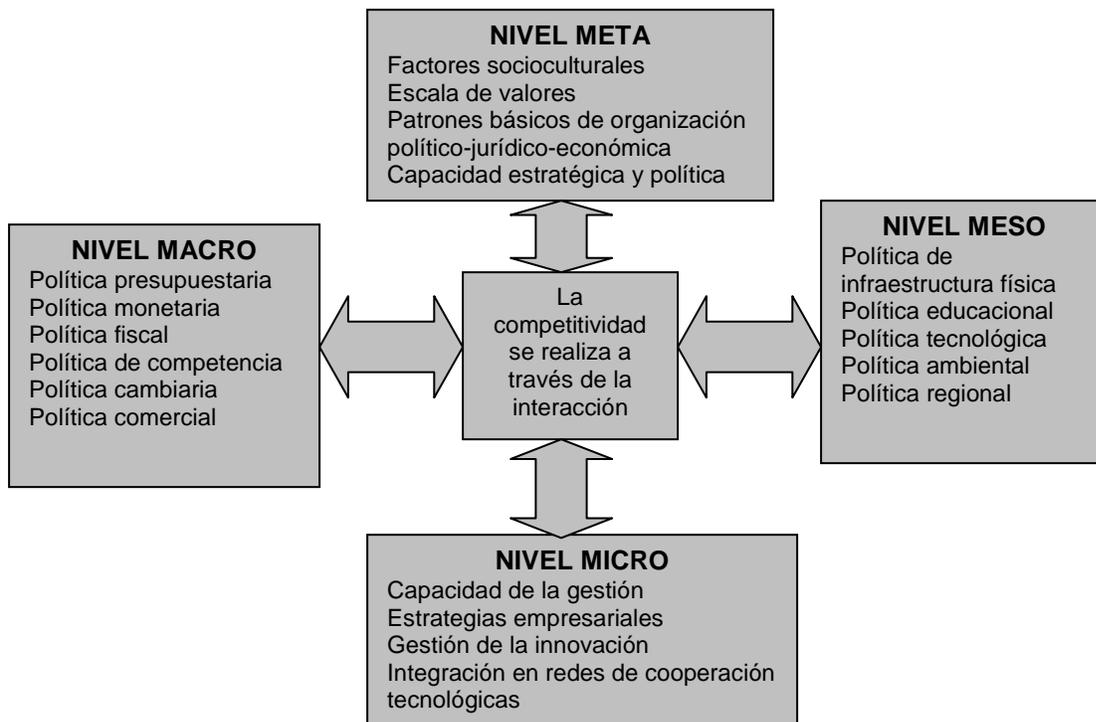
- i. Política de infraestructura
- j. Política educacional
- k. Política tecnológica
- l. Política de infraestructura industrial
- m. Política ambiental
- n. Política regional
- o. Política selectiva de importación
- p. Política selectiva de exportación

La gráfica No. 2 expresa con mayor claridad todo el esquema:

Gráfica No. 2. Determinantes de la competitividad sistémica

¹⁵ Idem.p.69.

¹⁶ ESSER, Klaus, HILLEBRAND,Wolfgang, MESSNER, Dirk. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío par alas empresas y la política. En Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad. IAD. Editorial Nueva Sociedad, 2002.



Fuente: ESSER, Klaus, HILLEBRAND, Wolfgang, MESSNER, Dirk. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío par alas empresas y la política. En Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad. IAD. Editorial Nueva Sociedad, 2002.

Como se observa, estos niveles son muy importantes para la competitividad internacional. Como afirman Jordi Borja y Manuel Castells en su obra *Local y Global* "al mismo tiempo que las ciudades se sitúan en la economía global, deben también integrar y estructurar a su sociedad local", se podría afirmar que la competitividad implica toda una preparación y transformación estructural interna. El nivel meso puede resultar siendo el básico. La tecnología es uno de los renglones más importantes de este nivel.

La tecnología juega un papel importante y no es una categoría de análisis independiente sino que es parte de una red que moviliza la economía, las instituciones, la educación, las normas jurídicas, el mercado, los hábitos sociales, entre otros. En la actualidad no se puede negar el gran impulso que ha suscitado la tecnología en los últimos decenios, lo que ha provocado un mayor interés y necesidad de una gestión de política tecnológica y científica como en la misma administración de proyectos tecnológicos.

Es innegable el papel que ha venido desempeñando la ciencia y la tecnología en el mundo de los últimos siglos. Y ningún país se puede dar el lujo de dejar de lado una política integral sobre su incremento. "La prueba más notoria de ello en los países industrializados es el ingreso per capita, que ha aumentado casi diez veces en un lapso de dos siglos. Es más, este indicador puramente cuantitativo no aporta ninguna idea de los beneficios individuales y colectivos que han acompañado este gran aumento en el ingreso: expectativas mayores de vida, menor mortalidad infantil, erradicación de ciertas

enfermedades, un grado de educación más alto, medios de comunicación más rápidos, mejores condiciones de vida y de trabajo, mayor protección social, más oportunidades de esparcimiento, etcétera”¹⁷. Y, por supuesto, está la otra cara de la moneda: “la carrera armamentista y la disponibilidad de un arsenal nuclear capaz de destruir totalmente la humanidad hasta las cuestiones ambientales globales que provienen de un proceso de industrialización que amenaza el futuro de la Tierra en su totalidad”¹⁸. Aún así el papel desempeñado es innegable: la sociedad ha configurado la tecnología y ciencia y éstas, a su vez, han configurado la sociedad. Pero, como se ha manifestado en varias oportunidades, es un solo proceso. La guerra, por ejemplo, es un hecho político, cultural, social, económico y tecnológico.

Hay tres aspectos que son necesarios debatirlos:

4. El problema de su gestión. ¿Cómo gestionar la competitividad? ¿Es posible hacerlo desde el Estado? ¿Qué significa gestionar la competitividad?
5. El papel del Estado. ¿Es posible gestionar la competitividad desde el Estado?
6. ¿Es diferente en los países desarrollados a los de en vías de desarrollo?

Ante este panorama, las teorías de gestión no están ajenas a las nuevas dimensiones y exigencias sociales. La lógica empresarial, comercial, económica y estatal, impone gestionar procesos alrededor de grupos interdisciplinarios y frente a grupos empresariales y redes económicas.

Dirk Messner, en *“Sociedad de Redes”, un nuevo modelo de conducción y gestión políticas*, aborda esta problemática. La respuesta es una gestión de redes. La estructura social y económica en forma de redes ha llevado, según Messner, a que el Estado haya perdido su poder centralizador y control político. “Los conceptos de redes convergen en un punto importante, a saber, la coordinación entre actores políticos, sociales y económicos y las formas de solucionar problemas que éste genera – “gobierno a través de redes”¹⁹.

No obstante, se puede afirmar que aunque el Estado ha perdido esos controles por las redes complejas que lo integran, el Estado y su burocracia no se pueden seguir concibiendo como sucedía con la estructura estatal de décadas atrás. La gestión de redes implica coordinación. Casi se podría afirmar que gestionar es lo mismo que coordinar los diferentes actores, subsistemas, niveles de la competitividad, etc., con miras a lograr objetivos predeterminados.

La coordinación es definida con frecuencia como el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. La idea es dar coherencia y dirección a todas las actividades dispersas. La competitividad implica concebir sistémicamente todos los niveles.

¹⁷ SALOMON, Jean-Jacques, SAGASTI, Francisco y SACHS, Céline. De la tradición a la modernidad. Introducción a Una búsqueda Incierta. Ciencia, tecnología y desarrollo. Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas, El Trimestre Económico, No.82, 1996.p.21.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem.p.94.

El Departamento Nacional de Planeación ha estudiado el tema de las cadenas productivas. El DNP afirma que la agrupación por “eslabón y cadena productiva” es un concepto adoptado de la literatura moderna sobre economía industrial. En Colombia, el análisis industrial tradicionalmente utiliza la información agregada disponible de la Encuesta Anual Manufacturera. Una forma alternativa de análisis consiste en partir de los eslabones que componen una cadena productiva, desde la extracción o producción primaria, hasta la producción de bienes de consumo final. Un ejemplo de cadena productiva lo constituye la Cadena de Textiles-confecciones que incluye desde la producción de algodón, su procesamiento, la fabricación de hilados y tejidos, y por último la confección de prendas de vestir que representan el eslabón final de la cadena. Cada una de las etapas de transformación del producto puede ser vista como un eslabón en la cadena productiva y en cada uno de éstos se expresan los determinantes del desempeño de toda la cadena. Esta visión involucra el concepto de competitividad, entendida como capacidad para penetrar nuevos mercados o ampliar la participación en mercados existentes, gracias a efectivas ventajas que se expresan a través de costos de producción más bajos que el de los competidores, mejor calidad o mayor diferenciación de producto. Entendida así, la competitividad de una empresa o conjunto de empresas no depende exclusivamente de sí misma, sino de las condiciones propias y del entorno de los eslabones ubicados atrás y adelante en la cadena productiva: de los encadenamientos que establece para producir y participar en el mercado. Basados en estos conceptos, se identificaron 29 cadenas productivas presentadas en los Perfiles Sectoriales. Su agrupamiento en cadenas se hizo teniendo en cuenta el eslabonamiento hacia atrás: se partió de los productos finales, identificando sus materias primas, insumos, los proveedores de esas materias primas o insumos, los procesos productivos asociados a esas materias y los bienes que a su vez fueron utilizados para su producción, y así sucesivamente hasta llegar a la producción primaria o extracción.

El mundo de las redes, que incluye cadenas productivas, relaciones interorganizacionales, clusters, alianzas, entre otras formas organizacionales, exige una gestión en particular: la gestión de la intersectorialidad.



Lectura complementaria

“LA INTERSECTORIALIDAD EN EL GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL²⁰”.

Nuria Cunill Grau

Introducción

La intersectorialidad es uno de los temas más mentados en la gestión pública, pero a la vez uno de los menos realizados. Tampoco hay una teoría desarrollada sobre la que fundar un marco de análisis. Por tales razones, esta investigación en primer término se propuso identificar los posibles campos de aplicación de la intersectorialidad y, a partir de ellos, levantar algunos postulados que puedan servir para enriquecer su praxis.

Con base en la documentación disponible y la generosa guía de informantes claves se logró identificar un conjunto de casos tipos. La información que proveemos en torno a ellos la hemos obtenido de cinco países, Argentina, Brasil, Bolivia, Chile y México, los que constituyeron el foco del estudio. La mirada de estos países, sin embargo, no pretendió agotar las experiencias de intersectorialidad que en ellos se han desarrollado. De hecho, no se encontrará en este documento exhaustividad en ese sentido, ni tampoco una profunda contextualización socio-política de los casos referenciados. Lo que sí se ha pretendido (y que se espera reflejar acá) es una mejor comprensión acerca de qué es y cómo se aplica la intersectorialidad, tratando de proveer una primera aproximación a su gestión.

Los dos primeros puntos se dedican a una delimitación conceptual. El tercero entrega algunos elementos generales de la gestión de la intersectorialidad. Los otros seis puntos siguientes, se destinan a exponer los casos tipos encontrados y algunos postulados que pueden orientar su gestión. Finalmente hay un breve punto de conclusiones generales.

A. Las dimensiones del concepto

La noción de la intersectorialidad remite, en principio, a la integración de diversos sectores con vistas a la solución de problemas sociales. Sin embargo, el término tiene diversas connotaciones según las premisas que se adopten e, incluso, según qué se entienda por “sector”. La investigación, en primera instancia, se ha propuesto desentrañar cuáles son esos fundamentos, de modo de delimitar conceptualmente la noción de la intersectorialidad y clarificar sus sentidos.

Dos premisas se han detectado hasta ahora:

1. Una premisa es que la integración entre sectores posibilita la búsqueda de soluciones integrales. Esta premisa le asigna un **fundamento expresamente político** a la intersectorialidad y se traduce en la asunción de que todas las políticas públicas que persigan estrategias globales de desarrollo, tales como la modificación de la calidad de vida de la población, deben ser planificadas y ejecutadas intersectorialmente.

2. Otra premisa que sustenta una parte del discurso sobre la intersectorialidad es que la integración entre sectores permite que las diferencias entre ellos puedan ser usadas productivamente para resolver problemas sociales. Esta premisa remite a un **fundamento técnico** de la intersectorialidad consistente con la idea de que crea mejores soluciones (que la sectorialidad) porque permite compartir los recursos que son propios de cada sector.

¹ Conseguimos dos definiciones de intersectorialidad:

- “Convergencia de esfuerzos de diferentes sectores gubernamentales y no gubernamentales para producir políticas integrales e integradas que ofrezcan respuestas a las necesidades generales” (Fernandez y Mendes, 2003).
- “Articulación de saberes y experiencias en el planeamiento, realización y evaluación de acciones, con el objetivo de alcanzar resultados integrados en situaciones complejas, buscando un efecto sinérgico en el desarrollo social (Junqueira ...[et al], 1998).

²⁰ Texto escrito en Julio de 2005

En la primera premisa los sectores se corresponden con especialidades del conocimiento que, a su vez, remiten al criterio convencional de organización gubernamental (sector educación, sector salud, etc.). En la segunda premisa, en cambio, los sectores pueden referir también a las grandes lógicas de acción colectiva y mecanismos de coordinación social y, por tanto, la intersectorialidad, eventualmente, puede significar la articulación entre el sector público, el sector social, y el sector mercantil.

Una vez reconocidos estos dos posibles fundamentos de la intersectorialidad, hay que intentar desentrañar los elementos básicos que harían parte del concepto.

En este sentido, el primer elemento que cabe destacar es el de la **integración**, presente en todas las definiciones de intersectorialidad¹. Este elemento ha sido incluso asimilado a la noción de intersectorialidad. Así, por ejemplo, la UNESCO habla de políticas sociales integradas para referirse a la intersectorialidad (UNESCO, 1990: 95). La sectorización, afirma, es un reordenamiento necesario de la realidad para actuar sobre ella con un criterio de división técnica del trabajo, pero “sólo una visión integradora, asociativa, intersectorial permite controlar las exigencias de una estrategia global para el desarrollo”. Así entendida, el reto de la intersectorialidad supone la integración conceptual de objetivos, la integración administrativa de algunos procesos y el derrumbe (al menos hipotéticamente) de “cotos cerrados” o “feudos” (Ídem).

Un segundo elemento que puede ayudar a construir el concepto es el de la **inclusividad** en el sentido de que la intersectorialidad *afecta desde el diseño hasta la evaluación de las acciones*. Al respecto, Rufián y Palma (1990) tempranamente llaman la atención acerca de que el concepto de intersectorialidad representa no sólo un cuestionamiento conceptual a las políticas sociales, sino una pauta de acción para su implementación. Bajo este marco, ya a principios de los 80, la Organización Panamericana de la Salud definía la intersectorialidad como el proceso en que los objetivos, las estrategias, las actividades y los recursos de cada sector se consideran según sus repercusiones y efectos en los objetivos, las estrategias, las actividades y los recursos de los demás sectores (OMS/OPS, 1982, citado por Rufián y Palma, 1990: 130).

Un tercer elemento que cabe incorporar al concepto es el de **mancomunidad**, dado que la intersectorialidad supone *compartir recursos, responsabilidades y acciones* (Mendes y Fernandez, 2004: 121) y, por lo tanto, necesariamente interpela a la solidaridad o al poder.

Si se retiene sobre todo ese tercer elemento, se hace evidente que la intersectorialidad es un proceso **político** que como tal envuelve el enfrentamiento de contradicciones, restricciones y resistencias, más aun habida cuenta de que se erige como alternativa y, por ende, como crítica a lo sectorial. La intersectorialidad puede cuestionar, de hecho, a lo menos dos postulados de la gestión social (Rufián y Palma, 1990):

- La estructura de la administración pública caracterizada por los ministerios que atienden a una especialización sectorial.

- Los mecanismos de asignación de recursos según partidas sectoriales.

Por otra parte, la predominancia de un *ethos* corporativo profesional convierte a la intersectorialidad también en un problema **cultural**. Una de las expresiones de esta limitante la reseñan Rufián y Palma (1990: 133): “es necesario «pensar» intersectorialmente para llevar a cabo políticas de ese contenido”.

Puesta en práctica, sin embargo, la intersectorialidad puede allanar el camino para la interdisciplinariedad y la transectorialidad. En efecto, la intersectorialidad puede conducir a la interdisciplinariedad al facilitar la negociación entre diferentes puntos de vista, para deducir sobre la representación considerada adecuada teniendo en vista la acción (Forerez, 1995, citado por Junqueira, 2000: 41). También puede conducir a la transectorialidad al crear una nueva mirada e instaurar nuevos valores, mediante el respeto de las diferencias y la incorporación de contribuciones de cada política social en la comprensión y en la superación de problemas sociales (Junqueira, 2000: 43),

De cualquier manera, mientras varias nociones llaman la atención sobre abordajes alternativos a la disciplinabilidad para la producción de conocimientos, la intersectorialidad se presenta como una estrategia para la solución de problemas. Examinaremos a continuación cómo puede ser operacionalizado el concepto.

B. Las traducciones prácticas del concepto

Para que la cooperación intersectorial pueda hacerse posible tiene que existir algún tipo de evidencia (o conciencia) de que la solución del problema que ocupa la atención no puede lograrse a través de un solo sector. La frustración con las soluciones mono-sectoriales y la distribución dispersa de los recursos (de información, mandato legislativo, financiamiento, acceso a las comunidades, etc.) que son necesarios para solucionar el problema se constituyen, en la práctica, en uno de los principales factores desencadenantes de la intersectorialidad (Kalegaonkar y Brown, 2000).

Ahora bien, cuando se trata de identificar las situaciones en las que la cuestión de la intersectorialidad tiene mayores probabilidades de aflorar, resaltan reiteradamente las siguientes:

a) Temas o problemas que traspasan la esfera de la competencia de un órgano

Según lo señalan Rufián y Palma (1990: 131), “si se piensa en la problemática nutricional y alimentaria, por ejemplo, se aprecia una vasta interrelación intersectorial (salud, educación y especialmente las políticas macroeconómicas) y una enorme variación de especificidades regionales y locales. En estos casos no existe otra vía para afrontar tales problemas que a través de políticas intersectoriales que no sólo involucran coordinación institucional sino integración práctica de conceptos y recursos.

Los problemas de carácter transversal corresponden típicamente a esta situación. De hecho, por una parte, la necesidad de la intersectorialidad está asociada a políticas transversales, tales como, por ejemplo, las políticas de género, edad y diversidad. Al respecto, lo que cada vez más se reconoce es que no tiene sentido desarrollar, por ejemplo, una política de género como un área específica de gestión gubernamental en la que integrar la perspectiva laboral, sociosanitaria, educativa, etc. sino que lo que se debe hacer es incorporar la lógica de género a las políticas existentes considerando sus especificidades (Subirats y Brugué, 2004: 25). Políticas para jóvenes, viejos o mujeres jefes de hogar presuponen acciones tanto de salud como de asistencia y educación, donde el virtuosismo consiste en el perfecto equilibrio entre los diferentes tipos de intervenciones, de forma de mejorar la calidad de vida de esas poblaciones (Viana, 1998: 25).

Por otra parte, la reconceptualización que se está produciendo en términos de la multidimensionalidad de la pobreza y la exclusión, de los cuidados de la primera infancia, o del bienestar, o de muchos otros asuntos sociales que no se explican con arreglo a una sola causa, así como la creciente preocupación por la calidad de vida revelan la importancia de las políticas integrales.

A su vez, el enfoque de capacidades y el relevamiento de la importancia de la variable espacial, sobre todo para el combate de la pobreza, dan cuenta de dos categorías claves en la política social, la familia y el territorio, las que no pueden sino abordarse integralmente.

b) Proyectos que involucran a la ciudad como un todo

Cuando los municipios (o las ciudades) asumen proyectos globales, tales como la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, el desarrollo sustentable o la lucha contra la exclusión, tienden a aflorar enfoques integrados. El municipio, de hecho, es un ámbito privilegiado para la integración de las políticas públicas, y en particular de las políticas sociales. Como lo destaca Junqueira (1998: 91): “es en el ámbito del municipio, percibido como el espacio donde la población tiene acceso a los servicios y donde se manifiestan sus problemas, donde se hace viable la articulación de las políticas sociales para dar mayor eficacia a su gestión”. Es evidente, además que una política efectivamente redistributiva, que busca que las personas no sean discriminadas en función del lugar donde viven, no puede prescindir del componente territorial (Santos, 1998, citado por Carvalho, 2004).

c) Descentralización de la ejecución de políticas sociales

La situación descrita arriba se potencia cuando los municipios tienen competencias decisorias y recursos para encargarse de los servicios sociales. Palma (1985: 42) tempranamente señalaba que “la comuna podría ser un ámbito de integración de la política social, a través de servicios sociales más o menos unificados”, admitiendo que la descentralización representa una modalidad que puede eventualmente superar la desarticulación burocrática del campo social. Este proceso ha irrumpido en la escena latinoamericana en los últimos veinticinco años, creándole más viabilidad a la intersectorialidad.

d) Centralización de la formulación o coordinación de las políticas sociales

Cuando se hace necesario elaborar agendas concertadas de desarrollo social o construir un marco común a las acciones, se tienden a crear ámbitos o procesos articuladores de los distintos sectores que operan en el campo de lo social. Desde hace cerca de treinta años, bajo este marco, en el nivel nacional ha venido perfilándose la noción de “autoridad social” sobre todo con el objeto de crear un interlocutor válido frente a las autoridades económicas, pero también con fines de coordinación de las instituciones relacionadas con las políticas sociales. Ambos problemas se reeditan especialmente a partir de la crisis económica de los 80.

En cada una de tales situaciones, la operacionalización de la intersectorialidad tiende a sustentarse en la hipótesis de que nuevas institucionalidades de carácter plural pueden inducir a mejores patrones de desempeño organizacionales. Así, su adopción como estrategia intenta aportar:

- Un nuevo criterio de planificación y dirección macropolítica.
- Un nuevo formato de organización del gobierno o de los servicios públicos.
- Un nuevo abordaje de las políticas transversales.

De hecho, tanto de la revisión de la literatura como de la exploración empírica, queda fuertemente insinuado que la intersectorialidad es un concepto que se materializa a través de **formas estructurales**.

La tesis que acá sustentaremos es que existen distintas combinaciones institucionales dependiendo de los ámbitos de aplicación de la intersectorialidad, a saber:

a) Las fases de la gestión: la intersectorialidad puede abarcar la institucionalidad encargada de los procesos de formulación e implementación de las políticas; o sólo de los primeros.

b) La cobertura de las políticas: la intersectorialidad puede tratar de cubrir la totalidad de las políticas públicas; sólo las políticas sociales; y respecto de éstas, todas o algunas (como las de combate a la pobreza).

La atención en tales ámbitos y sus combinaciones ayuda a delimitar los ambientes en que se mueve la intersectorialidad y sus grados de complejidad.

El Cuadro N° 1 que se presenta a continuación intenta ofrecer un panorama sinóptico de los casos tipos encontrados en cada combinación

Cuadro N°1 La presencia de la intersectorialidad en el gobierno y gestión de lo social (Casos Tipos)

Cobertura Procesos	Totalidad de las políticas públicas (PP)	Sólo las políticas sociales (PS)	
		Todas (+)	Algunas (-) (Combate a la pobreza)

Formulación e Implementación (FI)	CASO FIPP Estructuras gubernamentales suprasectoriales y regionalizadas	CASO FIPS (+) Estrategias de gestión integrada, basadas en el territorio y la población	CASO FIPS (-) Sistemas de gestión en red, basadas en el territorio y la familia
Formulación (y coordinación) (F)	CASO FPP <ul style="list-style-type: none"> • Ministerios Suprasectoriales • Cámaras o Comités, coexistentes con ministerio sectorial 	CASO FPS (+) <ul style="list-style-type: none"> • Gabinetes o Comités Sociales, coexistentes con ministerios sectoriales 	CASO FPS (-) <ul style="list-style-type: none"> • Comisión coordinadora de políticas sociales específicas

Fuente: Elaboración propia: MAURICIO LOPEZ CAICEDO

Con base en los hallazgos empíricos, a continuación se expondrán algunas consideraciones generales sobre la gestión de la intersectorialidad. Luego, los puntos siguientes se dedicarán a analizar sucesivamente las principales formas estructurales que adopta cada Caso Tipo, ofreciendo toda vez que sea posible una aproximación empírica a los factores desencadenantes y condicionantes de las experiencias, así como a las evaluaciones de sus resultados.

El propósito último es ayudar a determinar cuáles pueden ser las formas institucionales más apropiadas según las distintas condiciones y situaciones.

C. Elementos a considerar para la gestión de la intersectorialidad. Primera aproximación

Como hemos apreciado, la necesidad de la intersectorialidad surge particularmente en las situaciones en que se requieren políticas y/o acciones integrales, las que como tales exigen mezclas de perspectivas y especialidades.

La creciente importancia que está adquiriendo la transversalidad (Echebarria, 1998), así como el gobierno en red y el gobierno multinivel⁵, con la consiguiente tendencia a la desaparición de las especializaciones, permiten suponer que la necesidad de la intersectorialidad será reforzada en el futuro. Es más, es muy probable que, como lo insinúan Brugué, ...[et al] (por publicar: 8), en las tareas de gobierno el énfasis se traslade de los actores a los contenidos; es decir, que pierda importancia la X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2001

atribución de funciones y responsabilidades a un determinado nivel de gobierno o a cierto ente público o privado, y que, en vez de ello, lo que importe sea cómo diferentes actores y diversas instancias gubernamentales comparten responsabilidades y funciones. Esto, unido a que está creciendo la necesidad de nuevos tipos de políticas con contenidos y acciones que conforman áreas de intersección de políticas sectoriales (Viana, 1998: 25), obligan a poner atención a "la gestión de la intersectorialidad". Dedicaremos un espacio a destacar algunos de los aspectos críticos sugeridos al respecto por las experiencias documentadas.

¿Dónde aplicar la intersectorialidad?

La determinación del ámbito de aplicación de la intersectorialidad requiere, en primer término, de enfoques contingentes

Aunque el gobierno multi-nivel se insinúa como tendencia, no es indiferente en qué nivel de gobierno ubicar las responsabilidades básicas por la definición y gestión de políticas públicas integradas.

En este sentido, pareciera que un factor clave de decisión acerca de dónde ubicar la intersectorialidad lo constituye la **naturaleza de la política pública** en cuestión. En sí, la experiencia sugiere que hay probabilidades que en el nivel local funcione apropiadamente la vinculación entre salud, educación y políticas agrícolas o de desarrollo rural. En cambio, las interrelaciones con sectores como seguridad social o vivienda, tienen lugar en niveles más bien macroeconómicos situados en escala nacional (Rufián y Palma, 1990: 131).

Otro factor clave al parecer es el **grado de inclusividad en el desarrollo de la política**. Según lo hemos advertido, se puede desarrollar la intersectorialidad ya sea en la fase de definición de las políticas, en su fase de ejecución, o en ambas fases. Ahora bien, tal como lo ilustran los casos FIPP y FIPS (+) que se examinan luego, parece que hay más probabilidades que el enfoque inclusivo de la intersectorialidad (que abarca tanto la formulación como la ejecución de las políticas), funcione mejor en el nivel local que en el nivel nacional ya que en el primero es más factible lograr la *desconcentración espacial* que requiere la aplicación del referido enfoque.

Todo lo anterior conduce a suponer que si se trata de acometer una política integral que vincule, por ejemplo, la salud y la educación, y si respecto de ella se aspira que la integralidad cubra tanto el diseño como la ejecución de la política, el espacio local pudiera ser más apropiado que el central para su desarrollo. Esto, sin embargo, no quiere decir que la intersectorialidad no tenga resolución en el nivel nacional. Apreciaremos, a través del caso FIPS (-), que las estrategias de reducción de la pobreza cada vez más están fundándose en la combinación de centralización-descentralización, ambas a su vez basadas en claros enfoques intersectoriales. Por otra parte, toda vez que se busca diseñar y evaluar políticas o programas integrales, los arreglos institucionales tienden a radicarse en el nivel nacional. Los casos FPP y FPS dan cuenta de estos tipos de situaciones.

En suma, la lección que sugieren las experiencias es que la elección del ámbito de aplicación de la intersectorialidad no puede ser arbitrario. Desentrañados, en principio, los factores que condicionan su ámbito de aplicación, cabe preguntarse acerca de cuáles son las alternativas a considerar si se busca un enfoque inclusivo. A continuación, enunciaremos los principales hallazgos en este sentido.

¿Cómo desarrollar un enfoque intersectorial inclusivo?

La intersectorialidad cuando es aplicada a la formulación y a la implementación de las políticas puede desarrollarse a través de una reorganización administrativa, o a través del uso de estrategias de gestión integrada, basadas en el territorio, la población o la familia

La **reagrupación organizativa** de las unidades encargadas de la formulación de las políticas y de las unidades encargadas de su ejecución, teniendo como referente la solución integral de *problemas* y como ámbito de aplicación al *territorio*, es una de las vías para aplicar la intersectorialidad. El Caso FIPP que analizaremos en el punto siguiente, ilustra esa vía.

Otra vía para lograr un enfoque intersectorial en la formulación e implementación de políticas es el uso de “**mecanismos integradores**”. En este sentido, hay experiencias que muestran que la intersectorialidad puede asentarse en estrategias que combinan la movilización social y la planificación estratégica con el uso de formas matriciales de organización. De hecho, trabajar con base en proyectos intersectoriales desarrollados a través de una estructura matricial es una opción adoptada en varios municipios, tal como lo apreciaremos cuando se analice el caso FIPS (+). Esta opción supone el uso de *metodologías de gestión integrada basadas en el territorio y la población*.

Otra opción, utilizada en las estrategias globales de superación de la pobreza, representadas por el Caso FIPS (-), es adoptar como mecanismos integradores una *gestión en red* junto al *territorio*, y la *familia* en tanto unidades de intervención. Desarrollaremos también este caso a través de un par de ejemplos, Chile Solidario y Oportunidades de México, para poder apreciar algunas de sus singularidades.

Intentaremos mostrar además que la gestión financiera de la intersectorialidad es clave y que incluso, bajo determinadas circunstancias, el *presupuesto* puede actuar en la práctica como otro importante mecanismo integrador “productor” de intersectorialidad.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que no siempre es deseable la intersectorialidad en todo el desarrollo de una política, o sea en su formulación e implantación. De hecho, a veces sólo es requerido el diseño intersectorial de políticas transversales o integrales a ser ejecutadas sectorialmente. En esos casos, la pregunta es cuáles son los arreglos institucionales que sugiere la experiencia. Resumiremos a continuación las principales conclusiones al respecto.

¿Cómo gestionar la intersectorialidad en el diseño de las políticas?

La intersectorialidad aplicada a la formulación o planificación de las políticas requiere de arreglos institucionales ad hoc, en lo posible deslindados de los clásicos mecanismos de coordinación interinstitucional

Tal vez una de las más importantes conclusiones que derivan del examen de experiencias orientadas a proveer espacios institucionales para el tratamiento de la intersectorialidad a nivel del diseño de políticas es que ha habido una tendencia a confundirla con la coordinación interinstitucional, agregándole los problemas políticos que conlleva aquélla.

Hay que recordar, en este sentido, que la coordinación se traduce en una pérdida relativa de autonomía organizacional; por ende, puede generar estrategias de resistencia. La excepción la proporcionan aquellas situaciones donde se percibe que los beneficios de la coordinación son mayores que sus costos. Es por esta razón que, como apreciaremos en los casos FPP y FPS, hay una tendencia a crear instancias suprasectoriales *ad hoc*.

Tras ese tipo de experiencias está la creciente conciencia de que aun cuando la coordinación intersectorial se traduce en una coordinación interinstitucional, tiene un foco diferente, a saber: las

políticas o programas integrales y crecientemente, además, las políticas de carácter transversal. Este foco, traducido como resultado posible de medir, no sólo puede restarle conflictividad a los mecanismos de coordinación intersectorial, sino que les plantea requerimientos singulares, según lo sugiere la práctica.

Por otra parte, como apreciaremos, se insinúa una tendencia a diseñar las instancias de coordinación intersectorial de forma tal que permitan la “conversación” no sólo entre los sectores concernidos sino también con los sectores responsables del manejo de la economía (y en particular, del presupuesto), así como con la sociedad dando espacio expresamente a la participación ciudadana.

Quién debe animar este tipo de instancias, así como cuáles pueden ser los incentivos (y consecuencias) sobre los que el ente que funja como secretaría ejecutiva puede basar su acción, son todavía temas que requieren de mayor estudio. Sin embargo, los tres casos tipos identificados al respecto (FPP, FPS y FPS (-)) proveen una serie de orientaciones, tal como se apreciará en las secciones pertinentes.

¿Cuáles son los factores condicionantes de la intersectorialidad?

Cualquiera sea el ámbito de aplicación de la intersectorialidad, hay que considerar la institucionalidad política dominante, teniendo en cuenta que actúa como condicionante de la intersectorialidad tanto en el sentido positivo como negativo

Una de las mayores evidencias es que los rasgos de la institucionalidad política afectan la gestión de la intersectorialidad. Algunos rasgos operan como condicionantes negativos. Por ejemplo, según lo insinúa Acuña (2005), la relativa ausencia de constreñimientos institucionales que caracteriza al Poder Ejecutivo de Argentina, pudiera ser uno de los factores explicativos de sus dificultades para coordinar. Los parcelamientos de las instituciones agravan esta situación⁶. Más dificultades aun se crean cuando “los Ministerios son recursos de poder que se distribuyen entre los distintos grupos o líneas que participan del partido o la coalición gobernante” (Idem), situación que pareciera caracterizar a varios países de la región.

Hay, de hecho, contextos institucionales que tornan a toda coordinación muy costosa; por ende, difícil de lograr bajo cualquier término. También hay factores condicionantes “en positivo”. En los Estados federales donde el principio de autogobierno otorga autonomía organizativa, además de al nivel nacional, a dos niveles -el estadual y el municipal-, la descentralización de los servicios sociales hacia tales instancias se ha traducido incluso en cambios drásticos en la estructura gubernamental de ambos niveles para una aplicación extensiva de la intersectorialidad. En los Estados unitarios, la confluencia de la descentralización político-administrativa y de la descentralización de los servicios sociales ha convertido a los municipios en mayores protagonistas de las políticas públicas⁷, lo que ha propiciado medidas en pos de la intersectorialidad, aunque con variantes ya que a veces los modelos de gestión de los servicios sociales están determinados por leyes nacionales. En cambio, las reformas en este sentido, han sido menores en el nivel intermedio entre los municipios y el nivel nacional de los Estados unitarios, ya que en ellos ese nivel dispone de menor autonomía.

¿Cómo crear viabilidad política a la intersectorialidad?

Es necesario minimizar las diferencias percibidas de poder. Además hay que considerar que en tanto la intersectorialidad supone compartir recursos, responsabilidades y acciones contiene siempre la posibilidad de resistencias y de luchas de poder. La praxis sugiere que hay que diseñar dispositivos institucionales que no sólo minimicen esas posibilidades sino que contribuyan expresamente a la creación de comunidades de sentido

Aun bajo el supuesto de que no existan restricciones institucionales, es necesario considerar que si bien las diferencias entre los sectores proveen la racionalidad para trabajar juntos, las diferencias percibidas de poder son uno de sus obstáculos. De allí la importancia de promover la **influencia mutua en la toma de decisiones** de manera de balancear las diferencias de poder. La práctica en este sentido aconseja la creación de estructuras organizacionales o procesos formales que habiliten a todas las partes a influir

sobre la definición de los problemas y la planificación de las soluciones⁹. Direcciones colegiadas y rotativas, así como foros de deliberación donde los sectores puedan desarrollar una perspectiva común sobre el problema a resolver y construir relaciones de confianza, pueden proveer esta oportunidad, como lo apreciaremos en detalle luego.

Por otra parte, las experiencias sugieren que es clave disponer de variados “**mecanismos integradores internos**” que ayuden a la creación de reales comunidades de sentido. Bajo este marco cobran más importancia, por ejemplo, los planes elaborados participativamente entre todos los actores implicados en las acciones intersectoriales, ya que pueden contribuir a generar **visiones compartidas**. En paralelo, también pueden ayudar las plataformas electrónicas que facilitan la interlocución y el compartir la información, como se está intentando, por ejemplo, en Chile.

Si además, en un proyecto a mediano plazo, se considera que hay que vencer resistencias culturales, la participación ciudadana puede revelarse como un mecanismo para crear **capacidades integradoras en las comunidades** para actuar sobre sus condiciones de vida. Lo territorial siempre es un encuentro de la intersectorialidad pero no necesariamente debe ser su desenlace. La participación ciudadana anclada en lo local y en lo sectorial crea más bien condiciones adversas a la intersectorialidad. En este sentido hay evidencias que los consejos sectoriales de participación pueden asentar más las diferencias y segmentar a los sujetos (Font y Blanco, 2005). En cambio, la figura del presupuesto participativo que tiene como base una división territorial de la ciudad, sobre todo cuando se constituye en un instrumento de inversión según las prioridades sociales y se basa en procesos deliberativos, tal como lo reconoce Sintomer (2005), facilita el desarrollo de esas capacidades y puede además propiciar la cooperación transversal de los distintos servicios públicos en un territorio¹⁰. De hecho, el presupuesto participativo facilita la articulación de los problemas microlocales con los temas globales, por parte de la ciudadanía. Con ello abre una posibilidad concreta de que lo local (y la participación ciudadana) no quede aislado de los temas que inciden significativamente en la construcción de ciudadanía¹¹.

En términos generales, además, la experiencia sugiere que acudir a estrategias de gestión integrada más que a cambios en las estructuras organizativas puede ayudar a minimizar el conflicto que conlleva la intersectorialidad.

Es evidente además, que cuando ella tiene un **fundamento político**, hay mayores probabilidades de que se venzan resistencias. De hecho, un proyecto compartido en términos de políticas públicas proactivas para la mejora de la calidad de vida y la lucha contra la exclusión social, provee un marco no sólo teórica sino políticamente afín con un enfoque intersectorial. Hay que tomar, sin embargo, esa afirmación con cuidado. Aun experiencias que han nacido con un expreso fundamento político de ese tipo, pueden toparse con algunos de los condicionantes institucionales ya aludidos. El caso de Fortaleza que describiremos en el siguiente punto, ilustra esos riesgos al punto de llevar a sus mentores¹² a afirmar que la práctica de la intersectorialidad es extremadamente difícil en Brasil por la tradición de la organización sectorializada a la cual se superponen dos “camadas” de poder: el poder de las corporaciones sectoriales y el poder político partidario, con las prácticas de “lotear” las secretarías (el equivalente de los ministerios) para grupos o partidos que apoyan a los gobiernos. La existencia de gobiernos de coaliciones, como apreciaremos, incluso puede tornar muy vulnerables a los órganos creados para la coordinación intersectorial a nivel de la formulación de políticas.

Es pertinente, por tanto, reiterar el requerimiento que se suele hacer cuando se trata de introducir una innovación: examinar antes el contexto socio-político y la cultura política dominante, de modo de determinar cómo construir la viabilidad política del cambio propuesto.

Finalmente, tal como insinúan todas las experiencias, es también clave la existencia de un “**agente catalítico**” con la suficiente legitimidad o autoridad para convocar a todos los actores pertinentes. Apreciaremos que además de órganos o figuras políticas de alta relevancia, pueden operar como tales organismos internacionales sobre todo cuando convocan en torno a Agendas Sociales que requieren de un enfoque intersectorial. El caso FIPS(+) ilustra esta posibilidad tanto por medio de la noción de

“Ciudades Saludables” como de la Agenda 21 sobre el desarrollo sustentable, las que indujeron entre otras la necesidad de combinar la planificación sectorial con la planificación basada en el territorio, aumentando así la legitimidad de la gestión intersectorial.

La viabilidad política de la intersectorialidad está asociada a este tipo de factores. Hay otros que están vinculados a su viabilidad técnica, los que resumiremos a continuación.

¿Cómo aumentar la viabilidad técnica de la intersectorialidad?

La experiencia sugiere que hay que asegurar el financiamiento de la intersectorialidad. Por otra parte, para crear sinergias (o, al menos, evitar contra-sinergias) dentro de la administración pública es necesario hacer miradas integrales, sobre todo cuando se trata de introducir una nueva racionalidad integradora, como la que propicia la intersectorialidad

No hay viabilidad técnica de la intersectorialidad si es que no se asegura su financiamiento. En este sentido una de las más importantes conclusiones que deriva del examen de las experiencias es que no basta con que exista una planificación y definición de atribuciones conjuntas entre los sectores concernidos en cada situación. Es imprescindible, además, que aquellas sean reafirmadas en los planes y presupuestos de los entes concretos.

Hay que tener en cuenta además que, en general, los presupuestos tanto como los sistemas de evaluación orientados hacia los resultados pueden introducir más transversalidad en la gestión pública y, así, construir más viabilidad a la gestión intersectorial. Se ha reconocido que incluso el presupuesto participativo no puede tener un alto impacto en términos de eficiencia si no se introduce una forma presupuestaria basada en los objetivos (Sintomer, 2005).

Lo cierto es que por más que estén presentes todos los factores desencadenantes de la intersectorialidad, pueden existir “nudos” que desde fuera del ámbito de aplicación de la intersectorialidad afectan su desarrollo.

En este sentido, una de las más fuertes coincidencias es que para adoptar una racionalidad integradora hay que introducirla en el **presupuesto** ya que rubros por especialidades chocan con la pretensión de intersectorialidad. La preocupación por “llevar la economía” a los foros de deliberación no sólo tiene por objeto comprometer a los agentes responsables de su manejo con las asignaciones presupuestarias necesarias, sino apunta al cambio de la lógica del presupuesto en esa dirección.

Un cambio similar es demandado en los **sistemas de evaluación** ya que si estos imponen como criterios de valoración de la gestión pública resultados por sectores, la intersectorialidad encuentra serias dificultades para desplegarse.

Todos estos aspectos hacen parte de la gestión de la intersectorialidad. En los puntos siguientes trataremos de profundizar en los distintos casos de aplicación de la intersectorialidad. De esta manera, buscaremos ilustrar las conclusiones precedentes así como mostrar qué aporta cada Caso Tipo a la teoría y a la praxis de la intersectorialidad. Antes de pasar a ellos, mostramos en el Cuadro N° 2 los ejemplos de aplicación de los distintos casos, que nos servirán para describirlos.

Cuadro N° 2
La presencia de la intersectorialidad en el gobierno y gestión de lo social
(Ejemplos de aplicaciones)

Procesos	Cobertura	Totalidad de las políticas públicas (PP)	Sólo las políticas sociales (PS)	
			Todas (+)	Algunas (-)

Formulación e Implementación (FI)	CASO FIPP <i>Algunos gobiernos locales, Brasil</i>	CASO FIPS(+) <i>Municipios “Saludables” o Agenda 21, en Argentina y Brasil</i>	CASO FIPS(-) <i>Estrategias de lucha contra la pobreza, en Chile, México y Brasil</i>
Formulación (y coordinación) (F)	CASO FPP <i>Bolivia, Brasil y Chile</i>	CASO FPS (+) <i>Argentina y México</i>	CASO FPS (-) <i>Cuidado y educación de la primera infancia, en Chile y México</i>

Fuente: Elaboración propia.

D. CASO TIPO FIPP: La intersectorialidad en la formulación e implementación del conjunto de las políticas públicas

Hay muy pocas experiencias documentadas donde la intersectorialidad orienta una nueva manera de planear, ejecutar y controlar la prestación de todas las políticas públicas, abarcando así integralmente la estructura gubernamental. Todos los hallazgos en este sentido tienen una clara delimitación espacial, y proceden de Brasil. Nos ocuparemos de las experiencias de la Alcaldía Municipal de Fortaleza del estado de Ceará y de la del estado de Maranhão, ya que ambas tienen algunos soportes documentales.

Dos fundamentos posibles pueden ser reconocidos en los procesos bajo estudio, a saber:

a) Un esfuerzo por modificar la lógica de las políticas públicas, y en particular, de las políticas sociales, pasando de un foco en la solución de necesidades hacia una acción proactiva en pos de una vida digna y de calidad como derechos de la ciudadanía. Es lo que hemos denominado el fundamento político de la intersectorialidad.

b) Un intento de reducir la estructura gubernamental para tornarla más flexible, asegurando a la vez una gestión integrada en la solución de los problemas colectivos, lo que se corresponde más con el fundamento técnico de la intersectorialidad.

El caso de Fortaleza pareciera estar más vinculado al primer fundamento, mientras que el caso de Maranhão al segundo.

El alcalde de la ciudad de Fortaleza, electo para la gestión 1997-2000, perteneciente al Partido del Movimiento Democrático Brasileño (PMDB), casi inmediatamente después de las elecciones se propuso reorganizar la estructura del gobierno municipal de Fortaleza. Solicitó la asesoría de la FUNDAP, lo que unido a que el alcalde era un médico, probablemente, sensibilizaron la adopción de un nuevo paradigma basado en la intersectorialidad para desarrollar la gestión pública municipal, asignándole, a la vez, un fundamento político.

Por su parte, tras ser electa por segunda vez en el período iniciado en 1998, la gobernadora del estado de Maranhão, del Partido del Frente Liberal (PFL), impulsa una reforma administrativa que contemplaba la intersectorialidad. Esta experiencia fue diseñada e implantada con el apoyo de un organismo académico, la Fundación Getulio Vargas, la que habría incidido en la adopción del enfoque. Sin embargo, acá el modelo que orienta la reforma tiene como principal referencia el paradigma de la eficiencia, o sea, la creencia de que es posible realizar el mismo volumen de actividades con menor cantidad de recursos (Costa, 1999). De hecho, las otras dos directrices de la reforma fueron la de reducir drásticamente, entre otros, el número de secretarías sectoriales y el de pasar a denominar las secretarías como “gerencias”. Esta denominación, según se destacaba, “quiere enfatizar el compromiso con el cambio en las prácticas de gestión y en la cultura organizacional” (Governo do Estado do Maranhão, 1998: 9).

El modelo organizativo propuesto en el CASO FIPP: reducir, regionalizar e integrar

Las evidencias empíricas permiten afirmar que si bien hay diferencias entre los modelos de Fortaleza y Maranhão, existen también ciertos principios básicos que orientan las nuevas estructuras de gobierno en los dos casos. Tales principios parecen ser los siguientes:

- a) Coordinación de acciones, con vistas a superar la perspectiva sectorial y garantizar la integración de esfuerzos en la formulación de las políticas públicas.
- b) Desconcentración espacial para la formulación e implementación de políticas públicas de base territorial.

Con base en estos principios, aparecen relevados tres actores en el CASO FIPP: órganos rectores centrales suprasectoriales; órganos rectores regionales suprasectoriales; y regiones administrativas, que se examinan a continuación.

- *Las secretarías centrales suprasectoriales.* En uno y otro caso, en sustitución de las secretarías sectoriales, se crean órganos rectores (equivalentes a los ministerios, a nivel central) sobre problemas específicos. En Fortaleza se diseñan tres secretarías de este tipo, entre ellas la Secretaría Municipal de Desarrollo Social que sustituye a cuatro secretarías sectoriales, y que planifica y define las prioridades de las acciones sociales que tienen que ver con la ciudad¹⁹.

En el estado de Maranhão, por su parte, se propone la creación de seis secretarías (denominadas “gerencias centrales”) para realizar el planeamiento global de una función específica, cuatro de ellas referidas directamente a problemas sustantivos: Calidad de Vida, que trata de salud, saneamiento y medio ambiente; Desarrollo Humano, que actuaba en educación, cultura y deportes; Desarrollo Social, orientada hacia el trabajo y empleo, asistencia social, reforma agraria, etc.; e Infraestructura.

Previo a la tarea de creación de estos entes estaba prevista la reducción del número de órganos y de niveles jerárquicos.

- *Las regiones administrativas.* En todos los casos, para la planificación y gestión de las políticas se adopta un criterio geográfico. En Maranhão se propone la división del estado en 18 regiones administrativas. Por su parte, el municipio de Fortaleza se divide en seis regiones, de 350.000 habitantes aproximadamente cada una. El supuesto adoptado es que las condiciones territoriales, urbanas y de medio ambiente de los microespacios interactúan con la organización social de los grupos poblacionales que allí viven y/o trabajan y que esa interacción genera demandas y necesidades específicas (Junqueira ...[et al], 1998).

- *Las secretarías regionales suprasectoriales.* Para gerenciar cada región y ejecutar las acciones que correspondan, en ambas experiencias se contempla este tipo de órganos. En el municipio de Fortaleza se diseña una “Secretaría Ejecutiva Regional” por cada región, con la finalidad expresa de proporcionar condiciones para la mejoría de la calidad de vida de la población de la respectiva región. Específicamente, el modelo prevé que las secretarías regionales sean responsables de la coordinación de los servicios públicos prestados en su región y de los equipos multiprofesionales encargados de la infraestructura urbana. En este sentido, las acciones de las secretarías regionales no se limitan exclusivamente a las políticas sociales, sino que también se extienden a las áreas de infraestructura y medio ambiente. Para realizar estas acciones de manera integrada, las secretarías regionales se estructuran en torno a dos instancias articuladoras del planeamiento y de la acción intersectorial: una gerencia de desarrollo social y otra gerencia de desarrollo territorial y medio ambiente. Se supone que estas gerencias actúan con equipos multiprofesionales, organizadas matricialmente para brindar atención a la población y, sobre todo, asesorar técnicamente a las unidades de prestación de los servicios públicos (Junqueira, 1998). Las acciones ejecutivas son competencias de las secretarías regionales, apoyadas por la secretaría central respectiva y por otros órganos de la administración descentralizada.

En el caso del estado de Maranhão, el modelo organizacional propuesto también prevé que en cada una de las regiones exista una “Gerencia de Desarrollo Regional” para promover la integración de todas las acciones del poder público estatal en la región, supervisar las unidades operacionales allí instaladas - hospitales, escuelas, puestos de salud, centros sociales, equipamientos culturales, etc.- y ejecutar directamente las actividades de competencia estadual (Governo do Estado do Maranhão, 1998: 9 y 10).

Cuadro N°3
Comparación de modelos de estructura organizacional de Alcaldías en Brasil

Modelo Tradicional		Nuevo Modelo
Criterio de departamentalización	Secretarías por área de conocimiento o intervención: salud, educación, obras, transporte	Secretarías por áreas geográficas: Regiones o distritos
Misión de cada Secretaría	Realizar acciones y servicios de competencia de las alcaldías específicos de su área o sector, en el ámbito del municipio, buscando contribuir para mejorar las condiciones de vida de la población	Realizar acciones y servicios de competencia de las alcaldías buscando promover el desarrollo y la inclusión social de la población de su área geográfica
Organización del trabajo	Equipos especializados para planear, realizar y evaluar acciones y servicios específicos, con objetivos, metas e indicadores sectoriales	Equipos intersectoriales para identificar necesidades, demandas de la población, planear, orientar y evaluar acciones integradas, con una definición de objetivos, metas e indicadores de calidad de vida. Equipos especializados para realizar servicios

Fuente: Tomado de Inojosa (1997: 14)

La nueva lógica de acción gubernamental promovida por el CASO FIPP

Si, a partir de la caracterización de las experiencias, se busca identificar los rasgos definitorios del CASO TIPO FIPP, es posible extraer las conclusiones siguientes:

- *Postulado 1. La estructura gubernamental puede ser diseñada de forma que la atención se traslade desde los “sectores” hacia los “problemas”, basándose en la población de un territorio dado*

Los mentores de las experiencias en análisis expresamente cuestionan la lógica de sectorializar la operación del Estado asumiendo que: a) responde mejor a la especialización de los saberes y a las corporaciones profesionales, que a las necesidades y expectativas de la población; b) conduce a una actuación desarticulada y obstaculiza los proyectos de gestión democráticos e innovadores. En oposición, se propone un nuevo abordaje de la gestión pública basado en la identificación de problemas de grupos poblacionales en relación con patrones de calidad de vida (Junqueira ...[et al], 1998: 79 y 80).

Bajo este enfoque, por lo tanto, las prioridades no serán sectoriales sino definidas a partir de los problemas de la población, cuya solución envuelve acciones integradas en varios sectores.

Así, la lógica intersectorial de actuación se refiere a la población y al espacio donde se sitúan sus grupos, asumiendo que esta base poblacional y geográfica permite que se identifiquen los problemas.

- *Postulado 2. La estrategia de intersectorialidad tiene que ser incorporada a la planificación de las políticas, pero también a su ejecución*

Uno de los presupuestos del CASO FIPP es que si el consumo de los servicios públicos se planea de forma integrada y articulada, se podrá superar la fragmentación que ha caracterizado las acciones de las políticas sociales.

La novedad de este caso, sin embargo, estriba en asumir que la aplicación de la intersectorialidad es particularmente crítica en la ejecución de las acciones. Los mentores de las experiencias en este sentido sostienen que el planeamiento intenta articular las acciones y servicios, pero la ejecución desarticula y pierde de vista la integralidad del individuo y la interrelación de los problemas. En definitiva, lo que la nueva lógica de organización pretende es que la escuela no se limite a la enseñanza, el servicio de salud no se limite a la atención de enfermedades o a la acción preventiva, ni el gimnasio de deportes a ofrecer sus espacios y equipamientos. Cada servicio ubicado en una comunidad dada debe componer una red de acción social (Junqueira ...[et al], 1998: 80 y 96, respectivamente).

Es más, de acuerdo a esta lógica, las metas no deben referirse a cada servicio, sino a grupos poblacionales y a las acciones de infraestructura urbana y del medio ambiente.

- *Postulado 3. Para aplicar la intersectorialidad en la propia estructura gubernamental debe disponerse de autonomía organizativa*

Todas las experiencias en examen surgen de gobiernos locales, sea estatales o municipales, que además de disponer de autonomía política (sus gobiernos son electos) poseen autonomía administrativa, lo que les faculta para introducir modificaciones de fondo en la respectiva estructura gubernamental.

En sí, la discrecionalidad para hacer reformas organizativas es un requisito para la aplicación de este caso FIPP, aunque como se apreciará luego, tal autonomía no necesariamente deriva en él.

- *Postulado 4. Cuando la intersectorialidad afecta al conjunto de una estructura gubernamental hay que considerar las resistencias generadas por la transformación radical de las relaciones de poder*

Según sugieren las experiencias, el basar la acción gubernamental en la población en vez de en la lógica sectorial puede traer aparejados varios cambios en las relaciones de poder.

Un cambio potencial afecta los balances de poder entre el Estado y la sociedad. Como lo postula Inojosa (1997: 15): “una secretaría regional está más abierta y, por tanto, es más permeable a la influencia de la población y aun de los profesionales que prestan los servicios que las secretarías sectoriales, con sus sedes más próximas a la cúpula del gobierno que a los servicios y a la población”²³. Se supone, de hecho, que en la experiencia de Fortaleza la organización del poder de manera integrada tornó accesibles a la ciudadanía los órganos que deciden sobre los servicios que son de su interés. “Las decisiones que eran tomadas en órganos centrales, sectoriales, de difícil acceso se aproximaron a los ciudadanos y a la localidad en la que habitan” (Junqueira, 1998: 102).

Otro cambio posible afecta los balances de poder dentro de la propia estructura gubernamental ya que, tal como lo reconocen sus mentores, se produce una importante delegación de poder del jefe del gobierno local hacia los nuevos órganos regionales, que se convierten en responsables por coordinar la promoción de la mejoría de la calidad de vida de la población de su región y subordinan todas las agencias municipales de prestación de servicios públicos existentes en ese espacio (Junqueira ...[et al] (1998: 112)²⁴. Esta probabilidad de pérdida de poder de los agentes políticos electos torna contradictorio el modelo, debido a que precisamente de tales agentes es que pareciera depender el impulso de un proyecto de tal envergadura.

Por otra parte, pareciera que el modelo está signado por la vulnerabilidad²⁶, habida cuenta que a las resistencias políticas de los altos mandos se pueden agregar aquellas que provienen de afectar intereses corporativos al interior de las burocracias, e incluso, resistencias culturales.

La construcción de viabilidad del modelo tipo FIPP pasa a ser pues un problema crítico. En las experiencias analizadas es muy probable que no haya ayudado a enfrentar este problema el que la reforma se orientara sobre todo al cambio de la estructura organizacional, valorizando demasiado esa dimensión de la administración.

A continuación se examinarán algunas experiencias que si bien también incorporan la intersectorialidad en la formulación y en la implementación de políticas, lo hacen sólo respecto a las políticas sociales y sin necesariamente afectar la estructura gubernamental. Lo denominamos el “caso tipo FIPS (+)”. Antes de pasar a él, resumiremos los postulados del Caso FIPP.

CASO TIPO FIPP

- *Postulado 1. La estructura gubernamental puede ser diseñada de forma que la atención se traslade desde los “sectores” hacia los “problemas”, basándose en la población de un territorio dado*
- *Postulado 2. La estrategia de intersectorialidad tiene que ser incorporada a la planificación de las políticas, pero también a su ejecución*
- *Postulado 3. Para aplicar la intersectorialidad en la propia estructura gubernamental debe disponerse de autonomía organizativa*
- *Postulado 4. Cuando la intersectorialidad afecta al conjunto de una estructura gubernamental hay que considerar las resistencias generadas por la transformación radical de las relaciones de poder*

E. CASO TIPO FIPS (+): La intersectorialidad en la formulación e implementación de la política social

Este caso identifica la aplicación de la intersectorialidad en el conjunto de las políticas sociales, abarcando a su vez tanto su formulación como su implementación.

Las experiencias de este tipo están sobre todo asociadas a la adopción de agendas sociales emanadas de organismos internacionales que buscan implantar concepciones integradas de promoción de la salud o de preservación del medio ambiente, tomando a la ciudad como ámbito de intervención.

El articulador de estas agendas tiende a ser la preocupación por la **calidad de vida**, lo que le asigna otro nuevo fundamento político a la intersectorialidad. Este hecho no es casual. En sí, se reconoce que el concepto de calidad de vida, por ser muy abarcante, envuelve muchos significados e integra muchas dimensiones que reflejan conocimientos, experiencias y valores de individuos y colectividades, siendo, por tanto, una construcción social que se realiza, dada su base territorial, por medio de la intersectorialidad y que incluye la preocupación por las condiciones de negación de la calidad de vida como la exclusión social (Mendes y Fernandez, 2004).

Para aportar elementos que faciliten el análisis del caso FIPS (+), se hará primero una breve caracterización de las agendas sociales internacionales que operan como las grandes condiciones desencadenantes de este tipo de caso; luego, se reseñarán algunas experiencias basadas en tales agendas y se especificarán los rasgos comunes.

Las Agendas Sociales Internacionales: el marco del CASO FIPS (+)

Varias agendas urbanas para la mejora de la calidad de vida han sido promovidas por diversos organismos internacionales en las últimas décadas, dos de ellas con una expresa referencia a la intersectorialidad: las Ciudades Saludables y la Agenda 2129.

La **Agenda 21** refleja las conclusiones de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo Humano, realizada en Río de Janeiro en 1992, donde se plantea la necesidad de concebir nuevas teorías y prácticas capaces de proporcionar un desarrollo con equidad y compatible con la capacidad limitada de los recursos de la tierra. La Agenda 21 pretende ser una guía para que la humanidad camine en dirección de un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ambientalmente sustentable.

Aborda la dimensión de la salud dentro de una lógica integradora de medio ambiente y desarrollo sustentable, enfatizando en la importancia de estrategias de promoción de la salud (Ferraz, 1998: 58). El capítulo 28 de la Agenda recomienda crear en el nivel municipal la Agenda 21 Local, entendida como un proceso de definición de políticas locales para el desarrollo local sustentable. Cada país y cada municipio elaboran sus agendas.

Por su parte, el movimiento **Ciudades Saludables** es una iniciativa de la Organización Mundial de la Salud, OMS, sustentada en una concepción amplia de la salud, que tiene en vista la mejoría de la calidad de vida de la población³⁰.

El movimiento surge en Canadá en el inicio de la década de 1970, como una de las propuestas estratégicas de trabajo en salud para crear mejores condiciones de vida a la población. En este país, que tempranamente había consagrado el principio de universalización de la asistencia médica, ya para ese entonces había evidencias de que las diferencias en indicadores de mortalidad o esperanza de vida persisten conforme la inserción social de los individuos, independientemente del acceso universal a los servicios de salud (Lalonde, 1978, citado por Ferraz, 1998: 52 y 53).

Un hito en esta nueva comprensión de la salud fue la I Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud, en Ottawa, en 1986, patrocinada entre otros por la OMS. La “Carta de Ottawa”, resultado de esa Conferencia, reconoce expresamente que la promoción de la salud constituye una actividad eminentemente intersectorial.

La OMS (1992, citado por Ferraz, 1998: 55) considera que una ciudad saludable es aquella en que los dirigentes municipales enfatizan en la salud de sus ciudadanos dentro de una óptica amplia de calidad de vida, de acuerdo con la propuesta de promoción de la salud referida en la Carta de Ottawa.

En América Latina, a partir de 1991, la Oficina Panamericana de la Salud, OPS, empieza a impulsar la estrategia. Define un Municipio Saludable como “aquel en donde las autoridades políticas y civiles, las instituciones y organizaciones públicas y privadas, los empresarios y trabajadores y la comunidad en general, dedican constantes esfuerzos para mejorar las condiciones de vida, trabajo y cultura de la población; establecen una relación armoniosa con el medio ambiente físico y natural, y expanden los recursos comunitarios para mejorar la convivencia, desarrollar la solidaridad, la cogestión social y la democracia” (OPS, 1996, citado por Alessandro, 2002). Prácticamente todos los países desarrollan experiencias en este sentido. Se describirán a continuación algunas en las que existe algún grado de documentación al respecto.

La intersectorialidad articulada a la calidad de vida en los municipios brasileños

En Brasil, la capacidad de los municipios para intervenir en la definición e implantación de políticas sociales está respaldada por la Constitución de 1998. El proceso de la descentralización político-administrativa converge en la década del 90 con el impulso internacional de las agendas sociales que revelan a los municipios como actores claves en la mejora de la calidad de vida.

El CEPEDOC Cidades Saudáveis, un centro de estudios y documentación asociado a la Universidad de São Paulo, se dedica a impulsar y estudiar estas experiencias y, en particular, la temática de la intersectorialidad articulada a la calidad de vida. Los resultados reportados, sin embargo, son escasos, al punto que se afirma que: “experiencias exitosas de gestión social, en las cuales diferentes sectores se articulan en la formulación de políticas son excepciones a la regla” (Mendes y Fernandez, 2004: 118).

De las experiencias vinculadas con la promoción de la salud, una ha sido iniciada a nivel estadual, concretamente la del estado de Paraná, relacionada a la propuesta “Paraná Mais Saúde” desarrollada a partir de 1995 por la Secretaría de Salud del estado. Sin embargo, la mayoría han sido iniciadas por municipios³². Al respecto, Keinert (1997) menciona dos en ciudades de tamaño pequeño: la del municipio de Palmeira, que fue el primero en adherir al movimiento destinando más de la mitad de su presupuesto para la salud y la educación; y la del municipio de Chopinzinho (20.055 habitantes). En ambos casos se desarrollan varios tipos de iniciativas, sólo algunas de las cuales se caracterizan por la intersectorialidad. El denominador común es la adopción de una estrategia participativa. En Palmeira se creó un comité denominado “Cidade para a Saúde” donde se definieron algunos proyectos estratégicos a ser desenvueltos en asociación con otras organizaciones actuantes en el municipio. Chopinzinho inició el proceso con una consulta a la población a través de una investigación de opinión pública para identificar problemas y soluciones. En este caso, incluso se reconoce que la participación, especialmente de las mujeres y de los agricultores, fue lo que garantizó la continuidad del proyecto³³.

Por otra parte, varios autores, asociados al CEPEDOC (Akerman; Carvalho; Mendes y Fernández) refieren el caso de la territorialización de la ciudad de São Paulo llevada a cabo por la Alcaldía Municipal, en el marco de la búsqueda de una gestión socialmente justa de la ciudad. Este caso pareciera ser particularmente relevante porque se trata de un proceso de descentralización político-administrativa cuya especificidad consiste en adoptar como directrices la intersectorialidad y la participación social³⁴.

En agosto de 2002 se aprueba la Ley de Subalcaldías, por medio de la cual la ciudad de São Paulo (de una población de 10,5 millones de habitantes) se divide en 13 regiones que facilitarían una gestión integrada y que, según Fernandez y Mendes (2003), ofrecerían una importante contribución para la sustentabilidad de procesos de implantación de ciudades saludables. La metodología de intervención

para facilitar una gestión integrada en cada subalcaldía contempla tres abordajes: a) territorio: incluye acciones en conjunto con los diversos sectores y organizaciones locales de recuperación de la historia e identificación de potencialidades locales, entre otros; b) gestión participativa; y c) gestión intersectorial, entendida como un proceso articulado e integrado de formulación e implementación de políticas públicas.

Un detonante clave del proceso -como en la mayoría de las experiencias- parece haber sido la proactividad de la autoridad municipal hacia la descentralización y la participación social³⁵. De cualquier manera, la posibilidad de que la creación de las subalcaldías favorezca la capacidad de formular políticas sociales integradas, más identificadas con las necesidades locales, tal como lo postula Akerman (2004: 135), es lo que hace esperar que los actores sociales locales se articulen en una nueva arquitectura de gobierno local.

En otras experiencias documentadas, en vez de basarse en una reorganización administrativa, la intersectorialidad se tiende a asentar en estrategias que directamente combinan nuevos estilos de planificación con la movilización social y el uso de formas de organización matriciales. Esta es una de las conclusiones que se desprende del estudio de Mendes, Bógus y Akerman (2002) sobre cuatro ciudades del estado de São Paulo que implementaron agendas urbanas participativas e intersectoriales.

En dos de las ciudades estudiadas (las municipalidades de Limeira y Bertioga), lo que atrajo a los directivos municipales a adoptar la estrategia de Ciudades Saludables fue que representaba una forma alternativa de gestión local, además de su potencial de organizar acciones con vistas a la mejoría de la calidad de vida. Por otra parte, en los municipios que estaban desarrollando proyectos intersectoriales que se aproximan al ideario de la Agenda 21 (Santo André y Piracicaba), el punto de partida fue la identificación de la necesidad de construir una visión estratégica de la ciudad, teniendo como referencia la búsqueda de un modelo alternativo para el desarrollo integrado y sustentable. A su vez, ambos casos se caracterizaron por un fuerte énfasis en la participación social, al punto de elegir como problema aglutinador para facilitar la movilización social, la formulación de un **plan estratégico integrado** para la ciudad. El plan se dirigió a la elaboración de macroproyectos que permitiesen acciones en varios sectores³⁶. La iniciativa de Santo André, de tomar en cuenta la ciudad como un todo, adquirió visibilidad nacional e internacional.

Otra experiencia en este sentido fue la de la ciudad de Curitiba, donde la intersectorialidad tampoco fue realizada a través de una modificación en la estructura de la administración pública ni de la legislación. Allí la administración, al iniciar su mandato, transformó sus propuestas de campaña en 24 **proyectos estratégicos intersectoriales** que pasaron a permear toda la estructura de la alcaldía (sin alterar la matriz sectorial) y que se desarrollaron a través de una lógica de problemas y de territorios. A la estructura funcional se agregó una **estructura matricial** encargada de estos proyectos, gerenciada y articulada por foros agrupados en tres niveles, cubriendo así las distintas instancias jerárquicas de la alcaldía³⁷. Además, se institucionalizaron reuniones periódicas en diferentes regiones del municipio para identificar e integrar las contribuciones de la población para los proyectos (Westphal y Mendes, 2000).

Los Municipios Saludables en Argentina

Una trayectoria similar han seguido en este sentido los municipios argentinos. En Argentina, como en muchos otros países, en especial la estrategia de las Ciudades Saludables ha tenido como uno de sus principales mentores a la OPS. Según lo refiere Alessandro (2002), el primer antecedente de esta estrategia se inicia en 1998, ejecutado por el Centro Interdisciplinario Universitario para la Salud, perteneciente a la Universidad Nacional de la Plata, e involucrando tres municipios (Berisso, Ensenada y la Plata). Ya para agosto de 2000, en las Primeras Jornadas de Municipios Saludables convocadas por el Ministerio de la Salud de la Nación y la OPS, participaron 40 municipios y 32 intendentes y para 2001, con el apoyo de OPS, ya estaba en operación una "Red de Municipios Saludables en la Argentina"³⁸.

En general, la estrategia tiene como misión fortalecer la ejecución de las actividades de promoción de la salud en el ámbito local, colocándolas como la más alta prioridad del programa político. Se apoya para ello en la construcción de alianzas multisectoriales y en la participación ciudadana³⁹. La multisectorialidad es concebida como la integración de los distintos sectores del municipio y los diferentes actores de la comunidad en el proceso de diagnóstico, planificación, ejecución y toma de decisiones para mejorar las condiciones sociales y sanitarias en los espacios donde viven las personas.

El énfasis está puesto así en que los distintos sectores de una municipalidad elaboren una visión compuesta de la ciudad que favorezca una nueva mirada de los viejos problemas⁴⁰. En todas las experiencias ha sido clave el compromiso de la autoridad municipal con la propuesta, reconociéndose que su liderazgo facilita la participación intersectorial. En sí, las fases del proceso de construcción de un Municipio Saludable comprenden, según lo refiere Alessandro (2002), las siguientes: declaración pública del compromiso del gobierno local para avanzar hacia la meta de ser un *Municipio Saludable*; conformación y puesta en marcha de un comité intersectorial de salud; elaboración de un diagnóstico con la participación de los ciudadanos e instituciones locales; puesta en marcha de un plan de salud consensuado; y establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación en el ámbito local.

El 20 Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública²¹ destaca dos figuras institucionales. Por una parte, la *Comisión de Municipios Saludables* compuesta por una cantidad de miembros que varía entre 15 y 25 incluyendo el intendente; los concejales integrantes de las comisiones de salud, medioambiente, desarrollo social, educación, desarrollo productivo, transporte, urbanismo, etc., el gabinete del ejecutivo local; los representantes de las asociaciones empresarias, profesionales y sindicales; ciudadanos notables e interesados por la cosa pública; y representantes de los medios de comunicación.

Por otra parte, destacan los *Talleres Intersectoriales de Planeación* que son reuniones de trabajo dónde se intenta brindar información y capacitación a la *Comisión de Municipios Saludables* y a la ciudadanía en general. La metodología incluye discusión y análisis en grupos y elaboración de planes de trabajo. Para participar de ellos se debe contar con una invitación formal firmada por el intendente, la autoridad sanitaria y el coordinador del proyecto, si lo hubiere.

En todo caso, las evidencias empíricas aportadas por el estudio de Alessandro (2002: 78) sugieren que en “cada comunidad la implementación de la estrategia multisectorial adquiere características diferentes de acuerdo con su historia, su cultura y su capital social”. En el Municipio de Unquillo (16.000 habitantes), de la provincia de Córdoba, por ejemplo, una vez enmarcado dentro de la Estrategia de Municipios Saludables, el Intendente convocó a diferentes actores comunitarios para la realización del diagnóstico del plan estratégico y se constituyeron varias comisiones multisectoriales. En cambio, en el Municipio de Guleguaychú (120.000 habitantes) de la provincia de Entre Ríos, se aprovechó la fuerte tradición de trabajo comunitario para trabajar en red: todos debían diagnosticar, definir las prioridades de su comunidad, definir costos, financiamiento, etc.

Por otra parte, hay experiencias en diferentes modelos organizativos: proyectos que se ubican en el gobierno municipal y que parten de una iniciativa desde ese ámbito, dependiendo generalmente del intendente; proyectos que están insertos en el área de salud municipal, lo cual puede dificultar el trabajo multisectorial; proyectos patrocinados por dos niveles de gobierno; y proyectos establecidos como organismos autónomos, como es el del Municipio de San Martín de los Andes, donde se constituye una organización sin fines de lucro, y que es apoyada por el gobierno municipal (Alessandro, 2002: 99).

Hay, sin embargo, elementos comunes incluso con las iniciativas documentadas en Brasil: promover la planificación estratégica, movilizar la acción multisectorial y estimular la participación comunitaria, son algunos de ellos. Todos, a su vez, hacen parte de los pasos sugeridos por la OPS para formular un proyecto de Ciudades Saludables.

²¹ Santiago de Chile, 18-21 de octubre de 2005

Aun cuando no disponemos de evaluaciones de los resultados de este tipo de iniciativa, trataremos de derivar algunas conclusiones para tipificar mejor el caso FIPS(+).

Las formas alternativas de gestión local promovidas por el CASO FIPS (+)

El caso FIPS (+), según lo hemos delineado, en principio se caracteriza por inducir la intersectorialidad tanto en la formulación como en la ejecución de las políticas sociales. Se diferencia, por tanto, del caso que analizábamos precedentemente (CASO FIPP) en que acá hay una circunscripción a un tipo de políticas públicas (las sociales), lo que limita a su vez el ámbito de aplicación de la intersectorialidad. Ahora bien, del análisis de las experiencias documentadas que parecen corresponder al CASO FIPS(+), pueden extraerse algunos postulados:

- *Postulado 1. Cuando un municipio se propone expresamente garantizar una vida con calidad, las políticas sociales tienen que relacionarse entre sí para atender las necesidades de la población de una determinada área geográfica.*

En sí, todas las experiencias referenciadas tienen dos denominadores comunes en cuanto a su origen. En primer término, han sido promovidas por gobiernos locales, a su vez bajo el impulso -y a veces, incluso el apoyo financiero- de organismos internacionales o de universidades. En segundo término, todas las experiencias sólo han adquirido real impulso cuando ha existido la decisión política de direccionar las políticas sociales hacia una meta. En el caso de las ciudades saludables, esa meta es la salud que se asocia al conjunto de políticas públicas, considerándose que se produce socialmente y refleja el modo de vivir y la calidad de vida de una población (Mendes y Fernandez, 2004; Westphal y Mendes, 2000).

- *Postulado 2. Aun cuando la intersectorialidad se asocie a un sector (que se coloca como objeto de todas las políticas), necesita ser asumida como proyecto de gobierno para prosperar.*

En general, las iniciativas que han adoptado la estrategia de las ciudades saludables han tenido como protagonistas a órganos del sector salud del respectivo país. Sin embargo, lo que sugieren las experiencias (Mendes, Bógus y Akerman, 2002) es que sólo se produce la articulación con los otros sectores cuando el jefe del gobierno municipal asume la iniciativa como un proyecto de gobierno; o sea, cuando el sector que impulsó la iniciativa deja de ser el protagonista.

En aquellos casos en que el papel de liderazgo se ha concentrado desde el inicio en el jefe de gobierno local, los resultados han sido mejores.

- *Postulado 3. El establecimiento de una dinámica de trabajo intersectorial puede favorecerse si se usa una metodología participativa.* Las experiencias más consolidadas reportan el uso de distintas formas de participación social (institucionalizadas tipo consejos, y no institucionalizadas, tipo foros), así como un uso extensivo de redes sociales basadas en la corresponsabilidad y en la cooperación, rasgos todos que caracterizan a su vez a los Municipios Saludables (Mendes, 2004).

- *Postulado 4. La intersectorialidad puede ser operacionalizada a través de formas de organización y de gestión que se sobreponen a la estructura sectorializada de gobierno*

Si bien hay experiencias donde el aparato gubernamental ha experimentado una alteración de las estructuras organizativas del gobierno para dar respuestas integradas a los problemas, la tendencia en el CASO FIPS (+) es que se ponga más el énfasis en cambios procesales, específicamente en las metodologías de intervención, mostrando así que existe una vía alternativa para realizar la intersectorialidad en la formulación e implantación de las políticas públicas.

CASO TIPO FIPS (+)

- *Postulado 1. Cuando un municipio se propone expresamente garantizar una vida con calidad, las políticas sociales tienen que relacionarse entre sí para atender las necesidades de la población de una determinada área geográfica*

- *Postulado 2. Aun cuando la intersectorialidad se asocie a un sector (que se coloca como objeto de todas las políticas), necesita ser asumida como proyecto de gobierno para prosperar*
- *Postulado 3. El establecimiento de una dinámica de trabajo intersectorial puede favorecerse si se usa una metodología participativa*
- *Postulado 4. La intersectorialidad puede ser operacionalizada a través de formas de organización y de gestión que se sobreponen a la estructura sectorializada de gobierno*

F. CASO TIPO FIPS(-). La intersectorialidad en la formulación e implementación de la política de combate a la pobreza

Otro caso de aplicación de la intersectorialidad surge expresamente asociado al combate a la pobreza y expresa, a la vez, la evolución que tiende a experimentar a partir de la última década no sólo la política social sino el enfoque sobre la pobreza. Uno de los rasgos más significativos de los nuevos programas, sobre todo de los que se desarrollan en los últimos años, es que las acciones para la superación de la pobreza no se perciben como la responsabilidad de una sola institución. La integralidad y la complementariedad tienden a ser los conceptos sobre los que se basan las estrategias al respecto y, en términos más generales, de la propia política social. México y Chile han asumido estos conceptos explícitamente y han diseñado programas que se ejecutan a través de acciones intersectoriales.

En la medida en que acá la intersectorialidad es aplicada tanto en la formulación como en la ejecución de un conjunto particular de políticas sociales (las políticas de combate a la pobreza), designamos este caso como el CASO TIPO FIPS (-). Apreciaremos, sin embargo, que el acotamiento del alcance de la intersectorialidad va acompañado de una ampliación del ámbito de su ejecución: desde lo local a lo nacional; abarcando, a la vez, estrategias locales. papel de los órganos centrales para la promoción de la intersectorialidad.

Bibliografía

- Accion (2002), Notas para el debate sobre el sistema Chile Solidario, Santiago, Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales.
- Acuña, Carlos H (2005), Notas metodológicas para comprender (y mejorar) las características político-institucionales de las estrategias de reducción de la pobreza en América Latina, documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, del 18 al 21 de octubre.
- Akerman, Marco (2004), Território, governança e articulação de agendas, São Paulo, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação em Cidades e Municípios Saudáveis.
- Alessandro, Laura (2002), Municipios saludables: una opción de política pública: avances de un proceso en Argentina, Buenos Aires, OPS; OMS. (Municipios y Comunidades Saludables; 55).
- Almeida Filho, Naomar de (2000), "Intersectorialidade, transdisciplinaridade e saúde coletiva: atualizando um debate em aberto", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 No. 6, Rio de Janeiro.
- Aranibar Quiroga, Ernesto (2003), Creación, desempeño y eliminación del Ministerio de Desarrollo Humano en Bolivia, Santiago, CEPAL (Serie de Políticas Sociales de la CEPAL y Naciones Unidas; 65).
- Badia, Denis Domeneghetti y Fernandez, Juan Carlos Aneiros (2004), Intersectorialidade e polarização paradigmática, São Paulo, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação em Cidades e Municípios Saudáveis.
- Banco Mundial (2004), La pobreza en México: una evaluación de las condiciones, las tendencias y la estrategia del gobierno, México, Banco Mundial.
- Brugué Torruella, Joaquim; Gomá Carmona, Ricard; y Subirats, Joan (por publicarse), "Gobernar ciudades y territorios en la sociedad de las redes" a ser publicado en la *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 32, Caracas.
- Carvalho, Carlos Alberto José de (2004), A contribuição do conceito de território para uma gestão socialmente justa da cidade, São Paulo, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação em Cidades e Municípios Saudáveis.
- Castell Florit-Serrate, Pastor (2003), La intersectorialidad: conceptualización: panorama internacional y de Cuba, La Habana, Escuela Nacional de Salud Pública.

- Ckagnazaroff, Ivan Beck (2002), *Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência?*, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais.
- Costa, Frederico José Lustosa da (1999), "Avaliação preliminar da reforma do aparelho do estado do Maranhão", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 33 No. 1, Rio de Janeiro.
- Cunill Grau, Nuria (1991), *Participación ciudadana: dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos*, Caracas, CLAD.
- _____ (1997), *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*, Caracas, CLAD; Editorial Nueva Sociedad.
- _____ (2004), "La descentralización de la descentralización de la política social. ¿Qué hemos aprendido?", en *Descentralización y políticas sociales en América Latina*, Jordana Casajuana, Jacint, ed. y Gomá Carmona, Ricard, ed., Barcelona, Fundació CIDOB. (Interrogar la Realidad. Serie América Latina).
- Degeling, Pieter (1995), "The significance of 'sectors' in calls for urban public health intersectoralism: an Australian perspective", en *Policy and Politics*, Vol. 23 No. 4, Bristol.
- Echebarria Ariznabarreta, Koldo (1998), *La gestión de la transversalidad*, Barcelona, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.
- Faria, Vilmar Evangelista (2003), "Reformas institucionales y coordinación gubernamental en la política de protección social de Brasil", Santiago, CEPAL (Serie de Políticas Sociales de la CEPAL y Naciones Unidas; 64).
- Fernandez, Juan Carlos Aneiros y Mendes, Rosilda (2003), *Subprefeituras da cidade de São Paulo e políticas públicas para a qualidade de vida*, São Paulo, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação em Cidades e Municípios Saudáveis.
- Ferraz, Sônia Terra (1998), "Promoção da saúde: viagem entre dois paradigmas", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 32 No. 1, Rio de Janeiro.
- Font Fábregas, Joan y Blanco Fillola, Ismael Ivan (2005), "¿Qué hay detrás de la oferta de participación?: el rol de los factores instrumentales e ideológicos en los mecanismos españoles de participación", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 31, Caracas.
- Franco, Rolando, Ernesto Cohen y Dolores Rufián Lizana (1989), *Autoridad social y programas sociales masivos: una alternativa para la política social*, Santiago, ILPES/OEA Programa Conjunto sobre Políticas Sociales para América Latina.
- Governo do Estado do Maranhão (1998), *Reforma do estado: "um novo modelo de gestão para o Maranhão"*, São Luís, Governo do Estado do Maranhão.
- Inojosa, Rose Marie (1997), *A gestão de políticas de desenvolvimento social: aspectos organizacionais do aparato do Estado*, São Paulo, Fundação do Desenvolvimento Administrativo.
- Jacobi, Pedro Roberto (2000), "Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 No. 6, Rio de Janeiro.
- Junqueira, Luciano Antonio Prates (1998), "Descentralización, intersectorialidad y red en la gestión de la ciudad", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 12, Caracas.
- _____ (2000), "Intersetorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 No. 6, Rio de Janeiro.
- Keinert, Tania Margarete Mezzomo (1997), *Gestão de políticas públicas de saúde no Brasil: papel do Estado, descentralização e experiencias inovadoras*, São Paulo, Secretaria de Estado da Saúde. Instituto de Saúde.
- Lendo Fuentes, Tomislav (2004), *Hacia una política integral de superación de la pobreza: un recuento de los programas focalizados en México*, México, Presidencia de la República. Dirección General de Análisis Social.
- Mariñez Navarro, Freddy Ramón (2001), *Transición democrática, reforma del Estado e institucionalidad del área social en México*, Monterrey, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Departamento de Relaciones Internacionales y Ciencia Política.
- Martner Fanta, Gonzalo Daniel (1991), "Los mecanismos de cooperación interadministrativa en el contexto de la transición chilena", en *Administración pública y desarrollo regional*, España. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, MAP.

- Mendes, Rosilda (2004), *Redes de municipios saludables en Brasil*, São Paulo, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação em Cidades e Municípios Saudáveis.
- Mendes, Rosilda y Bógus, Cláudia Maria y Akerman, Marco (2002), *Agendas urbanas intersectoriais em quatro cidades de São Paulo*, São Paulo, Ministério de Saúde; OPS.
- Mendes, Rosilda y Fernandez, Juan Carlos Aneiros (2004), *Práticas intersectoriais para a qualidade de vida na cidade*, São Paulo, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação em Cidades e Municípios Saudáveis.
- Mideplan (2004), *Conceptos fundamentales: sistema de protección social Chile Solidario*, Santiago, Ministerio de Planificación y Cooperación.
- Molina Silva, Sergio (2003), *Autoridad social en Chile: un aporte al debate*, Santiago, CEPAL, (Serie de Políticas Sociales de la CEPAL y Naciones Unidas; 71).
- Palma Carvajal, Eduardo (1985), *La descentralización de la política social: participación e intersectorialidad*, Santiago, ILPES.
- Repetto, Marcelo Fabián (2003), *Autoridad social en Argentina: aspectos políticos-institucionales que dificultan su construcción*, Santiago, CEPAL (Serie de Políticas Sociales de la CEPAL y Naciones Unidas; 62).
- Repetto, Marcelo Fabián y Potenza Dal Masetto, Fernanda (2005), "Trayectorias institucionales y políticas frente a la pobreza: los casos de Argentina, Chile y México", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 31, Caracas.
- Repetto, Marcelo Fabián (por publicar), *La dimensión política de la coordinación de programas y/o políticas sociales: notas teóricas y experiencias prácticas en América Latina*, Guatemala, BID. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- Richardson, Ruth (2001), "Responsabilización política y gerencia del desempeño del sector público: examinando vínculos y lecciones", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 19, Caracas.
- Rufián Lizana, Dolores María y Eduardo Palma Carvajal (1990), *La descentralización: problema contemporáneo en América Latina; borrador para comentarios*, Santiago, ILPES.
- Sanguinetti, Juan (2002), *Los determinantes políticos e institucionales de las políticas sociales: un análisis de los procedimientos presupuestarios*, Buenos Aires, Fundación Gobierno y Sociedad. Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional.
- Secretaría de Desarrollo Social (2004), *Incorporación de familias a los beneficios de Oportunidades: Reconocimiento INNOVA 2004*, México, SEDESOL.
- Secretaría de Desarrollo Social ...[et al] (2003), *Programa institucional Oportunidades 2002-2006*, México, SEDESOL.
- Sintomer, Yves (2005), "Los presupuestos participativos en Europa: retos y desafíos", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 31, Caracas.
- Subirats, Joan y Brugué Torruella, Joaquim (2004), *Políticas sociales metropolitanas*, Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona. Instituto de Gobierno y Políticas Públicas.
- Sucupira, Ana Cecilia S. L. (1998), "Repensando a atenção à saúde da criança e do adolescente na perspectiva intersectorial", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 32 No. 1, Rio de Janeiro.
- Székely Pardo, Miguel (2002), *Hacia una nueva generación de política social*, México, Secretaría de Desarrollo Social. (Cuadernos de Desarrollo Humano; 2).
- Székely Pardo, Miguel (2003), *Lo que dicen los pobres*, México, Secretaría de Desarrollo Social. (Cuadernos de Desarrollo Humano; 13).
- UNESCO (1990), "Políticas sociales integradas en las perspectivas de la intersectorialidad y de la acción de la UNESCO en el apoyo a las estrategias de desarrollo para América Latina y el Caribe en el marco del ajuste", en *Revista Educación Superior y Sociedad*, Vol. 1 No. 1, Caracas.
- _____ (2004), *Coordinación intersectorial de políticas y programas de la primera infancia : experiencias en América Latina*, Santiago, UNESCO.
- Viana, Ana Luiza D'Ávila (1998), "Novos riscos, a cidade e a intersectorialidade das políticas públicas", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 32 No. 1, Rio de Janeiro.
- Westphal, Marcia Faria y Mendes, Rosilda (2000), "Cidade saudável: uma experiencia de interdisciplinaridade e intersectorialidade", en *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 No. 6, Rio de Janeiro.

Evaluación de la unidad

(Esta evaluación debe estar coordinada por el tutor responsable del módulo)

COMPETENCIA COGNITIVA	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué es una red?2. ¿Qué tipos de redes son importantes para el desarrollo territorial?3. ¿Qué dificultades trae la gestión de la intersectorialidad en el gobierno?
COMPETENCIA PROCEDIMENTAL	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Podría a partir de un tema y una región en especial, construir un ejemplo donde se expongan los cuatro niveles necesarios para la competitividad sistémica? ¿Cómo se expresaría lo macro, meso, meta y lo micro?
COMPETENCIA AXIOLOGICA	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Puede reflexionar en torno a la vida urbana y rural del hombre a comienzos del siglo XXI en Colombia en términos de un mundo globalizado, estructurado en redes? Escribir una reflexión de no más de tres páginas construyendo una hipótesis central de exposición.

ESTRUCTURA DISEÑADA ESTRUCTURA EMERGENTE.

“Hay una especie de homogeneización planetaria en la manera de producir.” Carlos Alberto Montaner.

Diseño-emergencia es un falso dilema en tanto *“La imaginación te llega pero si te encuentra trabajando”* (Pablo Picasso). Lo primero incorpora contenidos posibles de organizar con *la lógica de lo viviente* y, entonces, emerge lo imprevisto. El texto referenciado *El conocimiento como diseño* (David N. Perkins), explica esta condición *sine qua non* y, en términos científicos, todo un conjunto de estrategias heurísticas, en especial las planteadas por Schoenfeld. Igualmente, Brown y Walter (1983) profundizan acerca del planteamiento de problemas. Los problemas se conciben, se *diseñan*, no son las manifestaciones comunes que suelen ser triviales, sin *tocar fondo*.

- **DE LA PREDETERMINACION A LA POSIBILIDAD.**

“Lo posible es el fundamento de lo real.” Jorge Wagensberg.

*“Ningún objeto, ningún yo, ninguna forma, ningún principio es seguro, todo está comprometido en una mudanza invisible, pero sin reposo, **lo indeterminado contiene más futuro que lo determinado, y el presente no es más que una hipótesis de la que no hemos podido desligarnos.**”* Robert Musil

Toda concepción puede oscilar entre *lo integrado* y *lo apocalíptico*, esto es, entre el reformismo y el fatalismo, o bien, entre lo posible y lo probable. En términos de

desarrollo se privilegia esta segunda opción dentro del paradigma de la complejidad y del progreso en el conocimiento. Complementariamente el concepto de aleatoriedad -tan comúnmente usado actualmente- amerita una reflexión. Para Murray Gell-Mann existen tres usos técnicos del término, a saber:

- Una cadena aleatoria de bits es aquella para la cual no existe ninguna regla que pueda comprimir su descripción.
- Un proceso aleatorio es un proceso azaroso o estocástico. Si lo empleamos para generar una cadena de bits de cierta longitud, producirá a menudo secuencias aleatorias completamente incompresibles; sin embargo, ocasionalmente producirá cadenas con unas pocas regularidades que pueden comprimirse algo, y muy pocas veces producirá secuencias muy regulares, altamente compresibles y en absoluto aleatorias.
- Cuando se emplean procesos pseudoaleatorios para producir cadenas de bits, las secuencias generadas se parecen mucho a los resultados obtenidos por un proceso azaroso.

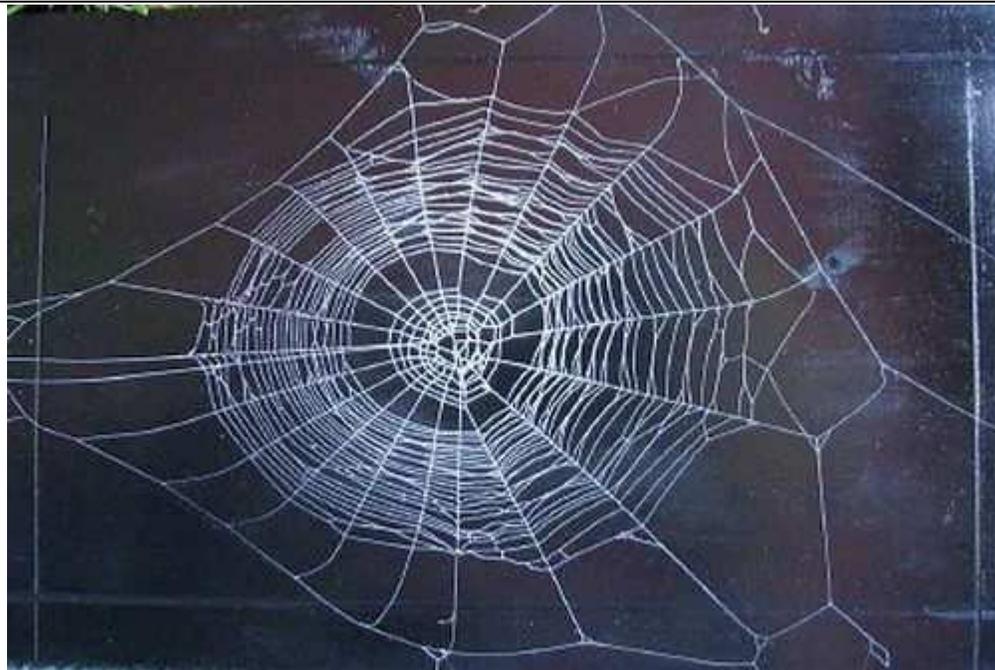
En síntesis, *“la complejidad efectiva de un sistema está relacionada con la descripción de sus regularidades por parte de otro sistema complejo adaptativo que lo esté observando.* Quien observa –y actúa- es el gestor, complejo en tanto componente ineludible del sistema complejo adaptativo por excelencia: la Sociedad.

• LA TECNO-CIENCIA COMO DISEÑO

“El estudio de cualquier sistema complejo adaptativo se concentra en la información, que llega al sistema en forma de flujo de datos. (...) Examinamos la manera en que el sistema percibe regularidades (lo común en lo diverso) que extrae del flujo de datos separándolas de lo que es incidental o arbitrario y condensándolas en un esquema sujeto a variación (fase inicial del modelamiento cognitivo).” Murray Gell-Mann

Múltiples soft-ware, en especial dentro de la lógica digital de la simulación (Ver glosario), permiten no sólo encontrar *lo posible* en condiciones de incertidumbre, sino *lo probable* para la toma de decisiones de Gestión. (Ver T D R, Teoría de la Decisión Racional, incluyendo el *dilema del prisionero*). Igualmente el modelamiento del proceso es posible con niveles de explicación significativos. (Ver M C B, Bart Kosko). No sobra anotar que la Heurística (tecno-ciencia de la creación) dispone cada vez de más herramientas conceptuales y tecnológicas que propician manejos de la incertidumbre.

- **FLUJOS, CONTRAFLUJOS, MUTACIONES, REINGENIERIAS, RECONVERSIONES.**



Estos conceptos no todos originarios de las llamadas Ciencias de la Gestión, nos son familiares cuando mencionamos REINGENIERIA, RECONVERSION INDUSTRIAL en tanto han sido aplicados exitosamente tanto en el sector privado como en el público.. Gestión es también *capacidad de manejo*, y en ese sentido comprender los Flujos, Contraflujos y Mutaciones tanto del sistema mismo como de su contexto –lo endógeno y lo exógeno-, permite incorporarse a *lo real* sin sobredimensionar *las realidades* en su particularidad subjetiva en ocasiones deformante.

IDEAS

“ Como efectivamente lo muestra el nominalismo medieval de la baja Edad Media, existen individuos y palabras, los primeros designan singularidades, y las segundas, afirman o implican universales.” CARLOS EDUARDO MALDONADO.

“ En la historia puede pasar cualquier cosa , cuando tan sólo se teje la urdimbre donde se hace aparecer como necesario lo que fue puro azar.”. HECTOR SUBIRATS.

“ Si las ideologías hay que medirlas por sus resultados, el gran fraude de nuestro tiempo ha sido el que han ofrecido las llamadas ideologías del desarrollo.”
FERNANDO MIRES.

9. Actividades de autoevaluación

10. Síntesis o resumen BIBLIOGRAFÍA

ALOP, América Latina: opciones estratégicas de desarrollo, Venezuela, 1992.

ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. Buenos Aires, Hvmantas, 1983.

ANTILL, James. *Método de la ruta crítica y sus aplicaciones a la construcción*. México, Limusa, 1990.

ARRIAGADA, Irma, MIRANDA, Francisca, PÁVEZ, Thaís, Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social, Santiago de Chile, 2004. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

BENKO, Georges y LIPIETZ, Alain, Las regiones que ganan, España, 1994.

CARDENAS, Ernesto y OJEDA, Jair, La nueva economía institucional y la teoría de la implementación, En Revista de Economía Institucional, Vol. 4, Nº 6, Primer Semestre 2002.

CASA REPUBLICANA (Convenio DNP-Mininterior-ESAP). Asociación de Municipios, año 2003.

CEPEDA, Carlos Alberto. "El Sistema de Control Interno del Estado", Ediciones Librería del Profesional,

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Documentos para el desarrollo territorial No. 46: *Estado del arte de la construcción de visiones de futuro y desarrollo*. Bogotá, D.C. Agosto de 2001

CONSEJO NACIONAL DE PLANEACION. Revista La Trocha. Publicación del Sistema Regional de Planeación Participativa del Magdalena Medio.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.

CORTES, Elkin Alonso, Sector agropecuario y desarrollo rural: una mirada integral, Bogotá, 2004.

CUERVO, Luis Mauricio, VIVIESCAS Fernando, BOISIER, Sergio y MONCAYO, Edgar, Ciudad y Complejidad, Bogotá, 2003.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía de Reestructuración de las Entidades del Nivel Nacional. Bogotá, 2001.

DNP, Dirección de Desarrollo Territorial. 2003. Competencias sectoriales por nivel de gobierno, Bogotá,

DNP, Vicepresidencia de la República. CONPES 2790. Gestión Pública Orientada a Resultados. Junio de 1995.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. El Estado y su Organización en Colombia. Mayo de 2004.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Planificación: Base de la gestión municipal. Lineamientos Generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007.

ETIENNE, Teodoro, Financiamiento y administración de proyectos de desarrollo, Bogotá, 2004.

GABIÑA, Juanjo. *El Futuro Revisitado*. Barcelona: Editorial Marcombo, 1995.

GALTUNG, Johan. Teoría y métodos de la investigación social. Buenos Aires, Eudeba. 1966

GOBERNACION DE ANTIOQUIA. *Hacia un nuevo modelo de desarrollo para Antioquia*. Bases para la discusión, 2001.

GONZALEZ, E. ...2001 La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de stakeholders desde la ética - Universitat Jaume I, Noviembre.

LÓPEZ, Jenny Elisa, Teorías y Enfoques del Desarrollo Territorial, Bogotá, 2005.

MARTELLI, Giorgio (Compilador), Guía de gestión urbana, Santiago de Chile, 2003.

MORCILLO, Pedro Pablo, La planeación en Colombia, Bogotá, 2002.

NACIONES UNIDAS, Objetivos de desarrollo del milenio: una mirada desde América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 2005. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

PRECEDO, Andrés, Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI, España, 2004.

SILVA, Iván, Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Santiago de Chile, 2003. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

VALLADO, Alfredo, Capital social y poder, En: Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, México, 2000.

WILCHES, Gustavo. Gobernar es Construir el Futuro. Por el municipio que todos queremos.

www.cabildo.com.co

www.dnp.gov.co

www.procuraduria.gov.co

GLOSARIO

ALGORITMO

Secuencia de reglas e instrucciones que descubren un procedimiento para solucionar un problema. Un programa informático expresa uno o más algoritmos de una manera comprensible para un ordenador.

ANALOGICA

Cantidad que varía continuamente, en oposición a la variación por pasos discretos. La mayor parte de los fenómenos del mundo natural son analógicos. Cuando los medimos y les damos valor numérico, los digitalizamos. El cerebro humano emplea tanto la computación digital como la analógica.

BASE DE DATOS

La colección estructurada de datos que se diseña en conexión con un sistema de recuperación de información . Un sistema de operación de la base de datos permite controlar y actualizar dicha base, así como interactuar con ella.

CAPITAL DE RIESGO

Se refiere a los fondos que disponen organizaciones con grandes fuentes de capital y la misión específica de invertir en compañías, sobre todo en nuevos riesgos.

CONEXIONISMO

En foque para estudiar la inteligencia y crear soluciones inteligentes a problemas. El conexionismo se basa en el almacenamiento de conocimientos relativos a la solución de problemas como una forma de conexiones entre una gran cantidad de unidades simples de procesamiento que operan en paralelo.

TENDENCIA EXPONENCIAL

Cualquier tendencia que exhiba crecimiento exponencial (como una tendencia exponencial en el crecimiento de la población).



UNIDAD 4. NOMOS

SISTEMA

LA GESTION PARA EL
DESARROLLO DESDE EL CAPITAL
SINERGESICO DE LA
ADMINISTRACION PUBLICA.

“ Por la integración cambia la calidad de las cosas, ya que una organización posee a veces propiedades que no están en su nivel inferior. No son deducibles aunque sí atribuibles a los constituyentes.” Francois Jacob.

Índice

11. Introducción/ubicación

Introducción general

La presente unidad converge dos aspectos fundamentales de la gestión del desarrollo: conocimiento de los sectores más importantes a la hora de pensar el desarrollo territorial y las fases de planeación, ejecución y control de la gestión territorial. Ambas direcciones convergen en la medida que sectorialmente se planifica, ejecuta y evalúa.

12. Objetivos

13. Ideas clave

- a. Ubicado en la *zona de integración fronteriza SOCIEDAD CIVIL-ESTADO*, el Gestor para el Desarrollo articula, vincula, *imagina, crea* y re-crea Inteligencias y Racionalidades Colectivas, propicias en un mundo global interdependiente. Ver: CASTELLS, Manuel. (1999) *Entender nuestro mundo*.

14. La necesidad inaplazable de construir un Capital Social efectivo, esto es, eficaz y eficiente, hace del desarrollo un reto CREATIVO donde el reconocer el Capital Informacional, da posibilidades de construir un perfil de Administrador Público *gestor del conocimiento*.

Introducción general

La presente unidad expone la gestión de redes como fundamentales para la gestión del desarrollo; para tal efecto, las redes más importantes a la hora de pensar el territorio se expresan en las cadenas productivas, clusters, alianzas estratégicas, entre otras formas organizacionales. De igual manera, la búsqueda de competitividad a nivel regional obliga a estudiar la perspectiva sistémica. La gestión del mundo de las redes regionales determina la necesidad de pensar intersectorialmente.

Temas expuestos

- Descentralización, intersectorialidad y gestión de redes
- Competitividad sistémica y cadenas productivas
- Intersectorialidad

OBJETIVO GENERAL

Incorporar en el acervo administrativo público la lógica propia de la simbiosis diseño-emergencia, propia del pensamiento evolutivo -no lineal-del Desarrollo.

Objetivos específicos

- Presentar los conceptos más fundamentales de la gestión intersectorial
- Presentar la relación entre la gestión de redes y la gestión intersectorial y su posibilidad de articulación entre sectores sociales

Competencias

o. a. Cognitivas.

p. El estudiante reconocerá el papel fundamental de la gestión de redes, caso específico la gestión de la transversalidad, para procesos de gestión territorial. Podrá identificar varias formas organizacionales de la gestión de redes fundamentales a la hora de pensar la gestión territorial.

q. b. Procedimentales. El estudiante podrá pensar el desarrollo en términos sistémicos y desde la conformación de redes.

MAPA CONCEPTUAL.



Presentación de caso práctico/experiencia/cuestiones para reflexionar/texto de contextualización, video, entrevista, ...

15. Desarrollo de los contenidos

- a. Recursos**
- b. Elementos gráficos**

Actividades de aprendizaje

16. Temas expuestos

- La problemática sectorial y territorial
- Planificación, ejecución y evaluación de los procesos de gestión en Colombia
- De la ejecución a los procesos de Gestión
- De la evaluación y el control de gestión territorial

GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO

“La crisis de la lógica tradicional y de la teoría ingenua de los conjuntos nadie la ha considerado una ilusión cognitiva, sino un límite real, objetivo, de las teorías clásicas.”
Máximo Piattelli Palmarini.



En tanto la sociedad comienza a reconocer la simbiosis como fenómeno que cualifica las estructuras, la construcción del GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO deviene legítima. Aquí un perfil de sus contenidos básicos.

- Reconocer e incrementar la *inteligencia colectiva*, en la perspectiva de una *racionalidad colectiva* múltiple y en simbiosis entre los distintos niveles y escalas de la organización social en tanto sistemas funcionales sucesivos, no fragmentables ni sectorizables *a priori*.
- Establecer sinergias de coevolución entre GENTE-SISTEMA-RED, en los símiles coevolutivos de VIDA NATURAL-VIDA ARTIFICIAL, INTELIGENCIA HUMANA-INTELIGENCIA ARTIFICIAL, donde la regulación necesaria se maneje en la doble instancia del control, democrático, *botton-.up*, y jerárquico, *top-.down*.
- En términos de organización para la gestión en su logística funcional, implementar pautas de subsunción tanto humanas como institucionales. Es el contenido estructural de una *democracia de segundo orden*, donde los individuos forman parte de unidades sistémicas mayores (incluyentes) supraindividuales. Institucionalmente, la ya inaplazable instancia de decisión interinstitucional, legitima órdenes 2, 3, etc., según escala y nivel. Los beneficios para los individuos son tangibles y se generan socialmente, apoyados en una sistematización suficiente (Ver *Gobierno en Línea, Autocontrol Sistémico, Etica Cognitiva*.)
- Propiciar formas paralelas de organización para la gestión, tales como, *círculos virtuosos, mingas convivenciales, fractales de emergencia, Tanques de Pensamiento -Think Tank, Ciudades de Conocimiento, Policy Networks*, entre otras.
- Hacer del *modo de desarrollo informacional*, un instrumento cotidiano a partir de reconocer éste *territorio de frontera* como plausible y significativo
- Asumir el *ethos* en sus dos escalas complementarias: en la calidad y rigor científico-tecnológico de lo creado, diseñado, planificado, y en la responsabilidad en términos de la Vida –*la corrupción es la violación más flagrante de los derechos humanos*- Una anotación Bioética: *la corrupción produce cáncer*. (investigación U. de Cambridge).
- Privilegiar una visión prospectiva donde el futuro pueda ser asumido quizá dentro de la lógica de Francois Jacob: “*Respirar, comer, caminar es anticipar. Ver es prever. Cada una de nuestras acciones, cada uno de nuestros pensamientos nos compromete con lo que será. Para todo ser humano, el porvenir se confunde con el hecho mismo de vivir.*” Y agrega Murria Gell-man: “*Es importante intentar construir modelos de futuro -no como anteproyectos, sino como estímulos para la imaginación- y ver si pueden esbozarse caminos que puedan conducir a eses mundo deseable y sostenible, un mundo en el que el conjuntote la humanidad y el resto de la naturaleza funcionen como un sistema complejo adaptativo a una escala mucho mayor de lo que lo hacen en la actualidad.*” Finalmente cualifica Niklas Luhmann: “*No se necesita más que una inspección superficial para mostrar que el tema de la confianza implica*

*una relación problemática con el tiempo. **Mostrar confianza es anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto.***

- El siguiente bucle sintetiza un universo donde la multiplicidad de las posibilidades, comprende la teoría de la cooperación en toda su complejidad (Ver Axelrod)

Cabe señalar cómo cada opción surge de una comprensión de dicho universo como sistema y de una capacidad de gestión (simbiótica) significativa. En el bucle complementario: LO EXISTENTE - LO NECESARIO - LO DESEADO - LO POSIBLE - LO PROBABLE - LO PLAUSIBLE - LO SIGNIFICATIVO - LO EMERGENTE, está el hipertexto donde la *construcción sociopolítica del sentido* encuentra su ámbito de creación propicio.

Objetivos específicos

17. Describir y analizar las problemáticas sociales y ambientales más importantes a la hora de comprender los procesos del desarrollo territorial y humano que deben implicar respuestas por parte del Estado colombiano formulando políticas públicas sectoriales integradas y territoriales en todas las escalas y dimensiones. El estudiante reconocerá los aspectos más relevantes tanto en términos normativos como funcionales y estructurales.

- Exponer la problemática sectorial más importante a la hora de pensar el desarrollo territorial
- Presentar las fases de la gestión territorial: planeación, ejecución y control
- Presentar la forma organizacional que adoptan los diferentes sectores desde las normas jurídicas más importantes

Competencias

r. a. Cognitivas. El estudiante reconocerá las problemáticas sociales más importantes a la hora de estudiar el desarrollo territorial; podrá reconocer las organizaciones que adoptan los sectores sociales y sus normas más importantes.

s.

t. b. Procedimentales. El estudiante podrá diferenciar las diferentes etapas de la gestión pública territorial y aplicar las normas jurídicas más importantes a la hora de interpretar la intervención estatal.

u.

v. c. Axiológicas. El estudiante valorará actitudes constructoras y prospectivas de realidad en lugar de actitudes reactivas de realidad.

- **FORMACION Y COMPETENCIAS.**
- **UNIDAD CONOCIMIENTO- LO PROBABLE EN LO POSIBLE**
- **PENSAMIENTO-CREACION.**

OBJETIVO

Reconocer la dinámica y el flujo creciente del Capital Sinérgico como aporte al Capital Social, a través de la Gestión Simbiótica para el Desarrollo.

El concepto de *capital sinérgico* concebido en las dinámicas de producción industrial y marketing, reconoce la unida mente-cuerpo, ignorada por siglos, en tanto así como somatizamos también trascendemos, proyectamos, interlocutamos, somos dialógicos, somos meméticos (en analogía a la genética). Esa energía producida en alteridades y disimilitudes, es medible económicamente y su valor hace crecer el capital mismo. Aquí el bucle NATURALEZA – POBLACION – CAPITAL – ESTADO, como todo bucle insoluble, comprende esa Unidad Sinérgica en su carácter vinculante y en sus efectos de crecimiento y desarrollo. Este bucle asume escalas conceptuales generales a nivel de *universales*. Es el caso de ESTADO y en especial de CAPITAL, sin ninguna acepción de *CAPITALISMO*.

FORMACION Y COMPETENCIAS.

Dentro del discurso contemporáneo de *las competencias*, cabe retomar el trabajo del matemático-filósofo Vasco, asesor del gobierno nacional en éste campo, en lo referente al ser *competente para la creación*, esto es, toda intervención en la realidad no se repite mecánicamente, así como cada uno de los lectores de un mismo libro es creador de su propia interpretación, componente fundamental de la acción. La comprensión en contexto y la explicación en relación, hacen al ser humano *competente*.

Una de las acepciones más conocida de COMPETENCIA se circunscribe en el ser competente para *solucionar problemas*. Cabe aquí la reflexión de Edward de Bono:

El principal defecto del método tradicional es que la solución de problemas sólo nos llevará de nuevo adonde estábamos antes.. En los negocios, la política y el proceso social, el término ‘solución de problemas’ limita peligrosamente el progreso. La

solución de problemas debe ser contrastada con el proceso de proyecto, que se mueve hacia delante, siempre que es necesario.

Cabe agregar que el problema simplemente abordado, es una manifestación, un efecto de múltiples causalidades, Borrado el problema, no se tocan las causas por lo cual, la situación subsiste y aún más, empeora por perderse la previsión y la evaluación de fondo.

Cabe el Bucle:

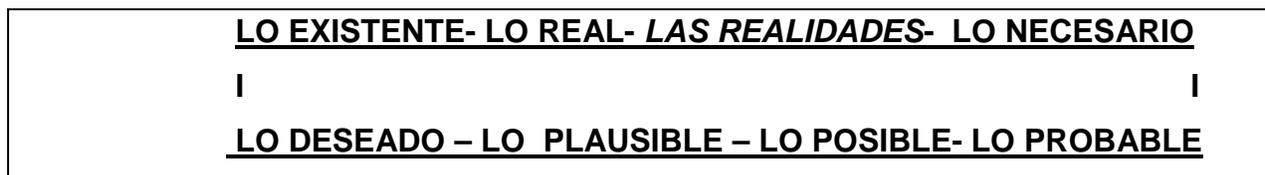
PROBLEMA – SITUACION – CONFLICTO – FENOMENO – MULTICAUSALIDAD – EFECTO – SINTOMA – SOLUCION – TRANSFORMACION – MUTACION – ESTRUCTURA DISIPATIVA – RESILIENCIA – RUPTURA DE SIMETRIA – REESTRUCTURACION.

El saber concebir problemas es atributo del GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO; el afán de soluciones prácticas es expresión trivial de presiones, de inmediatismos y de corto-placismos, conceptos ajenos a un Desarrollo Real, no aparente.

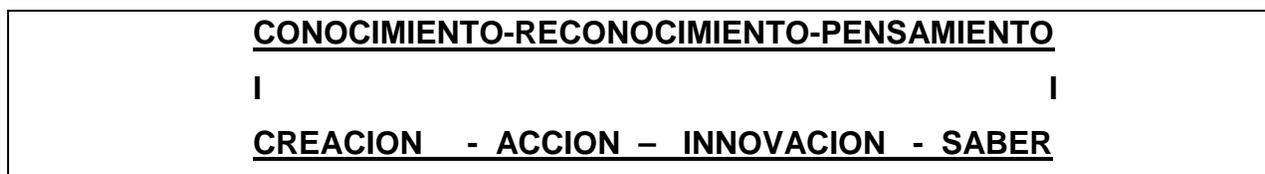
UNIDAD CONOCIMIENTO- LO COMUN EN LO DIVERSO. LO PLAUSIBLE EN TEORICO-PRACTICO.

Vivimos el énfasis de la interdisciplinariedad, fundamentada en la transdisciplinariedad, lo cual ha mutado la focalización de las disciplinas clásicas y ha propiciado la emergencia de *disciplinas de frontera* (Bioética, Bionomía, Geopolítica, entre otras). La unidad del conocimiento es ya una construcción donde la aproximación a *lo real* parte de reconocer las realidades particulares de manera relacional. *Si lo posible es el fundamento de lo real, lo probable es lo plausible de lo posible.* La Probabilística no es patrimonio exclusivo de la dinámica del crecimiento económico, sino, por excelencia, lo es del Desarrollo Social. Un Gestor Simbiótico para el Desarrollo es probabilista en tanto lo legitima es el HACER no el simple discurso.

Aquí un Bucle recursivo pertinente:



En un sentido complementario, como referente y pauta, el bucle:



PROCESOS Y ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL DESARROLLO

Presentación pedagógica

La problemática sectorial y territorial

Todos los temas y sectores, enunciados desde el BID, la CEPAL, y demás estudios sociales, son fundamentales a la hora de estudiar, planificar y gestionar el desarrollo de un país o una región. Se pueden enunciar algunos aspectos problemáticos a partir de diagnósticos realizados por diversos expertos. Para cada uno de los siguientes temas se ha acudido a la lectura de estos estudios. Para el tema ambiental el punto de partida es el escrito del profesor Germán Sánchez Pérez en su texto '*Desarrollo y Medio ambiente: una mirada a Colombia*²²'. Este investigador manifiesta que es evidente la interrelación que hay entre la economía y los recursos naturales en cualquier parte del planeta. El medio natural, como componente de la base productiva, provee a la actividad económica de bienes de consumo y recreativos. Como soporte físico de la producción, sirve de receptor de los desechos de las actividades productivas y de consumo. Y en términos biológicos, es el sustento de la vida misma. No obstante, los efectos del crecimiento económico del mundo contemporáneo hacen no sustentable ecología, social y económicamente esta relación, lo que ha llevado a que se ponga en peligro al planeta Tierra y, con ello, al mismo hombre.

Colombia es uno de los países del mundo con mayor riqueza de recursos naturales. Posee el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, de las especies de primates de América tropical, más de 56.000 especies de plantas fanerógamas registradas y cerca de mil ríos permanentes. No obstante, en un mundo donde los sistemas productivos tienden a la homogeneización, esa diversidad se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo productivo. Son diversos los factores que causan el deterioro ambiental, entre los que destacan: el libre acceso a la mayoría de los recursos naturales, falta de mecanismos que permitan cobrar por el

²² SANCHEZ PEREZ, Germán. Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. En Economía y Desarrollo, Marzo 2002, Vol.1, No.1.

daño que causan muchas actividades productivas, falta de incentivos que conduzcan al sector productivo a internalizar los costos ambientales derivados de la producción y el consumo, falta de inversión estatal en tratamientos de sistemas de agua residuales domésticas o de disposición de residuos sólidos, el sector productivo actúa sin control y con tecnologías poco eficientes, pobreza y falta de educación de gran parte de la población, patrones de consumo de los grupos más ricos que se caracterizan por el uso ineficiente de los recursos naturales renovables, poca investigación en recursos renovables y en el manejo de la contaminación. Algunos factores o características internacionales que también afectan negativamente a los recursos naturales y al ambiente, son la demanda de la fauna y la flora silvestres, el consumo de drogas ilícitas que contribuye a la deforestación y la presión para la homogeneización de los mercados.

El país es rico en recursos hídricos pero se manejan de manera inadecuada. De los municipios del país, menos del 5% tratan las aguas residuales. Diariamente se descargan al entorno natural cerca de cuatro y medio millones de metros cúbicos de aguas residuales. El desarrollo urbano no tiene control efectivo. No existen programas eficientes de control y prevención de la contaminación, lo que a llevado ha que haya déficit de agua en el 14% del territorio nacional; se han degradado ecosistemas acuáticos como la bahía de Cartagena y se han deteriorado ríos importantes (Bogotá, Cali). Otro elemento preocupante muestra que para 1995, se estimaba que existían 48 millones de hectáreas de bosques en pie en el país y que se había destruido más del 30% de la cobertura forestal nativa. La tasa de deforestación es alta y la reforestación de los últimos 6 años fue apenas de 94.000 ha. Las principales causas de la deforestación, según el Ministerio de Minas y Energía (1994), fueron la expansión de la frontera agropecuaria y la colonización (73,3%), producción de madera (11,7%), consumo de leña (11%), incendios forestales (2%), y cultivos ilícitos (2%). Para conservar la riqueza natural, se ha venido desarrollando un sistema nacional de áreas protegidas que cuenta, para 1995, con 33 parques nacionales, dos reservas naturales, 7 santuarios de flora y fauna y una zona ecológica especial. Sin embargo, también se ha presentado deterioro al interior de estas áreas “protegidas” porque el Estado ha sido incapaz de impedir en ellas la acción depredadora de los colonos²³.

Además de lo anterior se debe considerar que los suelos están en constante degradación. El 45% de éstos son usados para fines distintos de su vocación y, por lo menos, el 8,5% del territorio nacional presenta erosión severa o muy severa. Se estima que anualmente entre 170.000 y 200.000 hectáreas de terreno quedan sujetas a erosión y existen alrededor de 700.000 hectáreas en vía de desertización y se presentan síntomas de este proceso en 16 millones de hectáreas más.

En relación a la contaminación, en el país se producen diariamente cerca de 14.000 toneladas de residuos sólidos. El mayor porcentaje de éstos lo constituyen los residuos

²³ Colombia es uno de los países más ricos del mundo en biodiversidad. Sin embargo, de continuar las tasas de deforestación, solamente en el Chocó biogeográfico desaparecerán en el próximo quinquenio entre el 10% y el 22% de las especies de la zona. Además, el bajo conocimiento e investigación no permite generar productos provenientes del aprovechamiento sostenible de la oferta ambiental biodiversa, con valor comercial en los mercados internacionales.

con alta concentración de materia orgánica en particular productos vegetales, animales y papel. Cundinamarca, Antioquia y Valle generan el 60% del total de los residuos sólidos, Atlántico y Santander el 15% y el 15% los restantes departamentos.

Los residuos sólidos industriales se generan, principalmente, en las explotaciones mineras y petroleras, en instalaciones de defensa, en centros de salud, en labores domésticas, en las plantas de energía, en los cultivos y en la industria manufacturera. Los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Atlántico y Valle del Cauca, producen el 70.5% de estos residuos. Los residuos de las industrias básicas de hierro y acero, las de fabricación de sustancias químicas, y los de la industria básica de metales no ferrosos son los que más contribuyen a la producción de contaminantes peligrosos. Antioquia, Bolívar, Cundinamarca, Valle y Santander producen en conjunto el 89% de estos últimos contaminantes²⁴.

En cuanto la educación, el sector se enfrenta a problemas de carácter estructural, más que funcional, y esto se puede evidenciar teniendo en cuenta los mismos elementos que caracterizan la crisis del sector público en general, como son: no tener plena conciencia de la gravedad de dicho problema; un desequilibrio creciente no ajustable a corto plazo (en tanto el gasto siga siendo tan inelástico respecto el ingreso); Un sistema fiscal inflexible; y una baja capacidad de tributación. Los ingresos corrientes del gobierno sólo alcanzan a cubrir parte del gasto: en 1980, el 86%; en 1996, el 57%. Por supuesto, a lo anterior hay que sumar los efectos derivados del uso y asignación ineficiente de los recursos. Las herramientas de uso del gobierno para su solución, son similares en varios ámbitos del sector público, es así como inicialmente se piensa en aumentar la tributación; endeudamiento; reasignar el gasto en el sector; utilizar los excedentes financieros de entidades descentralizadas, y la venta de activos¹. A través de la ley 115 de 1994, el gobierno otorga autonomía respecto al manejo administrativo a las entidades territoriales, pero no proporciona herramientas sobre recursos humanos y financieros.

El analfabetismo está íntimamente ligado con la pobreza y la injusticia social. La alfabetización es un derecho humano y se considera como una necesidad básica. Es un indicador principal para medir el grado de pobreza en términos educacionales. Las principales fuentes para determinar la tasa de analfabetismo son los censos de población y las encuestas de hogares. Los censos permiten hacer cruces con condiciones y características socioeconómicas, así como desagregar por sexo, zona o grupos de edad. La desventaja es que se llevan a cabo generalmente una vez cada 8 ó 10 años. Para su actualización anual deberían servir las encuestas de hogares que permiten los mismos cruces socioeconómicos. Sin embargo el tamaño de las muestras no permite, generalmente, desagregaciones y cruces geográficos muy detallados

²⁴ La disposición de residuos sólidos ha sido uno de los programas de menor prioridad en el país. En la mayor parte de los municipios, los residuos sólidos se han dispuesto en botadores a cielo abierto o en los cuerpos de agua. Aun en los municipios y ciudades donde se disponen los residuos sólidos en rellenos sanitarios los problemas son graves. En el país no existe ninguna ciudad con un relleno sanitario de seguridad para la disposición de los residuos sólidos peligrosos.

(municipios) aunque lo que permite es muy importante para la planificación de políticas sociales.

De igual manera, el sector de la salud se encuentra en una transición caracterizada por el mejoramiento progresivo, desigual e inequitativo y la concurrencia de enfermedades transmisibles, crónicas y degenerativas, la cual afecta con mayor severidad a la población más pobre, con diferencias evidentes de género. La Ley 10 de Municipalización de la Salud de 1990 inició un proceso de transformación tendente a fortalecer el sector salud desde sus entes territoriales. El proceso se ha desarrollado lentamente. En el año 2000, 25 departamentos y distritos 524 municipios estaban certificados. La reforma se complementó con las Leyes 60 (que descentralizó las competencias y recursos de salud y educación) y 100 de 1993 (Sistema General de Seguridad Social) que plantean la ampliación de las coberturas de salud pública y de atención personal a través del sistema de aseguramiento. En el aseguramiento, son las Empresas Promotoras de Salud y las Administradoras del Régimen Subsidiado las que administran el aseguramiento en sus modalidades contributivas y subsidiadas, respectivamente. No se logró la meta de cobertura universal y la población de bajos recursos no afiliada al sistema es atendida a través de la red pública hospitalaria. La población en el régimen contributivo cotiza un 12% de sus ingresos y recibe el Plan Obligatorio de Salud; los subsidiados se afilian a través de una cotización que el Estado paga el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado. Se esperaba que en el año 2001 ambos paquetes fueran idénticos, pero el desempleo y bajo crecimiento económico impidieron la cobertura universal y la equiparación de los planes como lo contemplaba la Ley 100 de 1993.

La anterior ley creó dos regímenes de afiliación: el *contributivo* y el *subsidiado*. Al subsidiado se afilia la población más pobre y vulnerable sin capacidad de pago. Las personas que no logran ser afiliadas a ninguno de los regímenes por ausencia de los oferentes o falta de recursos se denominan *participantes no asegurados*, siendo responsabilidad de las alcaldías de cada municipio la prestación de servicios de salud a esta población. Los principios rectores del proceso son la eficiencia, la universalidad, la solidaridad, la integralidad, la unidad y la participación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

E J E R C I C I O S D E A P O Y O .



1. CAMINAR COMO *PERFORMANCE* (DESEMPEÑO) POLITICO PARA EL DESARROLLO

PROTAGONISMO DE LA GESTION LOCAL

“Amo de las ciudades sus calles siempre recorridas que a fuerza de ser vistas tantas veces, ignoramos.” Francisco Jiménez V.

CONCEPTOS CLAVE:

PERFORMANCE POLITICO. CIUDADES DE LA CIUDAD. INTELIGENCIA Y RACIONALIDAD COLECTIVA. GESTIONANDO.

BUCLE:

PERCEPCION – EXPERIENCIA – LECTURA – *POLIS* – TRAYECTORIA –
RECORRIDO – NOMADE.

REFERENTES:

1. **LA CIUDAD EDUCADORA.** Para trascender el *analfabetismo urbano*, y poder leer en la realidad el *estado del arte* del Desarrollo, en este caso Urbano. (Ver Talleres Secretaría de Educación del Distrito Capital-U. Distrital, 2006-2008.
2. **LAS CIUDADES DE LA CIUDAD.** Metodología que permite componer a partir de un concepto de tipo de ciudad que el concepto mismo conforma.

3. **OBSERVACION PARTICIPANTE.** Desde la GEOGRAFIA DE LA EXPERIENCIA (Jiménez V., Francisco. C I D E R - UNIANDES, 1994) y la GEOGRAFIA DE LA PERCEPCION (Capel, Horacio. Universitat de Barcelona. 1984).
4. **RECONOCIMIENTO DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA.** La visibilidad de multiplicidades *aparentemente* desvinculadas, como posibilidad de construir **capital sinérgico** desde la GESTIÓN del estudiante.
5. **TRANSVERSALIDADES Y URDIMBRES.** El *entramado* de los flujos propios de las dinámicas urbanas en todas las dimensiones del Desarrollo puede ser explicado y comprendido topológicamente, en la perspectiva de una TOPOLOGIA URBANA: *La Racionalidad Colectiva del Desarrollo*.
6. **INCORPORACION VINCULANTE DE LO DESCONOCIDO COMO INTEGRALIDAD.** Si el hábitat individual y/o familiar y/o social, se comporta como *centro del universo*, los trayectos y recorridos muestran no solo una multiplicidad significativa sino una pre-síntesis de las diferentes lógicas que existen.

EL EJERCICIO.

1. **ESCOJA LIBREMENTE UN RECORRIDO EN LA CIUDAD** que nunca haya conocido total ni parcialmente.
2. **CAMINE POR EL Y ELABORE UNA BITACORA CON DATOS ESPACIO-TEMPORALES QUE INCLUYAN TODAS LAS IMAGENES POSIBLES:** Desde MAPEOS GEOESPACIALES LIBRES incluso elaborados por ciudadanos, transeúntes, habitantes diversos (privilegiar los elaborados por niños), hasta *historias de vida*, entrevistas, conversaciones libres, actividades *normales* (comer, *minutos*, etc.) y "biopsias" estratégicas y significativas. Puede apoyarse en planos impresos de la ciudad.
3. **ORGANIZACION DE LA INFORMACION.** Aproxímese a la construcción de una red (en borrador), donde se trasciende la simple cuestión espacial y se incorpore lo cultural, lo socioeconómico, lo político, esto es, una red multivectorial (compleja)
4. **ESCOJA LIBREMENTE UN SEGUNDO RECORRIDO-CRUCES.** (que se cruce en algún lugar con el primero)
5. **REGISTRE INFORMACION** (igual al anterior)
6. **SEGUNDA FASE RECORRIDO 1.** En un tiempo totalmente diferente al de la primera vez, realice la misma actividad y regístrela.
7. **SEGUNDA FASE RECORRIDO 2.** En un tiempo totalmente diferente al de la primera vez, realice la misma actividad y regístrela.
8. **SINTEISIS RELACIONAL.**

“Unid lo que es completo con lo que no lo es, lo concordante con lo discordante, lo que está en armonía y lo que está en desacuerdo.”
HERACLITO.

- **PIENSE COMO CONJUNTO EN CONTEXTO** (La Ciudad, una localidad, un grupo de barrios, un sector.)
- **ELABORE CONJETURAS EXPLICATIVAS** (el aquí y el ahora) y **PROSPECTIVAS** (el otrora), utilizando dos herramientas teórico-metodológicas: °*lo común en lo diverso* y ° *lo probable en lo posible*. (Recuerde que *lo real es una parte muy pequeña de lo posible*.)
- **CONSTRUYA DOS CIUDADES DENTRO DE LA CIUDAD** que integren **recorridos y contextos**. A manera de ejemplo: CIUDA DEL AMOR. CIUDAD DE LA VIDA. CIUDAD DE LA MUERTE. CIUDAD DE LA AUTONOMIA. CIUDAD DE LA DESECONOMIA. CIUDAD DEL CONSUMO. CIUDAD DE LA CONTRACULTURA. CIUDAD OFICIAL. CIUDAD POPULAR, CIUDAD DORMITORIO, CIUDAD EDUCADORA (Ver Programa D. C. –U. Distrital, 2007-8), entre otras. Elabore el concepto según su criterio e identifique componentes tangibles de sus ciudades, no necesariamente continuos ni convencionales. Elabore una memoria y socialícela a un primer nivel, con los actores reconocidos en los recorridos. Compare y discierna.
- **CONFRONTE SU TRABAJO CON LOS ACTORES: Repita todo el ejercicio inicial en los dos recorridos, recogiendo de los distintos actores sus elaboraciones y articulando sus aportes.**
- **ELABORE UN DOCUMENTO "FINAL"** que puede comunicarse como **ENSAYO**, como **PROYECTO y/o PROGRAMA DE INVESTIGACION**, como **ANTEPROYECTO DE TESIS** de una futura **MAESTRIA**
- **ELABORE**, a lápiz, para poderlo reformar y actualizar a futuro, *el BOSQUEJO DE UN MAPA CONCEPTUAL* (Nodos, vínculos, interacciones, urdimbres, tejidos socio-espaciales, *cuantificadores vectoriales adaptativos*, CVA) que reconozca la totalidad del proceso como **unidad de diversidades**.
- Un apoyo metodológico específico lo encuentra en el texto *EL PENSAMIENTO BORROSO* de BART KOSKO. (Ver Bibliografía).
- Un referente de GESTION actual: **Ruta Amarilla de TERPEL** , en Bogotá y otras ciudades del país.

NOTA:

Ver: JIMENEZ V. Francisco (1999) *La Alegría de Leer el Espacio Urbano*. Tunja: Observatorio Urbano. 2. UPTC.

2. GESTION VIRTUAL NO FORMAL PARA EL DESARROLLO. DEL RECONOCIMIENTO A LA ARTICULACION VINCULANTE DE PROCESOS DIVERSOS.



"Donde las pruebas y los argumentos son demasiado precarios para determinar un resultados, la baja tiende a ser compensada por otros factores." Thomas Nagel.

CONCEPTOS CLAVE:

DISCERNIR. PLAUSIBLE. SIGNIFICATIVO. RELEVANTE. SINTESIS.

*“ Una clave de la inteligencia es saber qué es lo que no ha de computar. Una persona con éxito no es necesariamente mejor que sus compañeros menos exitosos a la hora de resolver problemas; simplemente, su facilidad para **reconocer formas le ha enseñado qué problemas merece la pena resolver.**”* Ray Kurzweil.

REFERENTES

- En el ámbito de la llamada investigación cualitativa, **lo sintético y lo relacional**, hacen visible, tangible, lo significativo.
- El *todo vale* , perversidad de ciertos discursos posmodernos, no ha lugar en una Gestión Simbiótica para el desarrollo en tanto trivializa los procesos.
- La TDR., Teoría de la Decisión Racional, aparte de mostrar la necesidad de la razón *razonable*, reconoce como la cooperación pertinente es efectiva.
- La Gestión como función social, no está limitada por las formalidades institucionales sino las trasciende y, por ende, las cualifica.
- El Gestor Simbiótico para el desarrollo hace de su autonomía un valor tangible sin radicalismos independentistas cuya ruptura fragmenta y vulnera la organicidad.
- La E S A P 2010, consolida sus CENTROS DE GESTION VIRTUAL en 220 lugares de Colombia, donde, previa formación e instrumentación, se podrán desarrollar procesos de Gestión. La cobertura es tood el país.

EL EJERCICIO.

- Escoja un ámbito o dominio donde se manifiesten diferentes procesos que apuntan al llamado *desarrollo*. (Ver listado del Ejercicio 5)
- Para discernir, identifique para cada uno: actores-agentes, coberturas, institucionalidad y, en especial, la **matriz de intereses** que están en juego.
- Evalúe, de acuerdo a un conjunto de referentes de desarrollo humano-social significativo, todos los procesos intentando un primer nivel de agrupación por afinidades de todo orden, tanto formal como funcional y estructural.
- Conjetura una estructura global del ámbito escogido, donde se vinculen todos los procesos.
- Someta a un colectivo representativo tal resultado para depositar (sin resistencias) en la inteligencia colectiva la COGESTION del Desarrollo Integral.
- Dimensione y geste la presencia del Estado como responsable de la síntesis y la complementariedad necesarias.
- Como ejercicio complementario, investigue sobre el programa CENTROS DE GESTION VIRTUAL (Dirección Nacional, Dr. Honorio.), tome uno de los 220 y elabore una estrategia para la operabilidad del Centro.

Cabe insistir en la importancia de la INTEGRACION . Como ejemplo: el presidente Obama señala cómo la gran falla del reciente peligro de atentado aéreo, ha sido el que todas las instituciones tenían *partes* consistentes de acuerdo a sus funciones, pero ninguna ni nadie integró, articuló y...: fracaso total del Estado !



“ La imagen del cartonero que recicla los materiales de deshecho es la imagen arcaica de la circulación de mercancías; utilizada por las bandas nómades en el horizonte de la Revolución Urbana”. María Teresa Salcedo.

3. LA GESTION COTIDIANA PARA EL DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL

EL DESARROLLO A ESCALA MICRO CONTEXTUALIZADA.

“ Más allá de las teorías de la organización, más allá de la política o de la polémica, es claro que la autoadministración debe comenzar por uno mismo.” Joël de Rosnay



Source: www.kenya-belgium.be

“ El grado de progreso en el mundo es desigual. Algunos países han estabilizado sus poblaciones; otros viven un crecimiento poblacional explosivo. (...) Nos hemos ocupado obsesivamente del pensamiento crítico y de la argumentación como instrumentos de cambio. Y son virtualmente inútiles para el cambio, porque carecen de un elemento realmente creador. No hemos aprendido a comprender la creatividad y los cambios de paradigmas ” . Edward De Bono. (Ver : Yo tengo razón; tú estás equivocado.)

*Hoy un niño descubre entre la arcilla
durezas y ternezas,
pesa ahora una porción en el aquí
y al transformarla, se enfrenta al antes y a la muerte;
es un creador entre la luz,
opuesto de su sombra,
dominada entre sus manos y la arcilla.*

*Percibe arriba las estrellas
Y, afirmando su dominio,
Brilla una de hojalata colgada de su cuello...
...sin pensar que mañana la cartilla,
¡ encerrará su todo y su riqueza
en un cubo preciso y sin ventanas !*

Francisco Jiménez Velásquez.

“ La técnica es muy sencilla de decir: se trata de **dejarse hablar**. Se trata de que, ‘por milagro’, cada uno de ustedes, en vez de pensar que ha venido aquí a enterarse de algo, de algunas opiniones, y, si es caso, a aportar la suya, haga todo lo contrario, que es **dejarse hablar**. El dejarse hablar que va contra todas las opiniones, las que ustedes tengan y las que ustedes oigan.” Agustín García Calvo.

“ Es posible aprender de los que aprenden”. Jorge Wagensberg. (En referencia a la infancia, a los alumnos.)

REFERENTES

- Desarrollo - Administración existe en todas las escalas; aquí, al privilegiar la más cercana, entramos en campos como la psicología, la antropología, la bioética y una nueva disciplina –*bienvenida!*- , la BIONOMIA: Auto-administración de la propia vida. (Ver Jöel De Rosnay). El rol del individuo, llámese persona, ciudadano, agente, actor, es condicionante en todo aquello a que pertenece: una institución, una familia, una sociedad, una cultura.
- *Podemos* hacer uso de la subjetividad en lo que hacemos con los y lo demás, oficial o privadamente. Ser subjetivos al mirarnos a nosotros mismos, es, sin duda, un error de alto costo, no solo personal sino social. La AUTOADMINISTRACION nos da elementos tanto de concepción (nueva mentalidad) como de procedimiento (el cómo).

EL EJERCICIO

1. Escoja una situación individual, en principio, en que haya tomado una decisión trascendental en su vida. Mire en detalle los efectos y piense en *lo que podría haber sido* decidiendo de manera diferente.
2. Observe su *horizonte de vida* en la perspectiva de su desarrollo y sus distintos entornos. Si tiene *proyectos de vida*, pondérelos con su percepción de la realidad actual y futura.
3. Pregúntese por la validez de esa percepción y trate de *actualizarla y/o transformarla*.
4. Repita el ejercicio y elabore una agenda temática y gestonaria de SU DESARROLLO.
5. Elabore *en común* el mismo ejercicio y reelabore todo el proceso.

Nota: La lectura de apoyo muestra cómo la Educación, (este es un proceso educativo) tiene significados a comprender con buenas explicaciones incluso *propias*.

BUCLE INTER-RETROACTIVO PERTINENTE:

PERSONA	INDIVIDUO	CIUDADANO	USUARIO	FUNCIONARIO	SER
AGENTE	ACTOR	CONSUMIDOR	CLIENTE	GENTE	ENTE MIEMBRO

LECTURA DE APOYO.

LA EDUCACION EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA DEMOGRAFICA. Alfredo Sarmiento G.

La única ley que uno encuentra en todas las culturas, en todas las geografías y en todas las historias es que a mayor nivel de educación hay una mejor regulación de la natalidad. En efecto, la educación prepara a la gente para mejorar todos sus comportamientos y para planearlos, incluso el de tener hijos. Me molesta un poco que se diga que el principal regulador de la fecundidad es la limitación de la natalidad; en realidad es la educación la que lleva a las personas a racionalizar la fecundidad ... (y tantas otras cosas). ***Un mayor nivel de educación y de información permite a las personas tomar decisiones libres y la evidencia ha demostrado que deciden por la calidad no por la cantidad.***

Cuando se estudian los modelos de desarrollo (en particular las mediciones de Barro, 1999) se observa que aparece la educación masculina como directamente relacionada con el producto y la educación femenina aparece relacionada indirectamente a través de la fecundidad.... (...) ¿Hay vínculo o no entre educación y desarrollo?. (...) El libro "En busca del crecimiento económico" de William Easterly trata de mirar las panaceas que han fracasado en las políticas convencionales. ¿Qué fracasó? La inversión como clave del crecimiento, la inversión física. ¿Qué más fracasó? La destinación de dinero para preservativos.

NOTA: Ver el texto completo en *Debates de Coyuntura No. 18 . 2005. Población y Pobreza.* FEDESARROLLO.

4. G E S T I O N P A R A E L

DESARROLLO EN LA ARTICULACION OFERTA – DEMANDA.

DE LAS ESTATICAS SECTORIZADAS A LAS DINAMICAS POLIVALENTES.

CONCEPTOS CLAVE: OFERTA. DEMANDA. INSTITUCIONALIDAD. O N G .
GOBERNABILIDAD.

BUCLE

ESTADO BENEFactor - O N G s. – OFERTAS – DEMANDAS –
GESTOR SIMBIOTICO.



“ Mientras más definido un sistema, más fácil engañarlo.” NORBERT WIENER.

PRESENTACION

- El privilegiar la oferta institucional de Desarrollo, hoy es considerado una limitante de las posibilidades y un desconocimiento de las dinámicas actuales de los sectores no estatales incluyendo, referente *sine qua non*, la comunidad, la sociedad civil. El crecimiento de lo no-gubernamental (O N G s, especialmente) cambia reglas de juego y diluye *lugares comunes*. A su vez, la oferta institucional tiene escalas, niveles, ámbitos en ocasiones contradictorios. Lo nacional ha llegado a contradecir lo municipal y viceversa.
- En síntesis, hoy se reconoce Oferta tanto institucional como social e igualmente Demanda en los dos ámbitos. Articular estos dos ámbitos como nodos de un mismo sistema abierto y cambiante, es uno de los roles del Gestor para el Desarrollo. Aquí se perfil SIMBIOTICO apunta a la legitimidad y por ende a la Gobernabilidad, la efectividad y a la democracia real.

EL EJERCICIO

1. Escoja dos proyectos afines de Desarrollo, uno propio de la Oferta Institucional y el otro, de la Oferta No Gubernamental y/o Social. Compare sus perfiles y encuentre afinidades y compatibilidades en la perspectiva de articularlos.
2. Escoja otros dos proyectos del mismo orden, uno propio de la Demanda Institucional (por ejemplo: *pago de impuestos, cumplimiento de normas*), y otro propio de la Demanda Social, No Gubernamental (*Movimiento pena de muerte para los corruptos*). Compare igualmente sus perfiles y encuentre lo mencionado en el punto 1.

3. Identifique ejemplos de OFERTAS y DEMANDAS, en los dos ámbitos, no satisfechas y trate de encontrar PORQUES y COMOS para logara lo previsto en las respectivas metas.
4. Elabore un Ensayo sobre estas dinámicas, debidamente titulado, con los anexos organizados de los tres primeros puntos.

NOTA:

Apoyo en los documentos del PRIMER ENCUENTRO DE ACTORES PARTICIPANTES en el Programa **ODM**, OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO, Etapa III: Articulación Demanda Municipal y Oferta Institucional. DNP.Documentos del Taller Nacional“PACTOS SOCIALES PARA LA GOBERNABILIDAD”. Bogotá, D. C. 20 y 21 de Mayo del 2005.

5. **GIMNASIA MENTAL EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO (nomos)**

LA NUEVA MENTALIDAD ES MAS IMPORTANTE QUE LA NUEVA CIENCIA Y LA NUEVA TECNOLOGIA.

Propuesta de actividad para resolver en grupo

“ El territorio es el espacio delimitado a partir de un ejercicio estatal, su carácter es organizativo, producto de un acto administrativo y jurídico; mientras que el lugar pertenece al afuera del territorio, en tanto que su ubicación y demarcación las determina el entrecruzamiento de líneas diversas, la vecindad con el acontecimiento.”
Enrique A. Velásquez.

CONCEPTOS CLAVE:

MENTALIDAD. ACERVO CULTURAL. DIALOGICA. CIBERCULTURA. ACONTECIMIENTO. FENOMENO.



“ Lo opuesto a una verdad no es un error sino una verdad más profunda.” PASCAL.

EL EJERCICIO:

- a. El acervo cultural en cada sociedad suele tener unos *promedios compartidos* que se expresa en las opiniones y en ocasiones en el llamado *sentido común*. Tanto el Administrador Público (en este caso *en formación*), como el ciudadano, suelen entenderse repitiendo *lugares comunes* que niegan el reconocido **progreso en el conocimiento**. Toda interacción, toda conversación, todo trámite, tiene la sugerente posibilidad del *c r e c i m i e n t o* de los interlocutores: es la **dialógica**.
- b. Las ideas de pensadores, teóricos, científicos, pueden articularse en el *diario vivir* con efectos creativos.
- c. El origen especializado legitimado por los diferentes estatutos teóricos de cada disciplina y por los distintos contextos culturales, amerita ser relacionado e integrado.
- d. Se trata de encontrar *lo común en lo diverso* como referente para llegar a *lo probable en lo posible*, sopesando en contexto, sentido por excelencia de la Gestión.

IDEAS.

UNO

“ La interacción humana está hecha de materia, energía y, sobre todo, conocimiento. Pero no se piensa sólo a la escala de las mujeres y los hombres. También piensan las familias, los grupos, los barrios, las ciudades, las culturas, las naciones, y al hacerlo crean intrincados mapas de estabildades posibles. Las tradiciones y las creencias permiten evaluar las interacciones. Pero la convivencia humana es, ¡ay! una cuestión de *inteligibilidad científica*.” JORGE WAGENSBERG.

DOS

“ Los objetos artificiales son sintetizados por el ser humano y generalmente son considerados en términos al mismo tiempo de imperativos y descriptivos.” H. SIMON.

TRES

“ Cuando creemos que hemos resuelto un problema, adoptamos, como es natural, la nueva serie de teorías de frontera, y desechemos las anteriores.” DAVID DEUTSCH

CUATRO

“ El hombre sabio hace que su creencia sea proporcional a la evidencia.” DAVID HUME

CINCO

“ Las prácticas sociales y las científicas construyen cosas que se sostienen entre sí: hechos.” ALAIN DESCOSIERES.

SEIS

“ La economía ecológica es un enemigo principal de la teoría económica ortodoxa, y es aliada de la economía política o de la economía institucionalista.” J. MARTINEZ ALIER.

SIETE

“ Las reglas deben ser vistas como hipótesis que están bajo prueba y confirmación”. JOHN H. HOLLAND

OCHO

“ La necesidad de construcción de redes se debe a que en el mundo de hoy la innovación y la competencia se basan más en la cooperación que en la lucha aislada por la supervivencia.” JAIME ACOSTA PUERTA

NUEVE

“No existe una teoría acabada del desarrollo sustentable y de la producción basada en una racionalidad ambiental.” ENRIQUE LEFF.

DIEZ

“ Fortalecer la gerencia pública es un propósito esencial en la tarea de poner a marchar una sociedad. (...) Poca gente pensaría que el control de la corrupción es un problema de gerencia pública.” Editorial MANAGEMENT.

PROCEDIMIENTO:

UNO:

Tome tres de las citas anteriores escogidas libremente, De cada una de ellas escriba un comentario explicativo sin limitaciones de espacio. Integrando las tres, redacte un ENSAYO debidamente titulado y subtulado. Recuerde que Ensayo viene *exagium* que significa discusión, pensar, medir, poner en la balanza diferentes conjeturas, explicaciones o juicios. Si en un Ensayo no hay una lógica de composición, así como en la música, sus resultados serán difícilmente aceptables. De allí la importancia de un esbozo, de un mapa-guía para su elaboración.

DOS;

Tome otras tres citas (mínimo, pueden ser más) distintas a las del ejercicio UNO y desarrolle el mismo proceso.

TRES

Con base en los dos Ensayos, elabore un escrito *libre* que los relacione, bien dentro de un contexto que usted considere significativo, o desprevénidamente de manera aleatoria.

NOTA

Repita este ejercicio con estas citas y otras que escoja siempre libremente, dentro del **amplio conjunto de ideas presentadas a lo largo de todo el módulo**. Elabore reflexiones y conjeturas con los interlocutores que considere pertinentes. Este ejercicio es un *JUEGO CREATIVO* donde cabe la *inteligencia emocional*. Recopile y circule los Ensayos y demás escritos, conservando la memoria en toda su diversidad.

*“ Cambia lo superficial
cambia también lo profundo
cambia el modo de pensar
cambia todo en este mundo*

*Lo que cambió ayer
tendrá que cambiar mañana.*

MERCEDES SOSA.

NUFFIC

(El conocimiento progresa)

¿Cuál de los diferentes tipos de pensamiento de las ideas anteriores te es más familiar?

Plantéate, de acuerdo con tu forma de pensar y de activar tu pensamiento, ¿Cuál de las ideas anteriores puedes relacionar con un proyecto de desarrollo específico?

GLOSARIO DE TERMINOS

NOMO

Se denomina a cada una de las subdivisiones territoriales del [antiguo Egipto](#). Este nombre es de origen griego; la palabra egipcia era *hesp* o *sepat*, que designaba la superficie cultivable de los territorios.

SISTEMA CERRADO

Entidades y fuerzas interactuantes no sometidas a influencia externa (por ejemplo, el Universo). Un corolario de la segunda ley de la termodinámica es que en sistema cerrado crece la entropía.

ENTROPIA

Una medida del caos (movimiento impredecible) de las partículas y la energía no disponible en un sistema físico de muchos componentes. En otros contextos, el término se utiliza para describir la magnitud de la aleatoriedad y el desorden del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

CARDENAS, Ernesto y OJEDA, Jair, La nueva economía institucional y la teoría de la implementación, En Revista de Economía Institucional, Vol. 4, N° 6, Primer Semestre 2002.

CEPEDA, Carlos Alberto. "El Sistema de Control Interno del Estado", Ediciones Librería del Profesional,

DNP, Dirección de Desarrollo Territorial. Competencias sectoriales por nivel de gobierno, Bogotá, 2003.

DNP, Vicepresidencia de la República. CONPES 2790. Gestión Pública Orientada a Resultados. Junio de 1995.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultado

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Planificación: Base de la gestión municipal. Lineamientos Generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007.

ETIENNE, Teodoro, Financiamiento y administración de proyectos de desarrollo, Bogotá, 2004.

GONZALEZ, Murillo Hernando. La Función de Evaluación de la Planeación y la Gestión Territorial en Colombia. Febrero de 2003.

JIMENEZ V. FRANCISCO. (1999) *Alumbramiento en la ciudad*. Tunja: Observatorio Urbano. No. 1. Ed. UPTC.

_____ (1999) *La alegría de leer el espacio urbano*. Tunja: Observatorio Urbano. No. 2. Ed. UPTC.

_____ (1995) *Reconstruyendo la Unidad Sociedad-Espacio*. En: AGENDA P&G. No. 1. Ed. UPTC, Tunja.

_____ (2003) *Desplazamiento y Ciudad. Condiciones de Posibilidad. Mirada prospectiva desde la vida como la gran pauta*. En Desplazamiento Ciudad y Territorio. Bogotá, D. C. Ed. Barrio Taller.

PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION. Vicepresidencia de la República, y Departamento Nacional de Planeación. Guía N° 1 sobre Contratación Pública. Mayo de 2003.

REBOLLEDO A., Gloria Alexandra. (2003) *La ciudad desdibujada*. En Desplazamiento Ciudad y Territorio. Bogotá, D. C. Ed. Barrio Taller.

SERNA, HURTADO, Hernando de Jesús. Manual para promover y orientar el ejercicio de la participación en "Control Social Integral a la Gestión Pública". Itagui, 2003.

SERRANO, Claudia y Dagmar Raczynski. La Función Evaluación de Políticas Sociales. Asesorías para el Desarrollo. Santiago de Chile, 2002.

SILVA, Iván, Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Santiago de Chile, 2003. CEPAL (www.eclad.org).

UNION NACIONAL DE EMPLEADOS BANCARIOS, UNEB, Deuda Pública Territorial. Conjura de la banca y el gobierno central contra las regiones, 2005.

www.cabildo.com.co

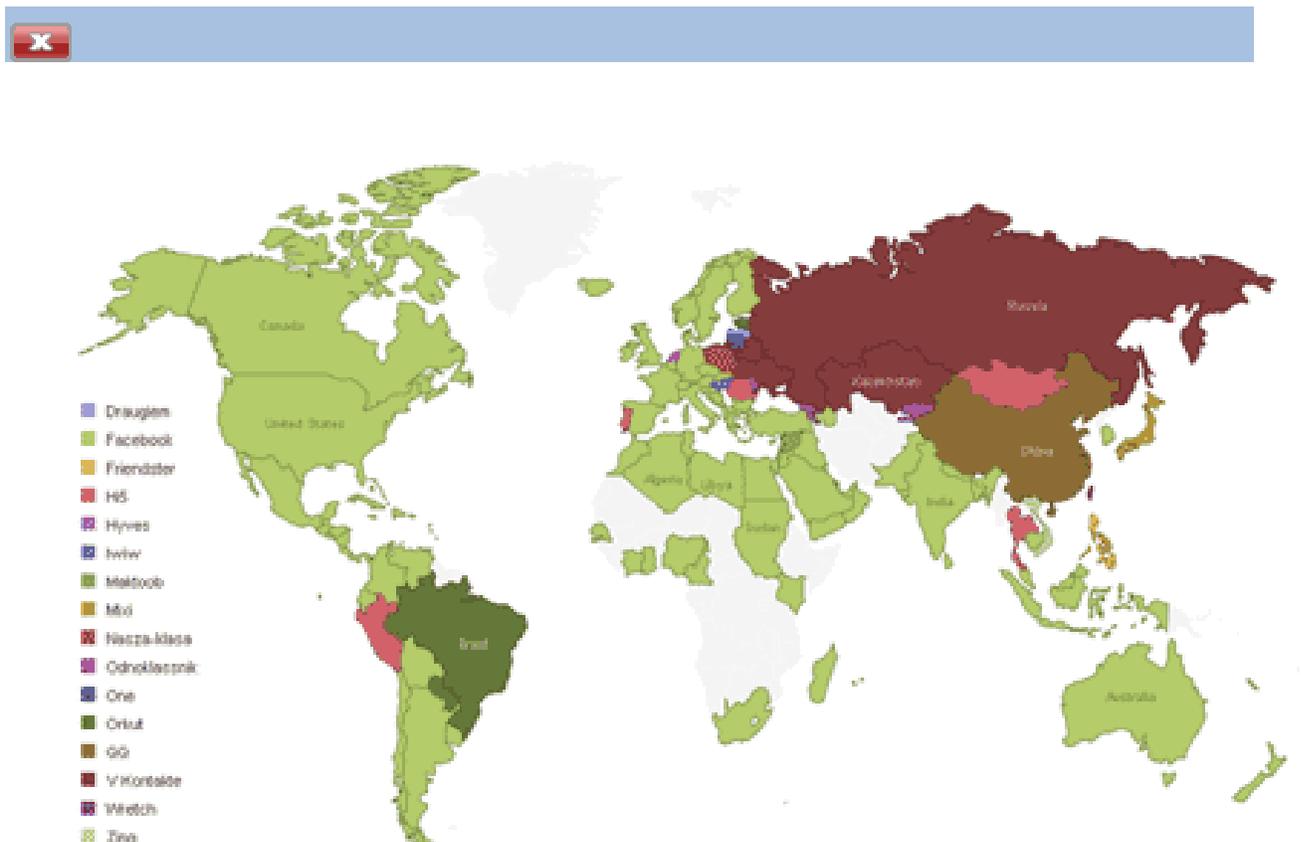
www.dnp.gov.co

www.procuraduria.gov.co

www.eclad.org

www.cepal.org

Nuevo Mapa Mundial de Redes Sociales





UNIDAD 5.

OIKOS

NICHO

TERRITORIO

DINAMICA GESTIONARIA EN
UMBRA ***PROYECTOS DE FUTURO***

Índice

18. Introducción/ubicación

Introducción general

La presente unidad presenta parte de la complejidad de la financiación del desarrollo. Expone las fuentes de financiación y de crédito; se incluyen indicadores de desempeño financiero. El desarrollo financiero, el cual establece relaciones entre el Estado y el sector bancario en una red compleja de relaciones, también tiene guarda tras de sí una maraña de decisiones políticas a nivel nacional y territorial, las cuales son expuestas en una lectura anexa.

Objetivo General Establecer y aprehender los vínculos articuladores de la Gestión con el Desarrollo asumido como proceso.

Objetivos específicos

- Exponer la estructura del gasto público como una herramienta necesaria para la gestión del desarrollo territorial
- Presentar las metodologías e instrumentos requeridos para la comprensión y utilización de indicadores de desempeño financiero
- Conocer el papel de las entidades estatales cuya misión tiene que ver con la gestión financiera del desarrollo como son los casos del DNP, Minhacienda, Contraloría General de la República y la Contaduría General de la Nación.

Competencias

w. a. Cognitivas. El estudiante identificará y describirá la estructura del gasto público y podrá relacionarla con la problemática organizacional y jurídica de los sectores sociales que intervienen en el desarrollo nacional.

x.

y. b. Procedimentales. El estudiante podrá aplicar las fórmulas más importantes de desempeño financiero e interpretará conforme la ley estrategias de financiamiento.

z.

c. Axiológicas. El estudiante valorará actitudes constructoras y prospectivas de realidad en lugar de actitudes reactivas de realidad; también reconocerá la relación entre lo político y lo social.

UNIDAD 5 OIKOS. (NICHOS, LO PROBABLE. DESARROLLO. GESTION. ACCION TERRITORIO)

RELACIONES DE LOS PROCESOS DE GESTION. Presentación pedagógica

“Un ecosistema es más que la suma de sus partes, dada la aparición de propiedades

*emergentes tales como resistencia, resiliencia, **sinergismo** y autoorganización las cuales pueden ser atribuidas al procesamiento y flujo de información en este tipo de sistemas.”* Juan D. Gutiérrez.

En tanto nodo de un sistema, las relaciones en red –RNA, red neuronal abierta, socio-económica, - abren y vinculan la Gestión con universo de interacciones múltiples y diversas. Lo interinstitucional, lo interdisciplinar, lo intercomunitario transforman las relaciones en un sentido muy distante de lo deductivo y lo hipotético deductivo. Estricto *sensu*, las relaciones se abren al entorno y endógeno-exógeno se retroalimentan aleatoriamente.

19. Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Establecer los referentes de una Gestión Prospectiva para el Desarrollo a través del encuentro de lo probable en lo posible.

20. Ideas clave

- **Toda aproximación al futuro en términos de Gestión se distancia hoy en día del llamado *pronóstico* en tanto hemos reconocido la realidad como incierta, donde los necesarios estados de equilibrio (equilibrio puntuado) no significan determinismos sino probabilidades dentro de una red explicable de posibilidades. Aquí cabe el pensamiento estratégico, diferente de la *fracasada* planeación estratégica.**
- **En los términos clásicos de la prospectiva, se reconoce una triple dinámica que suele combinarse con vínculos interactivos: CON EL FUTURO, DESDE EL FUTURO y HACIA EL FUTURO.**

21. Mapa conceptual

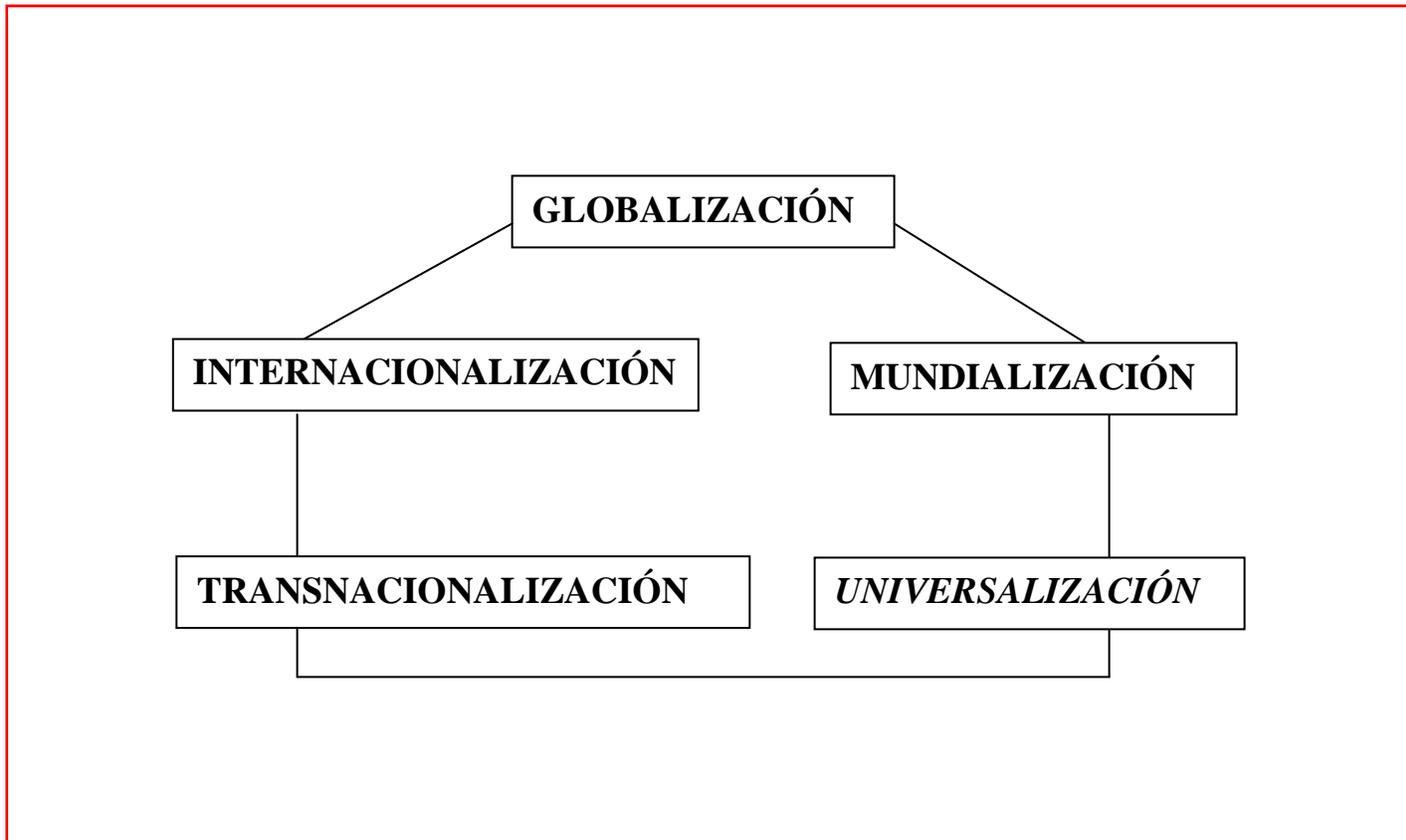
“ ...Vi el Aleph desde todos los puntos, vi en el Aleph la tierra, y en la tierra otra vez el Aleph y en el Aleph la tierra; vi mi casa y mis vísceras, vi tu casa y sentí vértigo y lloré, porque mis ojos habían visto ese objeto secreto y conjetural, cuyo nombre usurpan los hombres, pero ningún hombre ha mirado: el inconcebible universo.” JORGE LUIS BORGES. “

ALGORITMOS
FUTURIBLES-Posibilidad.

RED

A L E P H

BUCLE



MATRIZ

A L E P H
FUTURABLES-Probabilidad.
SIMULACIONES

TEJIDO

Las cosas son más como son ahora mismo que como lo fueron en cualquier otro momento.” Dwight Eisenhower



Presentación de caso práctico/experiencia/cuestiones para reflexionar/, video, entrevista.

TEXTO DE CONTEXTUALIZACIÓN Y REFLEXION.

GEOGRAFÍAS TERRITORIALES

*DE LOS MAPEOS COGNITIVOS A LAS
GEOGRAFÍAS DE LA EXPERIENCIA Y DE LA
PERCEPCION*

SEMINARIO-TALLER a cargo de Francisco Jiménez Velásquez, M. Sc.

PRESENTACION:

En tanto TERRITORIO como realidad y como concepto pertenece a la Vida misma y es la *lógica de lo viviente* la que lo explica y permite comprenderlo, su *tratamiento* institucional, político y cognitivo, reconoce su organización como necesidad compartida. Dentro de la unidad ESTADO-SOCIEDAD CIVIL, un mapeo cognitivo permite visualizar lo empírico y percibir lo múltiple y sus posibilidades integrales -no excluyentes-.

.GEOGRAFIAS Y G A I A.

La HIPOTESIS G A I A –la Tierra como organismo vivo- conlleva una Ciencia Geográfica transdisciplinaria, donde la *clusterización* necesaria en los procesos de Gestión de Punta, haga visible con sus informaciones u sistemas (SIGs) todas las posibilidades y, por ende, las implicaciones de los procesos mismos, a la manera de una de una *evaluación in situ* permanente y vinculante, (aquí –

Ahora - otrora), apoyada por la Cibernética (Ciencia del Movimiento) en su *segundo orden*: trayectorias-inflexiones-mutaciones-emergencias.

.GEOPOLITICAS.

.INTERACCIONES GEOGRAFICAS.

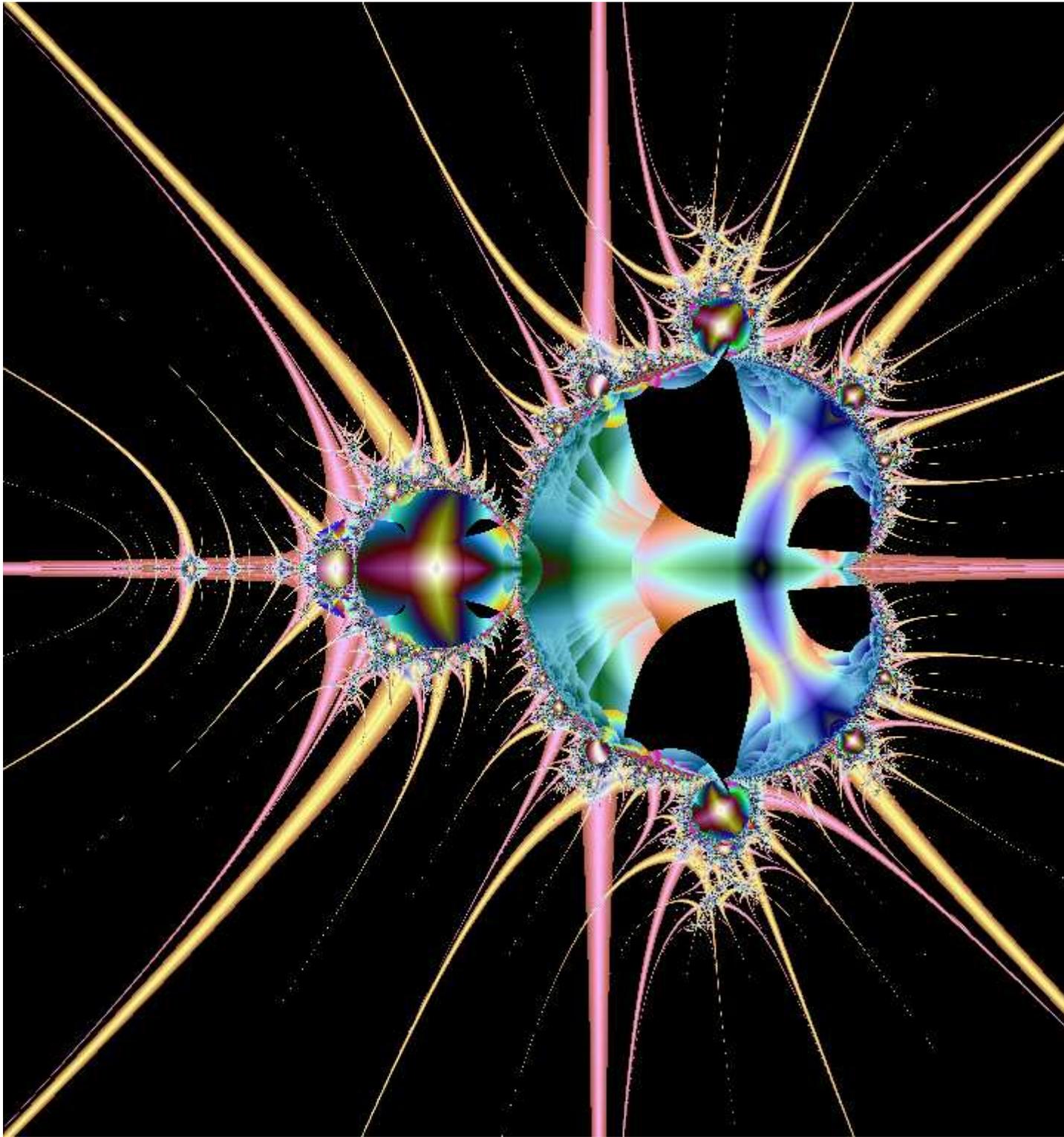
.C L U S T E R G E O R E F E R E N C I A L.

La integración de estos tres capítulos, obedece a un pedagogema estratégico: **el capital sinérgico parte de la identificación de hipertextos donde los mapas conceptual y temático se traslapan.**

.S I G. GEOSISTEMAS.

La presencia de la Revolución Científico-Tecnológica que nos traslada de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento y a la Sociedad de la Creación (actual-futura), ha permitido una evolución significativa de los SIGs., fundamentales para la *toma de decisiones* en todas las dimensiones de la realidad, desde la Política hasta la Economía, desde lo Social hasta lo Legal, desde la Planeación hasta la Gestión.

RACIONALIDAD & CREACION



DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACION A LA SOCIEDAD DEL
CONOCIMIENTO Y A LA SOCIEDAD DE LA CREACION.

Francisco Jiménez Velásquez.

SINOPSIS

Toda aproximación significativa a la comprensión de las realidades actuales, independientemente de la especificidad del campo que nos convoque, requiere de explicaciones de contexto y de referentes teórico-prácticos que den cuenta de las dinámicas evolutivas y de las múltiples lógicas en los cambios, en las mutaciones inherentes. Cuando Pablo Picasso dice "*la inspiración te llega si te encuentra trabajando*", al privilegiar el trabajo -transformador de la energía- como constructor de realidades y, por ende, al reconocer la creación como tangible, como invención, como heurística, nos amplía el horizonte del presente seminario-taller. ¿En cuál contexto vivimos actualmente el cambio y la creación?. Una pregunta-problema que convoca a conjeturas más que a definiciones en tanto hemos pasado del interés dominante por **lo común en lo diverso**, a la necesidad sugerente por **lo probable en lo posible**.

CONCEPTOS CLAVE.

Heurística. Creatividad. Probabilidad. Posibilidad. Emergencia. Sociedad de la Información. Sociedad del Conocimiento. Sociedad de la Creación.

TEXTO

1. De la SOCIEDAD DE LA INFORMACION donde reconocemos cómo la Información comporta excesos de ruido y se trivializa por la ausencia de teoría, a la SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO donde reconocemos cómo *lo más práctico es una buena teoría* y, en paralelo, cómo *el conocimiento es necesario mas no suficiente (carece del pensamiento)*, a la SOCIEDAD DE LA CREACION donde integramos el bucle epistemológico: LO EXISTENTE-LO DESEADO-LO NECESARIO-LO POSIBLE-LO PROBABLE-LO PLAUSIBLE, y asumimos las inflexiones de la evolución como emergencias y/o como creaciones. Conjeturar es LO PLAUSIBLE al hacerse visible, por ejemplo, cómo *lo existente es una pequeña parte de lo posible*
2. La INTELIGENCIA y la RACIONALIDAD COLECTIVA en los procesos heurísticos -conjetura *auto-subversiva*- nos acerca a *la Vida como Cognición*, y, en el mejor sentido, a *lo relacional* propio del bien llamado *capital sinérgico*. Otriedades, alteridades, pluridentidades, son reconocidas desde una visión positiva de lo diferente y/o desde una mirada compleja de los sistemas adaptativos. Es en otras palabras, trascender lo anglosajón, lo eurocentrista, desde nuestras cosmovisiones y, políticamente, desde el *QUERETARO* de la Revolución Mexicana.
3. El bucle interactivo CONCEPCION-POLITICA-PLAN-PROGRAMA-PROYECTO-GESTION-ACCION, en el campo que nos convoca, se torna insoluble en la prospectiva de reconocer cómo *somos Estado*, así como *somos naturaleza* y *somos ciudad*. El poder es un *hacer creativo*, no un establecido ya apropiado y definido. Toda creación es *creación de poder*. Cuando Machado nos dijo: "*Mentimos más de la cuenta por falta de fantasía.... ¡también la verdad se inventa*"

! ", rompió mecanicismos, dependencias y, de alguna manera, adicciones y apegos.

4. La pertinencia de pautas y referentes invita a *la vida como la gran pauta* y a la *lógica de lo viviente* como significativa. Aquí la Hipótesis *GAIA* donde la tierra como organismo vivo, alimenta el campo Ambiental de nuestra unidad *pensamiento-acción*. Aquí, ahora y otrora *si sustentamos la vida son todos los derechos* y cabe decir: *...y si fuera la vida y no la muerte la costumbre... !*
5. El *Q U E* y el *C O M O*, en el espacio-tiempo del TALLER, sico-ambientalmente propicio, nos acerca a conceptos como *desarrollo, progreso, crecimiento, modelo*. "*Entre más cómo menos porqués*" nos dice el catalán Jorge Wagensberg y sí *sólo los actos conforman los caminos*, el *m o d e l a m i e n t o* de nuestras realidades se muestra como necesario. Un instrumento desde una lógica no-clásica, la *borrosa*, está disponible: los Mapas Cognitivos Borrosos, M. C. B. (Ver Bart Kosko)

CONJETURAS FINALES

- 1- De SOLUCIONAR PROBLEMAS a PROBLEMATIZAR SOLUCIONES a CONCEBIR PROBLEMAS (CREACION)
- 2- De LO POSIBLE a LO PROBABLE.
- 3- De LO COMUN en LO DIVERSO a lo EMERGENTE en LO MULTIPLE
Ver Fundación BORDE. Documentos.

MODULO ESAP. CAQUEZA.
FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ
Modulo.

FASE 3

TECNICAS DE ANALISIS E INTERVENCION ESPACIAL.

DE LA GEOMORFOLOGIA FISICA A LA BIOGEOGRAFIA SOCIO-POLITICA.

CONSIDERACIONES

Reconociendo las unidades ANALISIS-SINTESIS, SOCIEDAD-ESPACIO y ESPACIO-TIEMPO, el presente contenido se ubica en el contexto de la **BIOGEOGRAFIA POLITICO-ECONOMICO-SOCIAL**, esto es, se instrumenta con la *CARTOGRAFIA TEMATICA* y la *SOCIAL*. En este sentido se diferencia el instrumento TECNICO de la Dinámica TECNOLÓGICA en tanto ésta al introducir el *logos*, permite al ADMINISTRADOR TERRITORIAL optimizar su labor tanto en el nivel de formulación de POLITICAS PUBLICAS pertinentes a las realidades ESPACIO-TEMPORALES en sus diferentes escalas (LOCAL, MUNICIPAL, MICROREGIONAL, SUBNACIONAL y NACIONAL), y la formulación de PROYECTOS

donde el desarrollo recupere *plusvalías*, genere *rendimientos crecientes* y *economías de escala*. El ESPACIO-TIEMPO se expresa como CAUSA y como EFECTO y es susceptible de VALORIZACION, de GESTION CATASTRAL y de ESTRATEGIAS DE MOVILIDAD.

TEMATICAS.

0. EPISTEMOLOGIA DE LAS UNIDADES QUE TIENEN EL COMPONENTE ESPACIO.

1. ANTECEDENTES EN LA GEOMORFOLOGIA DAVISIANA. W. M. Davis (1850-1934)
Se apoya en la idea evolucionista del llamado *ciclo de erosión*.

2. GEOGRAFIA DE LA EXPERIENCIA. F. Jiménez V. C I D E R UNIANDES

3. GEOGRAFIA DE LA PERCEPCION. Horacio Capel. U. de Barcelona.

4. SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA, S I G. Instituto Geográfico Agustín Codazzi. MAESTRIA EN GEOGRAFIA E P G. , UPTC. (Tesis de grado: F. Jiménez V.)

5. TOPOLOGIA Y NUEVA GEOMETRIA DESCRIPTIVA (TOPOLOGIA DE LA DIFERENCIA Y DE LA INFERENCIA)

AUTORES DE APOYO

HORACIO CAPEL. MANUEL CASTELLS. ALBERTO MENDOZA MORALES. THOMAS KHUN. FRITJOF CAPRA. PAUL SINGER. PIERRE BORDIEU. FRANCISCO JIMENEZ VELASQUEZ. DAVID HARVEY. JORDY BORJA. CHRISTOPHER ALEXANDER. DAVID N. PERKINS. FERNANDO MOLINERO. CARLOS EDUARDO MALDONADO.

22. Desarrollo de los contenidos

- a. Recursos**
- b. Elementos gráficos**

23. Actividades de aprendizaje

• GESTION DE GRUPOS Y REDES

No solo piensan los individuos, piensan las familias, los barrios, las ciudades, las sociedades, las naciones...la inteligencia colectiva es asunto de GESTION. Todo grupo tiende a la COOPERACION más que a la arbitrariedad.

En el conjunto de Teorías de Apoyo, ver TEORIA DE LA COOPERACION de ROBERT AXELROD,

Por otra parte la creación de CIUDADES DEL CONOCIMIENTO como Monterey, México, todo dentro del proceso SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO-SOCIEDAD DE LA CREACION ha hecho surgir incluso un Cuarto Sector de la Economía, el del CONOCIMIENTO que se articula y potencia, con los tres conocidos, Primario del Agro, Secundario de la Industria y Terciario de los Servicios.

• CONTEXTUALIZACION

EL CONTEXTO DE LA GESTION PÚBLICA PARA EL DESARROLLO COMO TEXTO'

Una visión positiva de las Ciencias de la Complejidad en su componente *lógicas no clásicas*, hace posible comprender multiversos en tanto métodos comprensivos y explicativos reconozcan **emergencias**. El privilegio *bien conocido* de los TEXTOS, su heurística y su vinculación con los acervos, convierte los CONTEXTOS en referentes necesarios pero no suficientes por su vulnerabilidad a la tradición un tanto clásica del "*amor por lo simple*". Asumir el CONTEXTO como TEXTO es un sugerente reto para la fundamentación de *lo real en lo posible*. Aquí una aproximación a un *método sin metodología* en tal sentido, donde múltiples probabilidades emergen. En términos del Desarrollo, la Gestión **para** lograrlo, requiere la visibilidad amplia del CONTEXTO para no caer en reduccionismos. Tanto la Globalización en todas sus dimensiones como la creciente transnacionalidad, muestran cómo todo plan, todo programa, todo proyecto, toda acción y en última instancia, toda estrategia de Gestión, están vinculadas con un entorno que las caracteriza y conlleva eficiencias, eficacias y, más que todo, niveles de pertinencia. Es la respuesta a la pregunta, *para quién el desarrollo*, donde exógeno – endógeno no son dilema sino unidad interactiva.

ESTRATEGIAS DE GESTION.

Reconocida la *función social del Estado* dentro de la Ciencia Administrativa (Dwight Waldo), toda Gestión para el Desarrollo al avalar la unidad SOCIEDAD CIVIL-ESTADO, es vinculante y progresiva. La Sociedad Civil como conjunto tiene la *competencia* de la Racionalidad Colectiva en tanto el bien llamado **capital sinérgico** emerge, crece y circula por la dinámica de la interactividad.

En este orden de ideas la Gestión Dirigida, paradigma anterior, es trascendida por la Autogestión, la Gestión Concertada y la BIOGESTION. Cabe aquí profundizar en esta última.

- Referente fundamental: *la Vida como la gran pauta*. El concepto de *orden* es trascendido, a su vez, por el concepto de **organización**.
- Criterio Metodológico: Topológico, esto es, relacional geométrico. No lineal ni reduccionista.
- Operatividad: De la cadena, a la red, al *cluster*. Multidimensionalidad y fractalidad.

El protagonismo actual de la Biología en el universo Científico-tecnológico actual, ha alimentado las Ciencias Sociales, Políticas y Administrativas al nos muestra un Estado cambiante y un conjunto de procesos (el de GESTION, en especial) sensibles a las circunstancias cambiantes, a los riesgos, al azar y, por ende, a las nuevas teorías que *dan cuenta* y explican estos fenómenos .mostrar el carácter explicativo y comprensivo de la ***lógica de lo viviente***. La Teoría de la Evolución en la vigencia científica con sus transformaciones actuales.

EL FUTURO COMO *LO QUE PODRIA SER*

Múltiples visiones de futuro como BICENTENARIO entre otras, se enuncian en el horizonte posible del Desarrollo. A fines del siglo pasado se identificaron 7 Cibertendencias que ilustran sobre los contenidos del módulo mismo y sus énfasis aplicados.

1. LA CIBERECONOMIA hacia la lógica funcional *en línea*
2. Fortalecimiento de la fuerza laboral vía INTRANET
3. Corporación de *Libro Abierto*.
4. Mercancías de la COMODIDAD.
5. Cliente y Usuario convertidos en datos. El **tiempo real** protagónico.
6. COMUNIDADES DE EXPERIENCIA. La experiencia colectiva como factor en toma de decisiones. (TDR)
7. Aprendizaje en tiempo real. Empowerment.

PLANIFICACION PARA LOS PROCESOS DE GESTION

Planificar no forma parte del ideario tradicional ni mucho menos de la lógica de ejercicio del poder de los interesados en el beneficio exclusivamente propio. El uso de la fuerza en su variedad de formas, difiere de fondo de la racionalidad planificadora. En la modernización paulatina del Estado, esta función devino importante para el orden mismo de la institucionalidad que constitucionalmente apunta a la justicia, al logro de niveles mínimos de equilibrio y, finalmente, a lograr progreso y crecimiento en los procesos de desarrollo. El *o r d e n* previsto, devino paradigmático. Los POT, Planes de Ordenamiento Territorial son ya una necesidad fundamental y fundante y más que una opción, son considerados obligatorios. Pero en el proceso evolutivo ya se puede enunciar el siguiente concepto o paso en tanto se reconozca, poco a poco, *la vida como la gran pauta*. Llegaremos a los PLANES DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, donde no solo parámetros y pautas renovarán su sentido, sino se reconocerán otredades y alteridades en términos de Planificación Participativa debidamente contextualizada. Las redes vitales serán visualizadas en la perspectiva de una los BIO-ECO-PLANIFICACION. Comenzar por identificar las diferentes escalas y niveles, se torna necesario. Un Plan por local se vincula, acéptese o no en distintas instancias, con fenómenos mostrados en el siguiente bucle. *Pensar globalmente y actuar localmente*, o, *pensar globalmente y actuar localmente*, o quizá, *universalizar lo local*, son enunciados no gratuitos sino estratégicos y vinculantes en términos de la unidad indisoluble ya referenciada, P&GRs, PLANEACION&GESTION RELACIONAL Sintética.

En términos de competitividad, especie de requisito para articularse en términos de desarrollo económico, Vásquez Barquero nos puntualiza acciones e instrumentos pertinentes. HARDWARE de infraestructura. SOFTWARE de innovación tecnológica. ORGWARE de empoderamiento y estrategias concensuadas.

FINANCIACION DE LOS PROCESOS DE GESTION

Al prever los recursos financieros necesarios dentro de un plan de Gestión, más cerca que la estructura formal de un presupuesto, está la gestión misma para disponer de ellos no sólo en términos de suficiencia sino de oportunidad. Lo cíclico en la economía, la dinámica de las crisis, la flexibilidad ambigua, incorporan incertidumbres no manejables en términos convencionales. Aquí algunas de las teorías referenciadas, permiten comprender lo no previsto y encontrar alternativas para el manejo del riesgo. Cabe aquí reconocer la PGR, Planeación-Gestión Relacional antes mencionada, que integra estas dos instancias tanto conceptual como institucionalmente.

Presentación pedagógica

El segundo elemento normativo que se propone es la ley 617 de 2000 la cual por medio de la evaluación financiera de las entidades del estado empezó a consolidar información.

ELEMENTOS GENERALES DE LA FINANCIACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO

A continuación se presenta una serie de elementos de análisis²⁵, los cuales servirán para contextualizar parte de la problemática financiera de los entes territoriales con relación a la asignación que adelantan de recursos en procesos de gestión de desarrollo:

- Las instituciones presupuestales colombianas basadas exclusivamente en el cumplimiento de una serie de normas (debido proceso) no han desarrollado uno de los principales instrumentos para un buen manejo presupuestal: la transparencia. No obstante los numerosos sistemas de Información territorial, las decisiones no se toman en todos los casos con base en la información sobre la eficacia y eficiencia de ese gasto.

Para el año de 1999, la Contaduría General de la Nación adelantó un ejercicio sobre seguimiento de la planeación y el presupuesto 1998-2000 de casi la totalidad de los municipios con sus entidades descentralizadas y establecimientos públicos. Como se había planteado anteriormente, el plan de gobierno desencadena una serie de actividades de planificación que se

²⁵ Los datos cuantitativos de esta parte se tomaron de La evaluación de la descentralización municipal en Colombia, tomos II y III publicada por el DNP en el 2002.

expresan en términos financieros en un listado detallado de programas y proyectos. Los cuales a su vez se expresan en el plan plurianual de inversiones públicas y en el plan financiero. Estos dos planes deben ser la base para la construcción de los presupuestos anuales de las entidades territoriales. La Contaduría encuentra que en el agregado de todos los planes de desarrollo territoriales, solamente se ha ejecutado el 42% de los recursos aprobados en el plan de inversiones y el 46% del plan de financiero (ver cuadro No. 8).

Cuadro No. 8. Evaluación de ejecución de planes de desarrollo

Evaluación de la Ejecución de los Planes de Desarrollo Territoriales				
Indicadores de Instituciones Presupuestales				
	% de Ejecución del Plan de Inversiones	% de Ejecución del Plan Financiero	% de Ejecución de los recursos corrientes	% de Ejecución de los recursos de capital
Total de Planes Territoriales	42%	46%	n.d.	n.d.
Ciudades Capitales	38%	33%	48%	44%
Resto de Municipios	52%	54%	48%	44%

Fuente: Contaduría General de la Nación

- A partir de 1993 los cambios incrementales en la tributación resultan insuficientes para compensar el aumento en los gastos corrientes. Los ingresos tributarios apenas aumentaron 0.7 del PIB entre ese año y 1997, a pesar de haber sido aprobadas dos reformas tributarias en ese período. Por su parte, los gastos corrientes se dispararon como resultado de la descentralización, la reforma de la seguridad social, del agrandamiento del sector justicia, y el aumento de salarios y transferencias a las fuerzas armados.
- Así mismo, los pagos de inversión aumentaron de manera continua como consecuencia del intento del gobierno central de recuperar lo perdió, tanto en términos de la discrecionalidad sobre ese gasto como del encarecimiento de los costos de transacción con el congreso. Dada que el gobierno central no ajusto su espacio de acción con concordancia con la descentralización y que las relaciones de reciprocidad en términos de asignación de gasto prevalecieron el sistema se ha acomodado a la reducción de ese margen a través de regular y mayor rezago.
- Al deterioro del balance de caja se suma que el presupuesto de inversión acumuló para 1996 un rezago de 2.3% del PIB muy superior al 0.7% de principios de la década, lo que impuso un sistema de para y siga con recurrentes modificaciones, tanto en el monto como en la distribución de los gastos. Así, el gobierno no sólo ha aumentado su financiamiento regular sino que a la vez a aumentado los pasivos no contabilizados en las operaciones efectivas de caja.
- Las modalidades de esfuerzo fiscal que se han introducido en Colombia, si bien no han sido eficientemente acopladas a la problemática colombiana, si han significado cambios en la forma de llevar las finanzas en los entes territoriales. En Colombia se ha generalizado la visión hacia los entes territoriales como

gastadores de recursos e incapaces de generar recursos propios que incorporen en su gestión, pero leyes como la 617 han implicado cambios en la gestión financiera, no solo de los entes territoriales sino de todas las entidades del estado. Para el caso de lo territorial se busca que aumenten su capacidad de autogestión, no obstante esta Ley no tienen en cuenta que el rezago financiero de los entes.

A continuación se presentan unos lineamientos que se pueden tener en cuenta con respecto a los sistemas integrados de gerencia financiera pública. Empezaremos por la situación actual que identificamos en Colombia, la cual se centra principalmente en los esfuerzos de la Contaduría General de la Nación, la CGR, MINHACIENDA y el D N P. Vale decir de antemano que en Colombia no se ha implantado el sistema, sino que se esta empezando a incorporar herramientas y fuentes de algunos esfuerzos que se han venido dando, como es el caso de la ley 617 de esfuerzo fiscal y la 358 de endeudamiento.

Desde la formulación de la ley 358 sobre endeudamiento se fortaleció el control del poder ejecutivo central sobre el crédito de los entes territoriales y otras entidades descentralizadas, a tal punto que se centralizo la autorización de contratar crédito por parte de estas entidades, en parte debido al incremento desmedido de la deuda. Para este fin se fortalecieron sistemas de información y de autorizaciones, generando un esquema rígido para surtir los tramites de endeudamiento, además se limito bastante la dinámica del aval por parte de los entes territoriales a los créditos de particulares. En este sentido se empezaron a configurar sistemas de control más que de información, y el ministerio de hacienda a través de la división de crédito público se encargo de someter a las entidades a su disposición de autoridad.

El segundo elemento normativo que se propone es la ley 617 de 2000 la cual por medio de la evaluación financiera de las entidades del estado empezó a consolidar información, mas la parte del acceso a esta es aún restringida y los sistemas de circulación son escasos. Otro problema es que la información que se recolecta presenta restricciones de veracidad, y además de los formatos de diligenciamiento de los informes no hay herramientas para amainar esta situación.

A continuación se presenta la composición de denominados *índices de desempeño financiero*, sobre la cual se está recopilando el conjunto de la información (ver cuadro No. 9) Cuadro No. 9. Índices de desempeño financiero

Con base en lo anterior los siguientes elementos pueden ser tenidos en cuenta para el desarrollo de procesos de gestión financiera en pro del desarrollo en los entes territoriales:

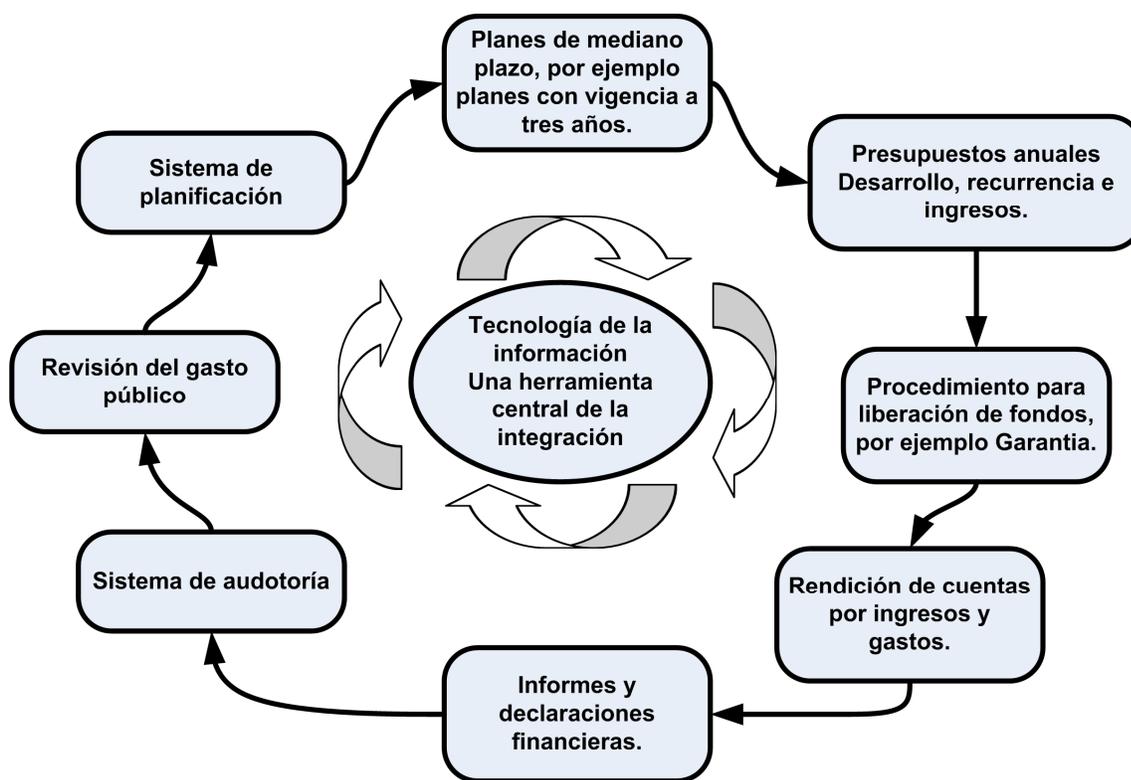
- Fortalecer la capacidad institucional de las entidades en lo financiero, lo cual no significa solamente entregarle más recursos económicos sino desarrollar competencias profesionales acordes con la exigencia. En este sentido se puede pensar en potencializar la concurrencia entre estamentos del estado para que se traspasen los conocimientos de las entidades superiores como el DNP y minhacienda a los municipios y departamentos. Esto se podría lograr por medio de la configuración de equipos de trabajo conjunto, en los cuales unos y otros

pongan a disposición los datos y otras formas de información que ayuden a consolidar marcos complejos sobre la realidad de las finanzas públicas, y no limitarse a la presentación de informes, los cuales están en su mayoría estructurados rígidamente por la ley, y no permiten que se amplíe el espectro de factores a tener en cuenta.

- Otra posibilidad es el aumento al apoyo de la asistencia técnica tanto nacional como internacional. Es cierto que la ley 715 le da a los entes territoriales un rubro para que los entes financien estas actividades, pero esto resulta insuficiente para cubrir las necesidades de fortalecimiento que tienen las entidades. Por tal razón se debe hacer del fortalecimiento institucional una política de estado, en la cual se incorporen los estamentos académicos de la Nación, empezando por las universidades públicas como la ESAP. Claro que para esto no basta con la formulación de lineamientos de política, sino que sería necesario la formulación de un plan estratégico al respecto, donde se fijen unos objetivos y metas claras, pertinentes y alcanzables, lo cual estructuraría más este proceso. La falta de un esquema programático sobre esta problemática ha sido una de las falencias más graves y de mayor impacto.

De manera más práctica se puede tener en cuenta lo propuesto por Dorotinsky y Matsuda (2000), aludiendo al marco del sistema integrado de gerencia financiera, lo cual se sintetiza en el siguiente gráfico (ver gráfico No. 9):

Gráfica No. 9 Sistema integrado de Gerencia Financiera



Con base en la gráfica se puede afirmar que se busca integrar todo el ciclo de la gestión financiera, y no aislar en componentes independientes como si lo hace la forma tradicional de gestión en Colombia. La cual desliga la planeación, la ejecución, la evaluación y el control.

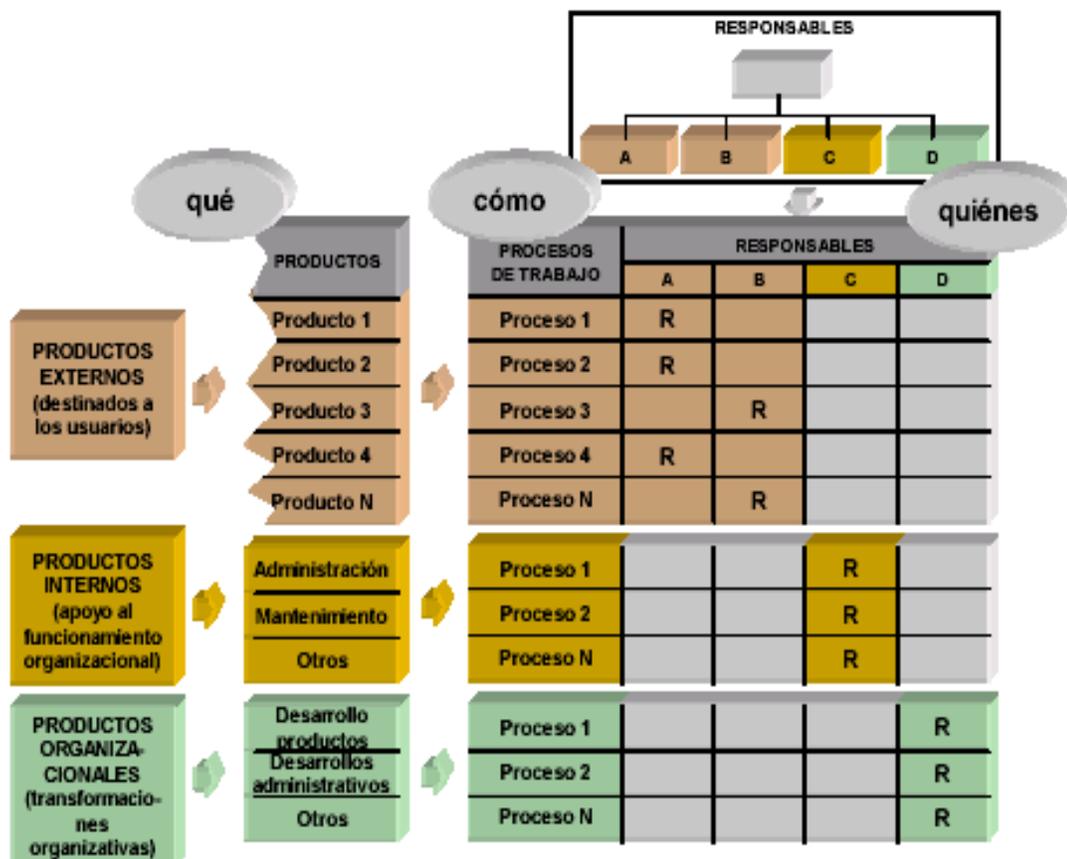
Acá lo que se busca es que todo este articulado en un todo dinámico por medio de un componente transversal que sería la tecnología y el acceso en tiempo real al sistema de información.

Pensamos que en esta parte toma mucha relevancia los flujos de caja y la composición de la liquidez, de tal manera que los recursos se este aplicando a donde corresponden y la circulación del dinero logre los niveles de valor agregado social que se esperan. Si bien es difícil medir el valor agregado en el gasto público si se pueden medir los índices de eficacia de la gestión y de impacto de políticas, lo cual se puede asimilar al retorno de la inversión, obviamente con sus limitantes de tipo econométrico.

Otro punto que se puede articular es el relacionado con la definición de responsabilidades como lo plantea Jorge Hintze en su *Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*, publicada en el 2001 por la CEPAL en la cual se propone la siguiente matriz (ver cuadro No. 10):

Cuadro No. 10 Matriz Proceso / Responsable

MATRIZ PROCESO / RESPONSABLE
(todos los procesos de producción)



Fuente: Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados. CEPAL. 2001

La matriz anterior se sustenta en el criterio de resultados medibles en tres dimensiones, la externa, la interna y la organizacional, los cuales se deben enmarcar en objetivos previamente definidos en los planes estratégicos. Además se deben esquematizar los procesos tendientes a su obtención, mas no definir fusiones demasiado precisas que limiten la capacidad de acción de los sujetos implicados en el proceso, al mismo tiempo se relacionan con el responsable, el cual en base a indicadores de desempeño obtiene una calificación de sus aportes en el proceso y en la obtención de los objetivos.

Con esta base se puede empezar a configurar la parte del desempeño en los sistemas de gerencia. En razón de que la gerencia financiera no supone solamente la toma de decisiones, aunque este sea su componente mas importante sino que conjuntamente esta la capacidad institucional de las organizaciones para dar cuenta de esas decisiones.

Además se puede decir que estos elementos propuestos en el marco de las problemáticas anteriormente descritas pueden ser tenidos en cuenta para la formulación de sistemas integrados de gerencia financiera pública con un amplio componente contextual pero sin dejar de lado los adelantos en sistemas de información que son necesarios para un eficiente y eficaz desarrollo de la políticas públicas y de las finanzas públicas.

Fuentes de Financiación

A continuación se presentan de manera sintética las principales fuentes de financiación de la Gestión del Desarrollo con que cuentan las entidades territoriales. Con esto se aporta en términos de identificar dichas fuentes y las posibles opciones de asignación.

Recursos Propios

Estos son recursos generados por las entidades territoriales de manera generalmente continua producto de la gestión tributaria y la prestación de servicios, partiendo de las competencias en materia tributaria con que cuentan. En términos generales se clasifican en tributarios, y no tributarios (ver cuadro No. 11), así:

Cuadro No. 11 Principales ingresos propios de las entidades territoriales

TIPO INGRESOS	CARACTERÍSTICAS	DEPARTAMENTOS	MUNICIPIOS
<p>TRIBUTARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directos: Cuando corresponden a gravámenes establecidos por ley que consultan la capacidad de pago y recaen sobre la renta, el ingreso y la riqueza de las personas naturales y/o jurídicas y por tanto no son trasladables a otros actores económicos. ▪ Indirectos: son gravámenes establecidos por ley no relacionados con la riqueza de las personas naturales y/o jurídicas, sino con el tipo de actividades realizadas y por tanto pueden ser trasladados a otros actores económicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Son de propiedad de la entidad territorial - Tienen carácter obligatorio - Son generales, según su base gravable - No generan contraprestación alguna - Son exigidos coactivamente, si es del caso 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro y Anotación - Licores - Cerveza - Cigarrillos y Tabaco - Degüello de Ganado Mayor - Sobretasa Consumo Gasolina Motor - Estampillas 	<ul style="list-style-type: none"> - Circulación y Tránsito - Predial Unificado - Telefonía - Sobretasa Ambiental - Industria y Comercio - Avisos y Tableros - Publicidad Exterior Visual - Delineación y Urbanismo - Espectáculos Públicos - Ocupación de Vías - A las ventas por sistema de Clubes - Rifas municipales - Apuestas hípicas - Degüello de Ganado Menor - Sobretasa Bomberil - Sobretasa Consumo Gasolina Motor - Estampillas - Alumbrado Público - Impuesto Registro de Marcas y Herretes - Impuesto de Pesas y Medidas. - Contribución sobre contratos de obra pública
<p>NO TRIBUTARIOS</p>	<p>Son aquellos ingresos recibidos en forma regular, que se originan por la prestación de un servicio público, la explotación de bienes o la participación en los beneficios de bienes o servicios, transferencias y demás recursos que ingresen periódicamente al presupuesto territorial, pero que no correspondan a impuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las tasas o tarifas - Las multas y sanciones - Contribuciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Las tasas o tarifas - Las multas y sanciones - Las contribuciones fiscales - La Participación en la Plusvalía - Peajes - Otros ingresos no tributarios

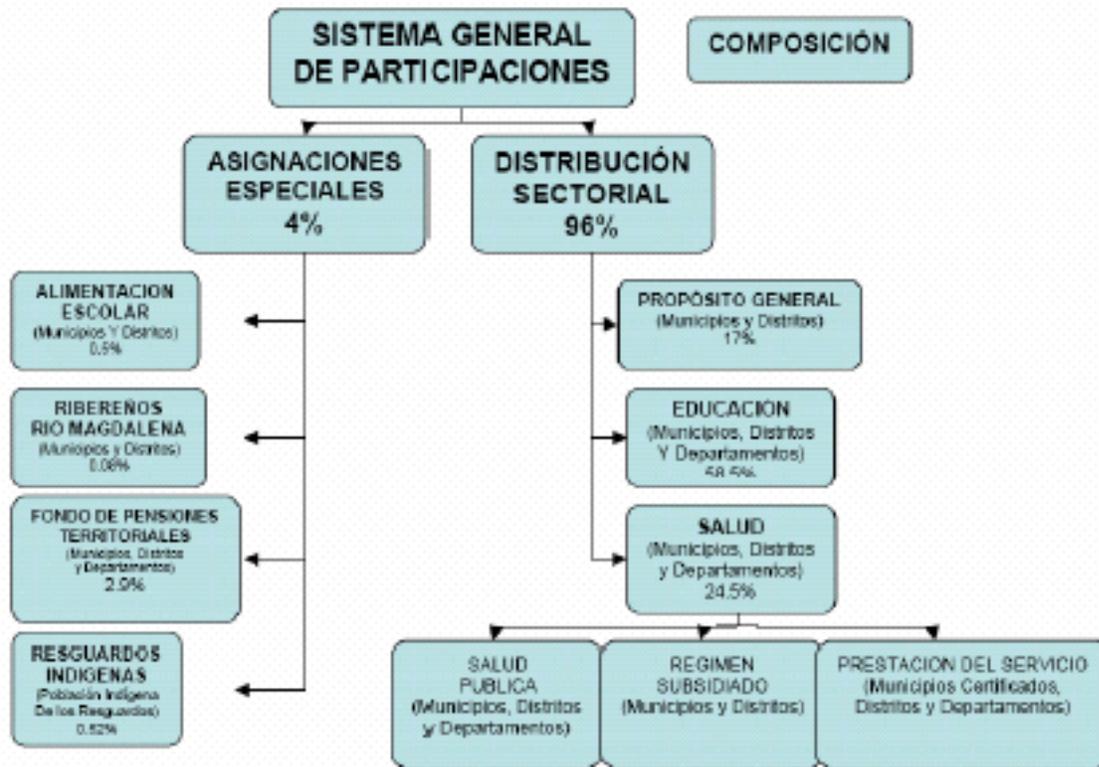
Fuente: Oferta De Financiación a Entidades Territoriales. DNP. 2004.

Recursos del Sistema General de Participaciones.

El Sistema General de Participaciones es el conjunto de recursos que la Nación transfiere, por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política (reformados por el Acto Legislativo 01 de 2001), a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación y los definidos en el Artículo 76 de la Ley 715 de 2001.²⁶ Dichos recursos se distribuyen de la siguiente manera (ver gráfica No. 9):

²⁶ Ibid, Op. Cit.

Gráfica No.9 Sistema general de participaciones



Fuente: Dirección de Desarrollo Territorial (2002) Programación y ejecución de los recursos del Sistema General DE Participaciones – SGP, Bogotá D.C. Octubre de 2002. Pág. 14.

Recursos provenientes de Regalías

Las regalías se definen como la contraprestación económica por la explotación de un recurso natural no renovable, sin perjuicio de cualquier otra compensación que se pacte, y deben haber sido autorizadas o previstas por la ley, se caracterizan por ser una contraprestación que reciben los entes territoriales por la explotación de los recursos naturales no renovables, limitada en el tiempo por el agotamiento de su fuente.

EJECUCION DEL PROCESO DE GESTION

Reconocida la *función social del Estado* dentro de la Ciencia Administrativa (Dwight Waldo), toda Gestión para el Desarrollo al avalar la unidad SOCIEDAD CIVIL-ESTADO, es vinculante y progresiva. La Sociedad Civil como conjunto tiene la *competencia* de la Racionalidad Colectiva en tanto el bien llamado **capital sinérgico** emerge, crece y circula por la dinámica de la interactividad.

En este orden de ideas la Gestión Dirigida, paradigma anterior, es trascendida por la Autogestión, la Gestión Concertada y la BIOGESTION. Cabe aquí profundizar en esta última.

- Referente fundamental: *la Vida como la gran pauta*. El concepto de *orden* es trascendido, a su vez, por el concepto de **organización**.
- Criterio Metodológico: Topológico, esto es, relacional geométrico. No lineal ni reduccionista.
- Operatividad: De la cadena, a la red, al *cluster*. Multidimensionalidad y fractalidad.

El protagonismo actual de la Biología en el universo Científico-tecnológico actual, ha alimentado las Ciencias Sociales, Políticas y Administrativas al mostrar el carácter explicativo y comprensivo de la ***lógica de lo viviente***. La Teoría de la Evolución en la vigencia con sus transformaciones actuales, nos muestra un Estado cambiante y un conjunto de procesos (el de GESTION, en especial) sensibles a las circunstancias cambiantes, a los riesgos, al azar y, por ende, a las nuevas teorías que *dan cuenta* y explican estos fenómenos

Descentralización, intersectorialidad y gestión de redes

La Gestión Pública contemporánea reconoce las dinámicas organizacionales de un mundo de redes. El mundo de redes, bien sea desde las organizaciones sociales y ciudadanas, o bien desde las relaciones interorganizacionales, ha puesto a prueba los modelos de descentralización que se han desarrollado en América Latina en las últimas décadas: insuficiencia de eficacia misional debido a la sectorialidad implicada. Las políticas públicas de carácter sectorial (salud, vivienda, educación...) han resultado insuficientes para comprender e intervenir la complejidad/integralidad de los problemas sociales (objetos de la administración pública y gestión social); de ahí que la intersectorialidad ha pasado a ser una respuesta deseada y para ello la literatura administrativa pública ha investigado sus modos de gestión. Tres ideas/premisas forman parte del desarrollo de la gestión de la intersectorialidad:

- a. Un problema social o territorial es una compleja red de varios problemas. Un problema de salud no es sólo de salud como el de educación tampoco es sólo de educación. Ello ha implicado un trabajo metodológico con el fin de lograr intervenciones exitosas.
- b. El territorio es la variable más importante: es ahí donde concurren las problemáticas, los actores y las relaciones interorganizacionales. El territorio articula toda la multidimensionalidad del desarrollo.
- c. El actor, el ciudadano o el stakeholder es quien le da vida a las dinámicas territoriales e intersectoriales.

De esta manera, como ya lo dejan entrever los diferentes planes de desarrollo elaborados por las grandes ciudades del país, y a nivel de ejemplo, la salud aparece como un producto social en la cual sus actores y las acciones, trascienden

significativamente las fronteras del denominado “sector salud,” por lo que se requiere de una respuesta social organizada, sin la cual el enfoque no sería sistémico y por tanto, el nivel de sinergia que se podría alcanzar sería muy bajo. La intersectorialidad forma parte importante de esa respuesta social organizada. Consiste fundamentalmente en convertir la cooperación fortuita o casual en acciones que lideradas por el sector salud se orienten estratégicamente a aquellos problemas, donde las actividades de otros sectores pueden ser decisivas. Lo anterior queda plenamente demostrado cuando se estudian los elementos influyentes o determinantes de la salud y se interrelacionan con los sectores que pueden actuar positivamente en el problema de salud. Diferentes países tienen experiencias de este tipo.

2.3 Competitividad sistémica y cadenas productivas

La organización red tiene una importante expresión en cadenas productivas (eslabonamiento de actores desde el procesamiento de la materia prima hasta el mercadeo de los productos y servicios), alianzas estratégicas (formas de cooperación estrecha entre entidades diversas), clusters (concentración geográfica y regional de actores del sector público, empresarial y de la sociedad civil alrededor de un rubro de productos en que se basan en el intercambio de conocimiento para crear productividad) y la competitividad sistémica. A nivel territorial, la competitividad es un concepto bastante importante, desde cualquier enfoque que se quiera estudiar. “Surgido en la segunda mitad de la década de los ochenta, como una cuestión centrada en el vínculo entre el avance económico de los países y su participación en los mercados internacionales, el concepto de competitividad se ha convertido en una suerte de *mantra* que se invoca para múltiples efectos en la teoría y la práctica del desarrollo económico contemporáneo”²⁷. Son conocidas las teorías de Michael Porter con su libro *La Ventaja competitiva de las Naciones (1990)*, donde postula un modelo tipo diamante: condiciones de los factores de producción, condiciones de demanda, industrias relacionadas y estrategias de las empresas. Un segundo enfoque, procedente de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico), comprende la competitividad como sistémica. Esta integra los niveles macro, meta, meso y micro, como también, la “vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial”²⁸.

La competitividad sistémica requiere, según *Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer*²⁹, toda una articulación e integración sistémica de políticas para que de resultados. De ahí que los cuatro niveles se deben trabajar al mismo tiempo, siendo posible la realización de un nivel gracias a los otros tres. El nivel meta nos habla de estructuras básicas de organización jurídica, política y económica. La articulación de los actores desde el punto de vista estratégico es importante. El nivel

²⁷ MONCAYO JIMENEZ, Edgar. Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Universidad Nacional de Colombia, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y CEPAL, 2004. p.32.

²⁸ Idem.p.69.

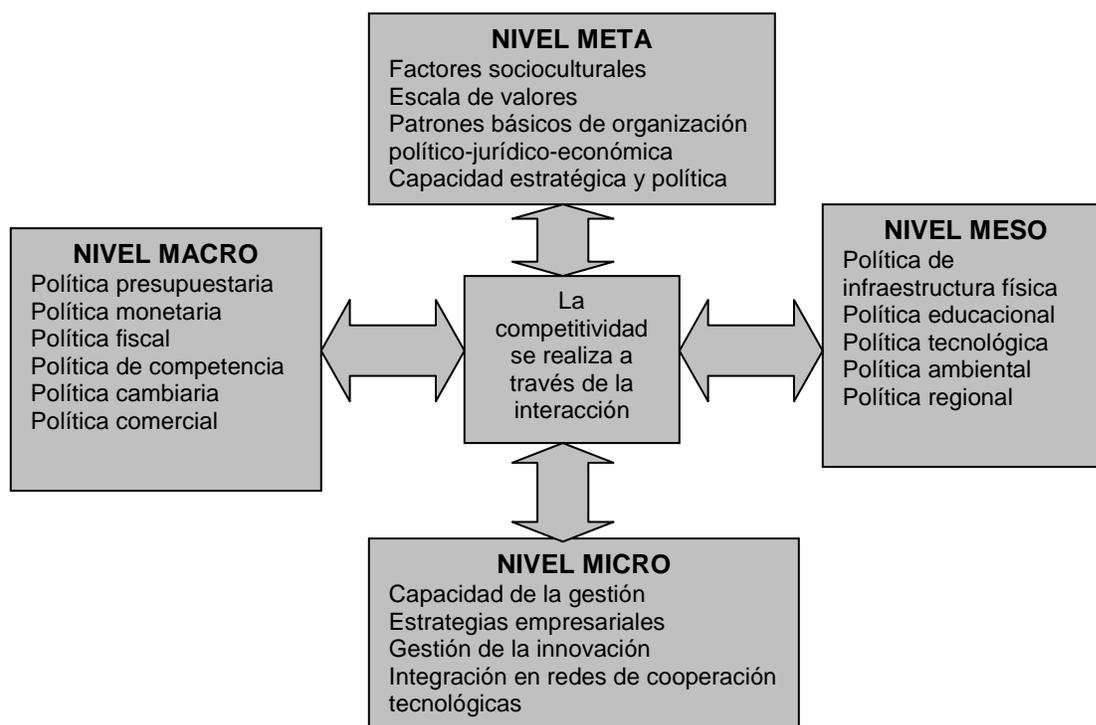
²⁹ ESSER, Klaus, HILLEBRAND, Wolfgang, MESSNER, Dirk. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío par alas empresas y la política. En Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad. IAD. Editorial Nueva Sociedad, 2002.

macro exige políticas de corte presupuestario, monetario; el nivel micro exige toda una logística empresarial. Para quienes estudiamos la administración pública, los niveles meso y meta resultan ser significativos: el papel de las organizaciones y la integración social. El nivel meso participa de la competitividad con políticas como:

- a. Política de infraestructura
- b. Política educacional
- c. Política tecnológica
- d. Política de infraestructura industrial
- e. Política ambiental
- f. Política regional
- g. Política selectiva de importación
- h. Política selectiva de exportación

La gráfica No. 2 expresa con mayor claridad todo el esquema:

Gráfica No. 2. Determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: ESSER, Klaus, HILLEBRAND, Wolfgang, MESSNER, Dirk. Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. En Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad. IAD. Editorial Nueva Sociedad, 2002.

Como se observa, estos niveles son muy importantes para la competitividad internacional. Como afirman Jordi Borja y Manuel Castells en su obra *Local y Global* "al mismo tiempo que las ciudades se sitúan en la economía global, deben también integrar y estructurar a su sociedad local", se podría afirmar que la competitividad implica toda una preparación y transformación estructural interna. El nivel meso puede

resultar siendo el básico. La tecnología es uno de los renglones más importantes de este nivel.

La tecnología juega un papel importante y no es una categoría de análisis independiente sino que es parte de una red que moviliza la economía, las instituciones, la educación, las normas jurídicas, el mercado, los hábitos sociales, entre otros. En la actualidad no se puede negar el gran impulso que ha suscitado la tecnología en los últimos decenios, lo que ha provocado un mayor interés y necesidad de una gestión de política tecnológica y científica como en la misma administración de proyectos tecnológicos.

Es innegable el papel que ha venido desempeñando la ciencia y la tecnología en el mundo de los últimos siglos. Y ningún país se puede dar el lujo de dejar de lado una política integral sobre su incremento. “La prueba más notoria de ello en los países industrializados es el ingreso per capita, que ha aumentado casi diez veces en un lapso de dos siglos. Es más, este indicador puramente cuantitativo no aporta ninguna idea de los beneficios individuales y colectivos que han acompañado este gran aumento en el ingreso: expectativas mayores de vida, menor mortalidad infantil, erradicación de ciertas enfermedades, un grado de educación más alto, medios de comunicación más rápidos, mejores condiciones de vida y de trabajo, mayor protección social, más oportunidades de esparcimiento, etcétera”³⁰. Y, por supuesto, está la otra cara de la moneda: “la carrera armamentista y la disponibilidad de un arsenal nuclear capaz de destruir totalmente la humanidad hasta las cuestiones ambientales globales que provienen de un proceso de industrialización que amenaza el futuro de la Tierra en su totalidad”³¹. Aún así el papel desempeñado es innegable: la sociedad ha configurado la tecnología y ciencia y éstas, a su vez, han configurado la sociedad. Pero, como se ha manifestado en varias oportunidades, es un solo proceso. La guerra, por ejemplo, es un hecho político, cultural, social, económico y tecnológico.

Hay tres aspectos que son necesarios debatirlos:

1. El problema de su gestión. ¿Cómo gestionar la competitividad? ¿Es posible hacerlo desde el Estado? ¿Qué significa gestionar la competitividad?
2. El papel del Estado. ¿Es posible gestionar la competitividad desde el Estado?
3. ¿Es diferente en los países desarrollados a los de en vías de desarrollo?

Ante este panorama, las teorías de gestión no están ajenas a las nuevas dimensiones y exigencias sociales. La lógica empresarial, comercial, económica y estatal, impone gestionar procesos alrededor de grupos interdisciplinarios y frente a grupos empresariales y redes económicas.

Dirk Messner, en *“Sociedad de Redes”, un nuevo modelo de conducción y gestión políticas*, aborda esta problemática. La respuesta es una gestión de redes. La

³⁰ SALOMON, Jean-Jacques, SAGASTI, Francisco y SACHS, Céline. De la tradición a la modernidad. Introducción a Una búsqueda Incierta. Ciencia, tecnología y desarrollo. Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas, El Trimestre Económico, No.82, 1996.p.21.

³¹ Idem.

estructura social y económica en forma de redes ha llevado, según Messner, a que el Estado haya perdido su poder centralizador y control político. “Los conceptos de redes convergen en un punto importante, a saber, la coordinación entre actores políticos, sociales y económicos y las formas de solucionar problemas que éste genera – “gobierno a través de redes”³².

No obstante, se puede afirmar que aunque el Estado ha perdido esos controles por las redes complejas que lo integran, el Estado y su burocracia no se pueden seguir concibiendo como sucedía con la estructura estatal de décadas atrás. La gestión de redes implica coordinación. Casi se podría afirmar que gestionar es lo mismo que coordinar los diferentes actores, subsistemas, niveles de la competitividad, etc., con miras a lograr objetivos predeterminados.

La coordinación es definida con frecuencia como el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. La idea es dar coherencia y dirección a todas las actividades dispersas. La competitividad implica concebir sistémicamente todos los niveles.

El Departamento Nacional de Planeación ha estudiado el tema de las cadenas productivas. El DNP afirma que la agrupación por “eslabón y cadena productiva” es un concepto adoptado de la literatura moderna sobre economía industrial. En Colombia, el análisis industrial tradicionalmente utiliza la información agregada disponible de la Encuesta Anual Manufacturera. Una forma alternativa de análisis consiste en partir de los eslabones que componen una cadena productiva, desde la extracción o producción primaria, hasta la producción de bienes de consumo final. Un ejemplo de cadena productiva lo constituye la Cadena de Textiles-confecciones que incluye desde la producción de algodón, su procesamiento, la fabricación de hilados y tejidos, y por último la confección de prendas de vestir que representan el eslabón final de la cadena. Cada una de las etapas de transformación del producto puede ser vista como un eslabón en la cadena productiva y en cada uno de éstos se expresan los determinantes del desempeño de toda la cadena. Esta visión involucra el concepto de competitividad, entendida como capacidad para penetrar nuevos mercados o ampliar la participación en mercados existentes, gracias a efectivas ventajas que se expresan a través de costos de producción más bajos que el de los competidores, mejor calidad o mayor diferenciación de producto. Entendida así, la competitividad de una empresa o conjunto de empresas no depende exclusivamente de sí misma, sino de las condiciones propias y del entorno de los eslabones ubicados atrás y adelante en la cadena productiva: de los encadenamientos que establece para producir y participar en el mercado. Basados en estos conceptos, se identificaron 29 cadenas productivas presentadas en los Perfiles Sectoriales. Su agrupamiento en cadenas se hizo teniendo en cuenta el eslabonamiento hacia atrás: se partió de los productos finales, identificando sus materiales.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

³² Idem.p.94.

1. GESTION DE TRAYECTORIA PARA EL FLUIR DEL DESARROLLO EL GESTOR SIMBIOTICO MULTI e INTERESCALAR EN RED.



“ Estoy tan entusiasmado con mi cuerpo como cualquier otra persona, pero si con un cuerpo de silicio pudiera ser doscientas veces mejor, lo adoptaría.” DANNY HILLIS

“ Articulaciones y vínculos se tejen en urdimbres indisolubles en tanto orgánicas.” F. JIMENEZ

CONCEPTOS CLAVE:

MONITOREO. RED. URDIMBRE. FUNGIBILIDAD. VIDA. ORGANICIDAD. MULTIESCALAR. OBSERVATORIO. GLOBAL (Macroeconomía)

En el campo del Derecho, *las cosas son fungibles si la sustitución de una por otra no tiene implicaciones legales.*

CONSIDERACIONES

- En tanto dinámico, interactivo y *pensante*, el GESTOR SIMBIOTICO PARA EL DESARROLLO deviene responsable de la efectividad de todo el proceso de desarrollo y, por ende, de la calidad del producto en sí y en sus efectos. Los *cuellos del botella* propios de la fragmentación institucional y sectorial y de la visión lineal y mecanicista, pueden (*deben*) ser superados por su GESTION.
- Existe la técnica metodológica del MONITOREO donde la visión de conjunto, desde las políticas hasta los efectos, permite asegurar fluidez, continuidad y resultados pertinentes.
- La construcción de un OBSERVATORIO (SEGUIMIENTO DESCRIPTIVO-EXPLICATIVO) o la utilización de algunos de los existentes, facilita el proceso mismo de GESTION.

EL EJERCICIO

- Escoja un *PRODES*, Proyecto de Desarrollo, del cual pueda obtener toda la información a lugar.
- Descomponga sus **componentes** al nivel de detalle que considere más explicativo, apoyándose en un M C B, Mapa Cognitivo Borroso (Ver Bart Kosko), donde es visible la complejidad del proceso a nivel de relaciones, *cooperaciones* e interacciones.
- Si la escala del Proyecto es *macro*, es necesario abordar lo global. En términos económicos se trata con la Macroeconomía, esto es: monto total de bienes y servicios producidos, total de los ingresos, nivel de empleo, nivel de recursos productivos, comportamiento general de los precios. Puede ser utilizada para analizar cual es la mejor manera de influir en objetivos políticos en tanto se enfoca en los fenómenos que afectan las distintas variables indicadoras del nivel de vida de una sociedad.

“ Los fenómenos sociales surgen como consecuencia de la recurrencia de interacciones entre seres vivos, y dependen de que estos interactúen recurrentemente de una manera espontánea en algún dominio.” Humberto Maturana.

*“ La **complejidad de la cooperación** se refiere al uso de los conceptos y técnicas que han recibido el nombre de **teoría de la complejidad**, la cual involucra el estudio de muchos actores y sus interacciones. Los actores pueden ser átomos, peces, gente, organizaciones o naciones. Sus interacciones pueden consistir en atracción, combate, acoplamiento, comunicación, comercio, asociación o rivalidad.”* Robert Axelrod.

- Cuando el PROYECTO está en proceso, esto es, no *ha terminado* en tanto aún no se usa y sus resultados no repercuten por asuntos de trámite, por socialización pendiente o no considerada, elabore un conjunto de conjeturas (*buenas ideas*) de su autoría, en paralelo vinculante a lo diseñado o proyectado.

- Establezca los puntos críticos (*cuellos de botella* incluidos) y elabore un conjunto de RECOMENDACIONES en su condición de GESTOR. En la situación de *conjeturas en paralelo*, compare, confronte y, ante todo, mida la *fungibilidad* de los componentes.

2. TERRITORIOS ORGANIZADOS PARA EL DESARROLLO Y PARA LA CREACION DE CAPITAL SOCIAL.

DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL A LA
ORGANIZACIÓN TERRITORIAL



CONCEPTOS CLAVE:
TERRITORIO.
CRONO-TOPO
(Tiempo-Espacio).
HISTORIOGRAFIA.
GEOGRAFIA
CULTURAL. G I S
(SIG). ESPACIO.
CRONO-TOPO. SITIO.
LUGAR. AMBITO.

*“ Colombia está
ordenada, los que
estamos desordenados
somos nosotros. El
Ordenamiento
Territorial no es sólo*

demarcar o delimitar un pedazo de tierra. Es mucho más profundo. El Ordenamiento Territorial tiene dos partes: una espiritual que se refiere al pensamiento y otra física que se refiere a la tierra. Esas dos partes siempre están unidas, no se pueden separar, pues el territorio es uno solo. Ordenar el territorio requiere ordenar el pensamiento.”.
Indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta.

“ Los GIS (Sistemas de Información Geográfica) son una ayuda evidente para tomar mejores decisiones, lo cual exige el que los directivos y funcionarios aprendan a pensar espacialmente.” Ximena Patiño.

REFERENTES.

1. La TERRITORIALIDAD es inherente a todos los seres vivos y su reconocimiento es un derecho de las gentes y una responsabilidad propia del Estado.
2. Coexisten múltiples TERRITORIOS conformados desde diferentes perspectivas y su legalidad y más aún su legitimidad, no es un *per se* sino una resultante de intereses en conflicto, de ejercicios de poder tanto por necesidad como por usurpación dentro de la ley *del más fuerte*.
3. Constitucionalmente y en ejercicio de los principios democráticos, corresponde al Estado la racionalización del fenómeno territorial.
4. En Colombia es mandato de ley el P O T, Plan de Ordenamiento Territorial.
5. La territorialidad es un fenómeno cambiante, sensible a la política y la economía y, por definición, estructural.
6. Toda Gestión *tiene lugar* y por tanto, sus geografías, sus hitoriografías, sus temporalidades son componentes de las estrategias y pautas de sus posibilidades.

EL EJERCICIO.

1. Considere el siguiente listado de Territorios.
 - RESGUARDO INDIGENA
 - ZONA DE TOLERANCIA
 - ZONA ROSA
 - ZONA VERDE
 - HUMEDAL
 - LATIFUNDIO
 - MINIFUNDIO
 - ZONA DE DISTENSION
 - ZONA DE TRANSICION
 - RONDA
 - CUENCA HIDROGRAFICA
 - BARRIO
 - LOCALIDAD
 - COMUNA
 - MUNICIPIO
 - CIUDAD
 - CONURBACION
 - MICROREGION
 - CIUDAD REGION
 - REGION
 - ZONA DE INTEGRACION FRONTERIZA
 - ZONA DE CONFLICTO

- PARQUE NATURAL
- ZONA DE RESERVA
- ZONA FRANCA
- ZONA RESIDENCIAL
- VEREDA
- OLLA
- PERIFERIA
- ZONA MARGINAL
- CRUCE DE CAMINOS
- PLAZA PUBLICA
- ESPACIO PUBLICO
- VIA PUBLICA
- ZONA COMUNAL
- SECTOR COMERCIAL
- SECTOR INFORMAL.
- CENTRO INTERNACIONAL
- ZONA DE DESASTRE
- TERRITORIO MINADO
- VIA PEATONAL
- LOTE DE ENGORDE.
- ZONA TURISTICA
- ZONA ROJA
- INVASION
- EJIDO
- SEMAFORO
- CALLE MISERIA
- ASENTAMIENTO ILEGAL
- CORREGIMIENTO
- CONJUNTO CERRADO
- PROPIEDAD HORIZONTAL
- INQUILINATO
- CICLOVIA
- ASENTAMIENTO
- CONJUNTO
- BARRIO PIRATA
- RONDA
- PLAZA DE MERCADO
- PALENQUE
- CUADRA
- MULADAR.
- *NO LUGAR.*
- ZONA DE RESERVA
- SOLAR.
- ENCLAVE
- POBLADO
- CASA DE CITAS (Consejo de seguridad, Localidad Santa Fe)
- MULADAR

- EXTRAMURO
 - SUBURBIO
 - ZONA LIBRE
 - ZONA DE ALTO RIESGO.
 - VECINDARIO.
 - CINTURON DE MISERIA.
 - CORREDOR VIAL.
 - BASURERO.
 - LAS AFUERAS.
2. Escoja libremente dos de estos territorios (u otros cuya identidad conozca).
 3. Identifique en cada uno de ellos:
 - Sus *GEOGRAFIAS* –Física (Mapeos libres o identificaciones en mapas o planos). -Socio-espacial, Cartografía Socio-cultural. –Catastral, delimitaciones oficiales.-
 - Sus *LOGICAS*: –De poder. –De Economías. –De Uso.
 - Sus actores, sus agentes y sus redes.
 4. Elabore una memoria básicamente gráfica, que de cuenta de la realidad de los dos territorios.
 5. Compare los dos Territorios en términos de Estructuras de Poder, Lógicas de Uso y usufructo, Dinámica Social y Niveles de Organización, principalmente.
 6. Conjeture dos Políticas Públicas conjuntas y/o específicas, y una Estrategia de Gestión para el Desarrollo de cada Territorio, precisando su punto de vista sobre QUE TIPO DE DESARROLLO considera pertinente, sopórtelo y, en lo deseable, compártalo con los usuarios o habitantes.
 7. Considere como aporte conceptual, las ideas enunciadas a continuación. En sus escritos incorpórelas libremente. Igualmente el Multibucle final, entendiendo; TOPO-NIMIA: Explicación del nombre de los lugares (Ej. *El Infiernito*, uno de los más recientes barrios de Ciudad Bolívar en Bogotá.) TOPO-FILIA: Explicación de la relación afectiva con un lugar (*el donde del primer beso*). TOPO-FOBIA: Inversa del anterior. TOPO-KRATOS: Relación Espacio-Poder.
- Ver: Autoevaluación.

IDEAS

“ El verdadero problema no es si las máquinas piensan sino si lo hacen los hombres.”
JULIEN DE LA METTRIE.

“ El mejor ejecutivo es el que tiene el acierto de escoger buenos hombres para hacer aquello que quiere que se haga, y la suficiente moderación para entrometerse mientras que lo hacen.” THEODORE ROOSEVEL T.

“ No observamos la naturaleza misma, sino la naturaleza expuesta al método que seguimos para inquirirla.” W. HEISEMBERG.

“ Al plan de organización en el espacio, corresponde un plan de formación en el tiempo.”
FRANCOIS JACOB.

“ Aprender es cambiar. Y cambiar es aprender. Podéis aprender bien o mal. Pero no aprender sin cambiar ni cambiar sin aprender.” BART KOSKO

“El mundo viviente no es solo el mejor sino el único posible.” FRANCOIS JACOB.

“ El concepto fundamental de las Ciencias Sociales (y Administrativas), es el poder, del mismo modo que la energía es el concepto fundamental de la Física.” BERTRAND RUSSELL.

‘ El alimento intelectual que proporciona la instrucción es comparable al alimento material. No alimenta todo lo que se come, sino solo lo que se digiere. ’ GUSTAVO LE BON. Incertidumbre de nuestros días.

“ En los mercados la lección tecnología punta siegue siendo una lección de economía elemental. Los instrumentos de tecnología punta que tienen éxito se convierten en otros artículos tales como trigo, petróleo o chips de memoria. ” BART KOSKO.

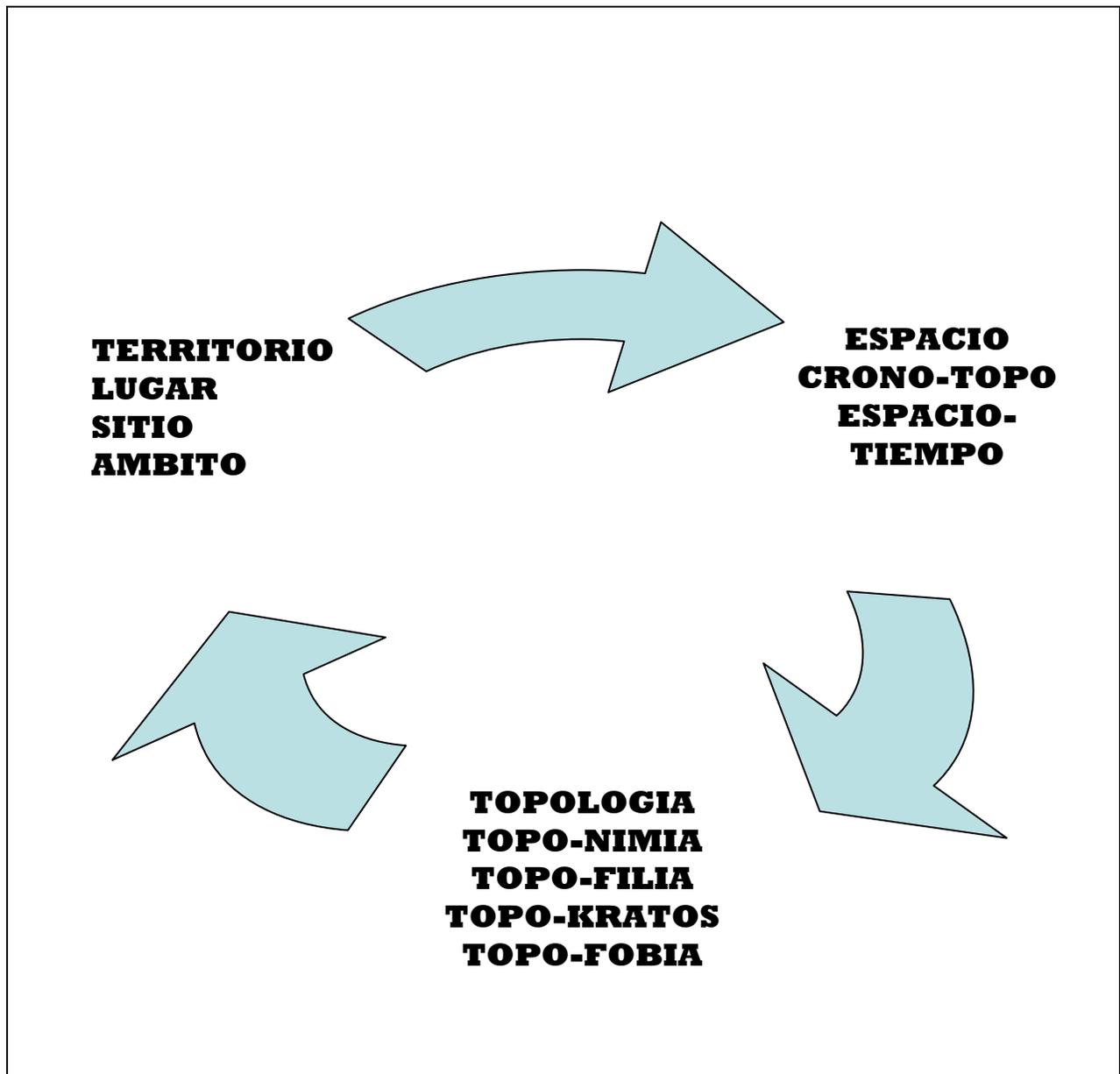
“ ¿En qué condiciones llegará a surgir la cooperación en un mundo de egoístas no sometidos a una autoridad central?. Esta cuestión ha intrigado a múltiples investigadoresno somos santos....tendemos a ocuparnos solo de nosotros mismo....Sin embargo, sabemos que la cooperación existe y que nuestra civilización está fundada en ella.” ROBERT AXELROD.

“ El arquitecto se empeña en ver el espacio urbano como un texto, cuando ahí sólo hay textura.”

“El espacio público urbano no es un lugar sino un tener lugar.”

GLOSARIO PARTICULAR: (Ver: M. Zabala. Ed. ECRO, Argentina.)

- ESPACIO: Es la totalidad en donde el hombre el hombre se puede realizar desde el punto de vista biológico y abstracto. El espacio se vive en razón de la funcionalidad que el hombre le da.
- SITIO: Mi sitio es el encuentro con mi yo, donde no veo más allá de mi propia persona y los elementos del entorno son sólo cosas; por tanto la funcionalidad es sólo con su propio equipo.
- LUGAR: Donde surge la capacidad de relación con un grupo y la comprensión de las cosas del entorno no son él sino que simplemente hay una relación con ellas.
- AMBITO: Donde el hombre tiene una capacidad de relación con una **sociedad** (comunidad) y los elementos de su entorno son para él hechos. Reconoce el vecindario y es capaz de trascender en las diferentes dimensiones bióticas y sociales.



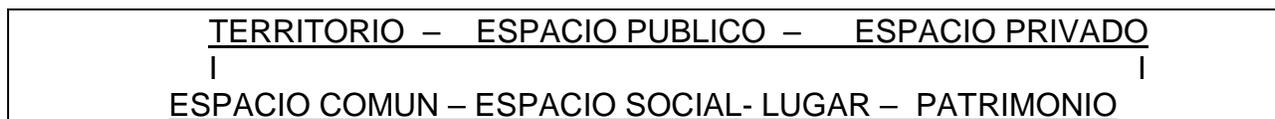
3. **TERRITORIOS SIN LEY**

RETOS DE GESTION PARA EL
DESARROLLO TERRITORIAL EN EL
VACIO SIN LEY ORGANICA



*“ Es necesario trabajar el ordenamiento territorial como proceso de cambio cultural concertado, porque mientras no se transforme la relación que tanto los individuos como la sociedad tiene con el territorio, los planes de ordenamiento territorial están condenados a quedarse en el papel o limitados a la aplicación policiva de normas, con el consiguiente riesgo de convertirse en nuevo factor de conflicto. No son los papeles ni las normas los que ordenan territorios, es la gente que los habita la única que puede ordenarlos, cuidarlos y conservarlos, o desordenarlos y destruirlos, según su concepción, su **ética** y el conocimiento que tenga del territorio. ”* Gloria M. Restrepo B. y Alvaro C. Velasco A.
“ Las regiones son entidades territoriales perpetuas; tienen base geográfica y fundamento geopolítico.” Juan B. Fernandez.

BUCLE



PRESENTACION - EXPLICACION

En Colombia Lo Territorial comporta las lógicas de Poder más estructurales de nuestra *cultura política, institucional y económica*. La Constitución del 91 reconoció tal hecho y en sus artículos 306 y 307, dio pautas y más aún, en el segundo, estableció la necesidad de una LEY ORGANICA TERRITORIAL. A la fecha no ha sido formulada ni existen aproximaciones en el ámbito legal que nos cobija. En 19 proyectos de ley se ha buscado llenar este vacío, pero no ha sido posible en tanto en los debates (eso sí) se ha hecho visible el cúmulo de intereses, de formas legales (o no) de consolidar la apropiación de lo Territorial y el grado de centralización de tal tipo de poder. A partir de reconocer cómo en la Gestión para el Desarrollo este hecho amerita ser considerado y, de alguna manera, socialmente construido (*la costumbre hace ley?*), se convoca al presente ejercicio.

EL EJERCICIO

1. Estudie los dos Artículos de la Constitución del 91, el 306 en lo referente a la constitución de Zonas Administrativas Regionales (posible), y el 307 en lo referente a la necesidad de la LEY ORGANICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
2. Como referente, estudie la Ley 388 de 1997.
3. Incursione en la discusión conceptual-práctica sobre la diferencia entre ORGANIZACIÓN y ORDENAMIENTO.
4. Trate de consultar algunos de los 19 Proyectos de Ley
5. **Bosqueje un Proyecto de Ley que responda a la realidad del país.**
6. Qué conceptúa sobre el dilema, *Ordenamiento Territorial: ¿Fin o Medio?*. Es un falso dilema?. ...y la Organización?
7. Bosqueje una alternativa de Gestión (Simbiótica) ante el vacío, ante la realidad territorial *sin ley*. (Reflexione sobre la cita del comienzo).

4. PROSPECTIVA PARA EL DESARROLLO DEL FUTURO CONSTRUIDO y/o DEL FUTURO EMERGENTE *DESDE EL FUTURO. HACIA EL FUTURO. CON EL FUTURO.*

“ La previsión no es propia de un ejercicio prospectivo. La previsión es propia de una cultura con visión y responsabilidad por el futuro, la previsión es propia de un Estado anticipador que dispone de unidades de investigación del futuro, de las cuales carece el Estado colombiano en su nivel central y en casi todos sus territorios. (...) los sectores productivos estratégicos de Colombia vienen desde hace muchos años sin políticas de largo plazo y las nuevas especializaciones productivas emergen por señales del mercado y no por una visión definitiva de los actores claves del Estado.”
Jaime Acosta Puertas.



“La verdadera convergencia en la Red del Futuro no se realizará sólo con hardware que distribuya información o al unir contenido y tecnología. Se hará entre los ambientes digital y físico. En el futuro la verdadera economía en Red será aquella que comprenda que este ambiente híbrido lo gobernará el componente digital interactivo y no el tradicional.” Chuck Martin

“ Es mejor encender una vela que maldecir la oscuridad.” Proverbio chino.

CONCEPTOS CLAVE:

PROSPECTIVA. PROBABILIDAD. POSIBILIDAD. CONJETURA. DESARROLLO PROGRESIVO.

PRESENTACION

El Desarrollo se proyecta en el futuro en términos de *lo que podría ser* teniendo en cuenta el pasado como *lo que pudo haber sido* y el presente como *lo que resulta siendo*, (la llamada *tozudez de los hechos*).

El futuro lo explicamos como *crono-topía* -con lugar en el tiempo irreversible-, no como *u-topía* ucrónica –sin lugar, en el tiempo retórico de la esperanza. Por tanto prever y anticiparse es legítimo, siendo la Gestión para el Desarrollo la que comporta,

soporta y sustenta un devenir evolutivo y co-evolutivo (éste dentro de la Vida y la Inteligencia Artificial).

EL EJERCICIO

BUCLE REFERENTE:

PERSPECTIVA – PROSPECTIVA – INTROSPECTIVA – RETROSPECTIVA – EXTROSPECTIVA – DESCRIPTIVA

1. Tome una realidad que conozca o a la que pertenece: su municipio, su barrio, su localidad, un *crono-topo*, tiempo-espacio específico, y realice un proceso colectivo de *pensar futuros posibles*, para con el uso de la inteligencia colectiva, construir futuros probables, fundamento de la planeación, la programación, la proyectación y los Planes de Acción.
2. Considere la siguiente triple opción bien sea diferenciada o integrada por etapas y ciclos:
 - DESDE EL FUTURO a la manera de los Macroproyectos o de los Planes Quinquenales (U R S S). Énfasis en la Visión y la Misión. Verbo: Avizarar.
 - HACIA EL FUTURO a la manera de la Prospectiva Estadística (series de tiempo). Énfasis en lo Tendencial, en lo Actitudinal y en lo Progresivo. Verbo: Evolucionar.
 - CON EL FUTURO a la manera de los Desarrollos Progresivos, por etapas y graduales. Énfasis en Progresión y Competitividad. Verbo: Progresar.
3. Identifique y/o construya indicadores dinámicos (no estáticos) que le permitan asumir: Visión, Progresión y Tendencia. Es el comprender la frecuente *ruptura de simetrías*.
4. Elabore un documento propio de la disciplina de la Prospectiva (consultar sus métodos sin metodología), debidamente sustentado y fundamentado, no trivial ni ambiguamente justificado.

Nota: Asuma el ejercicio como conjetural y aproximativo y, a su vez, riguroso....*con el futuro no se juega!*

5. **NUEVAS GEOGRAFÍAS EN LA GESTIÓN PARA EL DESARROLLO MAPEOS COGNITIVOS, EXPERIENCIALES, PERCEPTIVOS, CONCEPTUALES.**



“ La conducta territorial da forma a la distribución geográfica de las diferentes especies y de los individuos de una especie. (...) Las conductas territoriales son visibles en modelos cualitativos topológicos. “ Monte Davis.

REFERENTES

1. El carácter significativo de la Geometría en la actualidad en tanto permite aproximaciones a la realidad más tangibles (y visibles) con aportes como la Geometría de Fractales, ha puesto en escena diferentes expresiones gráficas de universos simplificados (Organigramas), ordenados (Matrices, Diagramas) y/o empíricamente reales (Mapeos Cognitivos , Superficies topológicas de catástrofes), donde, estos últimos, la complejidad creciente de sistemas como la Sociedad, puede explicarse y hace posible actuar en ella (Gestión para el desarrollo)
2. En tanto la denominación más pertinente es, apoyados en la Geografía, es el *mapeo*, cabe mencionar los más conocidos: MAPA CONCEPTUAL, MAPA COGNITIVO, MAPA EXPERIENCIAL (F. Jiménez, CIDER-UNIANDÉS), MAPA PERCEPTIVO (Horacio Capel, U. de Barcelona). RNA. (David Deutsch)
3. En tanto gráficas, cabe mencionar otras formas: ARBOL DE PROBLEMAS, MATRIZ, DIAGRAMA DE CONJUNTOS,
4. Las GEOGRAFIAS: Geopolítica. De la Experiencia, Ecogeografía, Biogeografía, G. Económica, etc. conforman un universo explicativo para todo Desarrollo.



“ La teoría de las catástrofes (René Thom) desarrolla descripciones de cambios continuos o discontinuos que no se ponderan a favor del ‘control social’ o ‘contra la liberación’.” Alexander Woodcock.

EJERCICIO

- Aproxímese al mundo de lo geográfico y en general al de la geometría moderna y/o TOPOLOGIA en términos de su estudio.
- Considere el anexo de la Guía NUFFIC para la elaboración de Mapas Conceptuales.
- En el campo GEOGRAFIA Y GESTION DEL DESARROLLO, elabore un Mapa Conceptual de acuerdo a la guía, y pónédolo con otras opciones metodológicas
- Elabore un concepto comparativo y valore todas las pertinencias.

ANEXO: GUIA NUFFIC.

Mapa conceptual:

El mapa conceptual pretende representar gráficamente el contenido, los conceptos claves, que se trabajaran.

El mapa conceptual tiene que ser una representación jerárquica, gráfica y esquemática donde se organicen las relaciones significativas que se establecen entre los conceptos claves del curso

Los mapas conceptuales son representaciones gráficas que cumplen la función de:

- **Resumen**, porque contienen los conceptos más importantes de una unidad de contenido
- **Esquema**, porque expone las relaciones entre los conceptos a partir de modelos simples (cajas y líneas) y de pocas palabras.

Básicamente están formados por **tres tipos de elementos**:

- **Conceptos**: conceptos solos o con atributos.
- **Enlaces**: nos permiten relacionar los conceptos (proposiciones, conjunciones, adverbios, proposiciones, verbos, etc.).
- **Líneas y flechas**:
 - **Líneas**: en los mapas convencionales no se utilizan flechas porque la relación entre conceptos está especificada en los enlaces, por lo tanto se utilizan las líneas para unir conceptos.
 - **Flechas**: se reservan el uso de las flechas para el caso que la relación no sea de subordinación, es decir, para indicar las relaciones no jerárquicas.

Características de un mapa conceptual:

- Simple, muestra claramente las relaciones entre conceptos. Aparecen solo los conceptos más importantes y las relaciones más significativas.
- Tiene que ir de lo general a lo específico.
- No tiene que ser necesariamente simétrico.
- Los conceptos no se repiten nunca.
- Los conceptos se escriben con letra mayúscula y los enlaces con minúsculas.

Ejemplos de estructuras más comunes en mapas conceptuales:

- **Jerárquica**: se caracteriza por tener una estructura vertical (de menos a más importancia) y horizontal (alineación horizontal si tienen la misma importancia o relación).
- **Verticalidad**. Los conceptos más generales y/o importantes se suelen ubicar arriba del todo, y se van relacionando jerárquicamente para abajo, con los conceptos más concretos o menos importantes.
- **Horizontalidad**. Los conceptos que tienen un “mismo valor” se sitúan en el mismo nivel respecto al eje horizontal.
- **Circular o cíclica (del centro a la periferia)**: también puede haber mapas conceptuales circulares, donde los conceptos tengan una relación radial, cíclica, etc.
- También puede haber **estructuras mixtas, jerárquicas y cíclicas**

Desarrollo de un mapa conceptual

- Se puede utilizar la herramienta de dibujo del Word, el PowerPoint o alguna herramienta específica (CMap Tools)
- <http://cmap.ihmc.us/download/>). En cualquier caso es importante entregar una versión editable del mapa para que durante el proceso de producción se pueda uniformizar y traducir.

6. GESTION INTERNACIONAL

PARA EL DESARROLLO .

DE LO NACIONAL, LO BINACIONAL, LO INTERNACIONAL, LO MUNDIAL, A LO TRANSNACIONAL, A LO PLANETARIO, Y A LO GLOBAL... Y, ¿LO UNIVERSAL?

“ ¿Qué será el hombre del futuro?. Ni criatura biónica, ni superhombre. Será el **hombre simbiótico**. Un ser de carne y sentimiento, asociado en estrecha simbiosis a un organismo **planetario** que el contribuye a crear. Un macroorganismo construido por el conjunto de los hombres y sus máquinas, por las naciones y las grandes redes de comunicación. “ Alicia Martorell sobre Joël de Rosnay

“ Con el ordenador macroscópico, una forma nueva de comprensión de la naturaleza está naciendo: **comprender mediante la síntesis en lugar de mediante el análisis.**”
Joël de Rosnay



“ La riqueza de un país, una sociedad, una región o un área se mide ya no por los indicadores clásicos de la economía, es decir, en función de los sectores primario (agricultura y ganadería), secundario (manufactura e industria) y terciario (servicios) –así por ejemplo, por consumo de energía, balanza de pagos, ingreso per cápita y otros- sino por **la información y el conocimiento producidos.**” C. E. Maldonado.

CONCEPTOS CLAVE

NACION. INTERNACION. TRANSNACION. ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. *FUTURIBLE. FUTURABLE. LEARNING ORGANIZATION.*

BUCLE LOCAL – URBANO - REGIONAL - INTER-REGIONAL – NACIONAL – BINACIONAL – MULTINACIONAL – INTERNACIONAL – TRANSNACIONAL – SUPRANACIONAL - MUNDIAL – PLANETARIO – GLOBAL – UNIVERSAL.

REFERENTES

- Negocios, proyectos, políticas, procesos, en fin, articulación interactiva de lo endógeno y lo exógeno en términos de desarrollo, contienen matices diferenciados donde subyace el concepto mismo de NACION.
- El protagonismo de lo nacional propio del pasado siglo, hoy cambia cualitativamente y se lo trasciende, más aún, se lo desconoce. La dinámica de lo MULTINACIONAL y su espíritu de *transnacionalización*, llega a negar el referente operante de la Nación incluyendo los Gobiernos mismos, simplemente utilizados.
- En términos de DESARROLLO, de nuestro desarrollo, la CONCERTACION INTELIGENTE con dicho superpoder, forma parte de una *GESTION de Nuevo Orden*, SIMBIOTICA.

EL EJERCICIO

1. Elija un proyecto existente con proyección internacional o conciba uno en tales términos.
2. Considere los siguientes aspectos:
 - TECNO-CIENCIA (concepto implementado por primera vez por G. HOTTOIS, filósofo belga a finales de la década de 1980.) CTS + P (Ciencia-Tecnología-Sociedad *civil* + Política)
 - TERMINOS DE INTERCAMBIO
 - UMBRALES DE COOPERACION
 - PROPIEDAD INTELECTUAL.
 - COMPETITIVIDAD.
 - INTERDEPENDENCIA VINCULANTE.
 - ECONOMIAS DE ESCALA.
 - VALOR AGREGADO.
2. Construido el proyecto, evalúelo en relación a los logros de NUESTRO PROPIO DESARROLLO, resaltando la ganancia tecnológica, el aprehender de la organización que soporta el proyecto (***learning organization***) y los beneficios sociales y económicos.

BIBLIOGRAFIA.

JACKSON, Mike . (1989). *El pensamiento sistémico para los Administradores*. En: Gestión U. Externado de Colombia.
MALDONADO, Carlos E. (2005) CTS+P. Ed. Externado de Colombia.

JIMENEZ, V., Francisco. (2003) *Información Tecnológica para Proyectos de Desarrollo*. Módulo ESAP, Postgrados: PRODES y Finanzas Públicas. Ed. ESAP.

ROSNAY de, Joël. (1996). *El Hombre Simbiótico*. Barcelona, Ed. Cátedra, Colección Teorema.

7. GLOBALIZACION & GESTION PARA EL DESARROLLO DE LO SEDENTARIO A LO NOMADE. DE LO COTIDIANO A LO GLOBAL.

*“ Los seres humanos ya no se encuentran allí donde creen que están, sino, literal o virtualmente, se están desplazando, movilizándose, constantemente hacia otros lugares, hacia otros tiempos. De esta suerte, si el tiempo es, y ha sido tradicionalmente, un principio local (**principio de individualización**), el nuevo estilo de vida que emerge con los procesos de globalización son negación del tiempo en el sentido de negación (o superación) de los localismos y regionalismos de todo tipo. “*
Carlos E. Maldonado

“ La Tecnología se diferencia de la Técnica en un aspecto determinante, a saber, que mientras que la técnica aliena al ser humano, esto es, lo saca de sí mismo, la tecnología representa un encuentro del ser humano consigo mismo.” C. E. M.

CONCEPTOS CLAVE

TECNOLOGIA-TECNICA. NOMADISMO. SEDENTARISMO. GLOBALIZACION. DESPLAZAMIENTO. ENTRECruzAMIENTO. COIMPLICACION. MUNDO INTERDEPENDIENTE. GLOBALIZACION. COTIDIANIDAD. SUMA CERO.

CONSIDERACIONES

- El mundo actual es un mundo diferente de *suma cero* en tanto ya no es posible, ni lo volverá ser, que las decisiones sobre un nivel de una región no afecten, de diversas maneras (¡ *siempre en plural*!, CEM), a otros niveles o esferas y a otras acciones.
- Las redes se han tornado altamente sensibles dada la interdependencia propia de la globalización.
- El problema fundamental del momento, siglo XXI, es el *mundo*, de manera análoga al *ser* como el problema de los griegos, *dios* en la Edad Media y la *naturaleza* en la Modernidad.



*“ Lo propio de la vida ya no es una cosa ligada al lugar, una vida asentada y sedentaria. Es una vida de **viaje**, una vida nómada, en coche, avión, tren, en Internet.”*
U. Beck

*“ En la escala planetaria el asunto de más vasto alcance es el de **cómo hacer compatible la era global con la justicia social.**”* U. Beck.

EL EJERCICIO

1. Parta de su experiencia en el sentido de discernir entre *vivir en y pertenecer a*.
2. Tome un proceso cercano –en desarrollo- y discierna lo mismo en actores que considere representativos.
3. Reflexione sobre su nivel de pertenencia y vivencia en lo global incorporando la misma reflexión sobre los actores antes escogidos.
4. Elabore un ensayo que de cuenta -sopesando- de los contrapesos entre cotidianeidad y globalización.
5. En términos de GESTION, ¿Qué conjetura?

*“ La globalización del mundo es un fenómeno eminentemente **emergente**. Esto quiere decir que los procesos no obedecen a una voluntad única, ni tampoco a una voluntad colectiva. Una vez más se trata de la coexistencia de numerosas influencias. Unas visibles, otras sutiles; la mayoría indirectas.”* C. E. Maldonado.

8. COGESTION & COADMINISTRACION DEL MODULO A P T *GESTION PARA EL DESARROLLO.*

*DESDE LA NO-LEGITIMIDAD DE LA
PEDAGOGIA HASTA EL APRENDER DE
LOS QUE APRENDEN.*



CONCEPTOS

CLAVE: NEOTENIA. PEDAGOGEMA. EXPLICACION. ARGUMENTACION. COGESTION. MEMETICA. LOGOSIMBOLO.

*“La ciencia es un sistema abierto. De ahí su importancia y sus potencialidades políticas. Dicho sucintamente, la investigación tecnocientífica **no busca saber ni conduce al saber**: pues hacer ciencia implica **un ejercicio de interrogación, de cuestionamiento, de búsqueda incesante**. El saber, por el contrario, ya no busca pues ha encontrado. (...) El dinamismo de la investigación y el desarrollo se revela, así, como un **bucle de alimentación positiva** en cuanto que, fundada en la vitalidad del cuestionamiento, **logra resolver problemas**, disolver enigmas y explicarlos, **actuar sobre el mundo generando espacios de vida múltiples, para abrir nuevos horizontes de problemas y acción**. En síntesis, las políticas de conocimiento en el sentido de la *biopolítica*, son generadoras de nuevos horizontes de pensamiento y de acción, esto es, de **vida**. Pues es de esto de lo que finalmente se trata todo.”* Carlos E. Maldonado.

REFERENTES

*“ Se puede llegar a adulto sin dejar de ser niño. Es algo más que una frase: se puede alcanzar la madurez sexual, y con ella la capacidad de reproducción, y sin embargo conservar muchos rasgos de la fase juvenil. En biología esta situación se llama **neotenia**. (...) Se puede aprender de los que aprenden. “* Jorge Wagensberg

1. El presente Módulo tiene un carácter significativo en la formación del Administrador Público Contemporáneo, en razón de su sentido que enfatiza **el para y el cómo del desarrollo**, esto es, le subyacen las unidades **teoría-práctica, pasado-presente-futuro y maneras de la acción (Gestión) y calidad de los efectos (Desarrollo)**.
2. Mas que actores, confluyen en el propio proceso del Módulo, diversidad de *a-g e n t e s* cuyos roles se entrelazan cooperativamente en red, formando una urdimbre no jerarquizable en tanto el Desarrollo es asunto de todos. Son ellos, a saber: el *autor*, el estudiante, el tutor, los agentes locales, los funcionarios relacionados, los familiares, los vecinos, los autores citados vivos (y en el mejor sentido también los no vivos) y, en general, un conjunto aún más amplio de *relacionados*, según las circunstancias y el contexto.
3. El Módulo tiene un carácter propositivo, posible de ser objeto de reelaboraciones, de aportes, de ampliaciones y *puestas en escena* con nuevos elementos.

EL EJERCICIO

1. Con base en una lectura rigurosa y constructiva del Módulo (*“leer es escribir”* nos dice Estanislao Zuleta), aprópiase del rol de su próxima elaboración (mejorado y aumentado) y/o de su actualización.

“ Se escribe sobre un diseño o bien sobre una familia de diseños, organizando la redacción sobre preguntas sobre la estructura, la función y la forma, las cuales tienen una respuesta directa. (...) Para expresar el contenido, se puede hacer en cualquier orden sin mencionar nunca palabras tales como estructura o modelo.” David N. Perkins.

2. Elabore un PLAN DE TRABAJO con la amplitud que considere, resaltando (es una propuesta) los siguientes aspectos:

- LOGOSIMBOLO (ARTE):

La mayor síntesis de un texto puede hacerse a nivel simbólico o nominativo. Para comenzar, diseñe un símbolo representativo del módulo, que lo identifique al caracterizarlo.

- TITULO Y SUBTITULO (LENGUAJE).

“ Tan importante es crear o descubrir como conseguir que los demás se den cuenta de ello. Y para ello nada mejor que un buen título. “ Jorge Wagensberg.

Piense un título general del módulo y un título particular de cada una de las cinco unidades. Incorpore los subtítulos respectivos.

- CONTENIDOS PARALELOS y/o COMPLEMENTARIOS. (TECNO-CIENCIA)
Piense y bosqueje (Ver Guía NUFFIC) una o varias unidades adicionales a las cinco planteadas.

- REELABORACIONES GLOBALES. (SINTESIS CREADORA)
A partir de la lectura y estudio señalados, construya un esquema general del módulo, de *nuevo orden*, esto es innovador y/o reconocedor de innovaciones.

NOTA: La lectura no es calificadora (el maniqueo: bueno, malo, regular), ni, en general, adjetivada. Es un estudio **sustantivo**.

- COMUNIDAD DE CONOCIMIENTO EN TORNO AL MODULO.
Como la convocatoria es para todo el conjunto de agentes antes mencionado, “chatee” ampliamente, discuta, converse, cruce informaciones y propuestas, en fin, conforme un Grupo de Estudio sobre la GESTION SIMBIOTICA PARA EL DESARROLLO.

“ La ciencia es en el fondo la creación más dolorosa para el hombre, pues el primer principio del método científico obliga a la mente a excluirse del objeto de conocimiento.” Jorge Wagensberg.

“ El progreso no solo consiste en arreglar problemas. (...) En los negocios, la política y el proceso social, el término ‘solución de problemas’ limita peligrosamente el progreso. La solución de problemas debe ser contrastada con el proceso de proyecto (gestión), que se mueve hacia adelante siempre que es necesario “ Edward De Bono..

*“ Sin consideración, sin piedad, sin pudor
Construyeron sólidos y altos muros en torno mío.*

*Y ahora me encuentro aquí, desesperado,
Pensando en ese destino que roe la mente;*

*Pues tenía muchas cosas que hacer afuera{
Porqué no los oí levantando estos muros.*

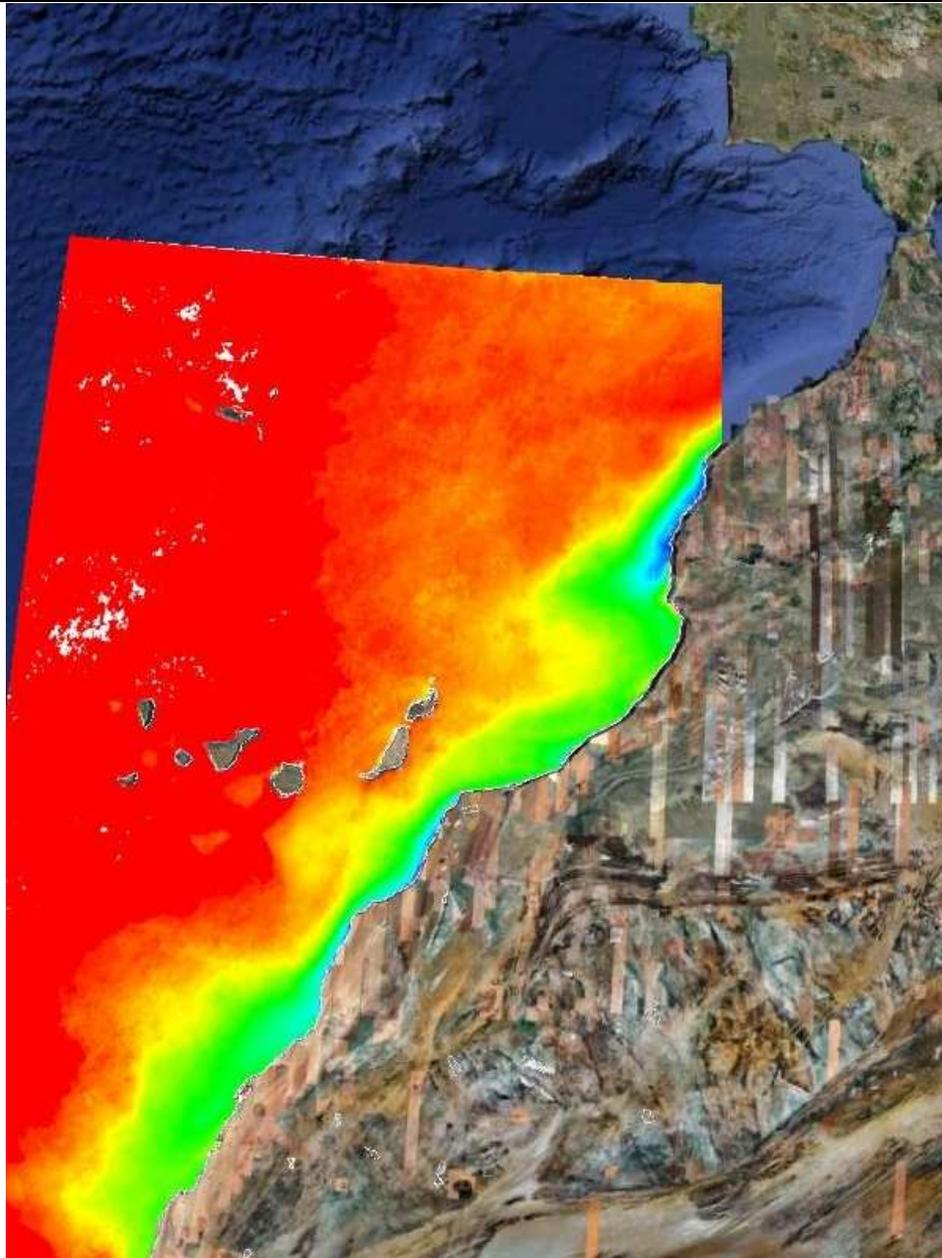
*Nunca escuché ruidos ni oí voces de albañiles.
Imperceptiblemente me sacaron del mundo. “*

Constantín Cavafy

9. GESTION CLIMATICA EN LA NOOSFERA DEL DESARROLLO. GESTION DE CONDICIONES

PROPICIAS Y AMPLIACION DE HORIZONTES.

“ La capacidad de crear, de innovar y de innovar, debe desarrollarse y potenciarse a favor de de la construcción de un país mejor.” Documento MINCULTURA : *Forjar una cultura para la convivencia.* 2007



CONCEPTOS

CLAVE: NOOSFERA. CLIMA ORGANIZACIONAL. MEDIO AMBIENTE. MIEDO AMBIENTE. SEGURIDAD INSTIRUCIONAL. CLIMA DE NEGOCIOS. BIOECONOMÍA.

PRESENTACION.

El DNP, Departamento Nacional de Planeación, ha actualizado el estudio comparativo de ciudades clasificadas por sus posibilidades de Desarrollo (su ranking de CLIMA DE NEGOCIOS en el informe del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, IFC: *Doing Bussines en Colombia 2010*). Manizales, Ibagué, Pereira, Sincelejo, Valledupar, ocupan los cinco primeros lugares. Ciudades de mayor “prestigio” (Cali, Medellín), ocupan lugares bajo 10 y Cartagena es última entre las 21 estudiadas.

Hay un conjunto de indicadores que representan todo aquello que debe GESTIONARSE para subir en posibilidades. Seguridad tanto social como económica, Normatividad favorable a la inversión, régimen Impositivo propicio, costos de transacción favorables a la actividad emprendedora, Infraestructura avanzada, legitimidad tanto propia como derivada, grado de institucionalidad, entre otros.

EL EJERCICIO

- Consulte el estudio del DNP y profundice en una de las ciudades estudiadas.
- Con base en las variables e indicadores, construya una estrategia para mejorar el CLIMA. (mejorar las condiciones socio-económico-ambientales, combatir el *miedo ambiente*, ampliar los horizontes.). El estudio mencionado explica los avances por: reformas en las regulaciones a nivel local como paso importante para la ampliación de las oportunidades económicas, crear empleo y reducir pobreza.
- Sugiera otros factores que considere pertinentes en tanto, por ejemplo, PEREIRA e IBAGUE tienen actualmente índices muy elevados de desempleo, lo cual resulta contradictorio.
- Estudie el caso Neiva, la ciudad que ha introducido cambios con más rapidez, pasando de última en la clasificación del 2008 a 11 en el actual.
- ¿Qué opinión le merece la exigencia (o no: ver decreto nacional en 2008) de certificado de uso del suelo para poner en marcha una empresa?
- Realice el mismo estudio en una ciudad no considerada por el DNP., en lo posible cercana a su conocimiento o pertenencia y explique cuál es el panorama general de competitividad y cómo *ampliar horizontes*.

10. DESMIXTIFICACION DEL DESARROLLO ECONOMICO GESTION CRITICA PARA EL DESARROLLO AUTONOMO.

CONCEPTOS CLAVE

DESECONOMIA. ECONOMIA CUANTITATIVA. ECONOMIA SOCIAL.
DESARROLLISMO. MIXTIFICACION. AUTONOMIA.

BUCLE: OIKOS – NOMOS - STATU-QUO – SISTEMA.



” Sistema económico, producción y crecimiento son meras creaciones de la mente humana que debemos someter a reflexión.” José Manuel Naredo.

“ Los economistas desarrollaron una predilección casi irresistible por el razonamiento deductivo.” Wassily Leontief.

“ La función mixtificadora y conservadora de la economía estándar es hoy la principal y la más determinante de su propia existencia como disciplina.” José Manuel Naredo.

*“ Una avalancha de información indiscriminada produce peores resultados que la carencia de ella. **Cada vez sabemos menos de más cosas.**”* Mariano Vázquez Espí.

REFERENTES

- Existe una red analítica incorrecta entre *sistema político* y *sistema económico* que impide comprender las realidades del sistema social.
- La Economía Clásica en el contexto actual, ha perdido pertinencia con los fenómenos actuales y se ha convertido en una especie de “*ciencia de las cosas muertas*”. (René Passet).
- La crisis económica actual ha develado la crisis académica y profesional en éste campo.
- Se hace visible el necesario paso de un nivel de organización a otro, lo cual es sólo posible con un **cambio de lógica**.

EL EJERCICIO.

1. Afirmaciones como la de René Passet: “*La matemática de los modelos se ha convertido en el verdadero objeto de la Ciencia Económica*”, ¿qué reflexión le suscita?. Escriba un breve texto al respecto y coméntelo con algún economista accesible o cercano.
2. Con lo anterior como referente, qué reflexión le suscita el siguiente comentario de Mariano Vázquez Espí: “*La naturaleza nos enseña que todos los organismos crecen hasta un cierto límite. Sin embargo los economistas siguen aferrados al paradigma del crecimiento continuo.*”. Escríbalo e igualmente, confróntelo.
3. ¿Qué relación encuentra entre lo anterior y su concepto de *Desarrollo*?. Redacte un texto síntesis de las tres instancias y confróntelo nuevamente tanto con economista(s) como con su tutor y con sus compañeros de estudio.
4. Donella Meadows formula esta pregunta: “*Hemos hecho muchos progresos y esperamos mucho del futuro, pero...¿hacia qué progreso vamos?. La mayor parte de nuestro tiempo estamos tan ocupados haciendo girar las ruedas de del progreso que nunca nos detenemos a hacer esta pregunta.*” Construya una respuesta incorporando, por ejemplo, el llamado *desarrollo sostenible*.

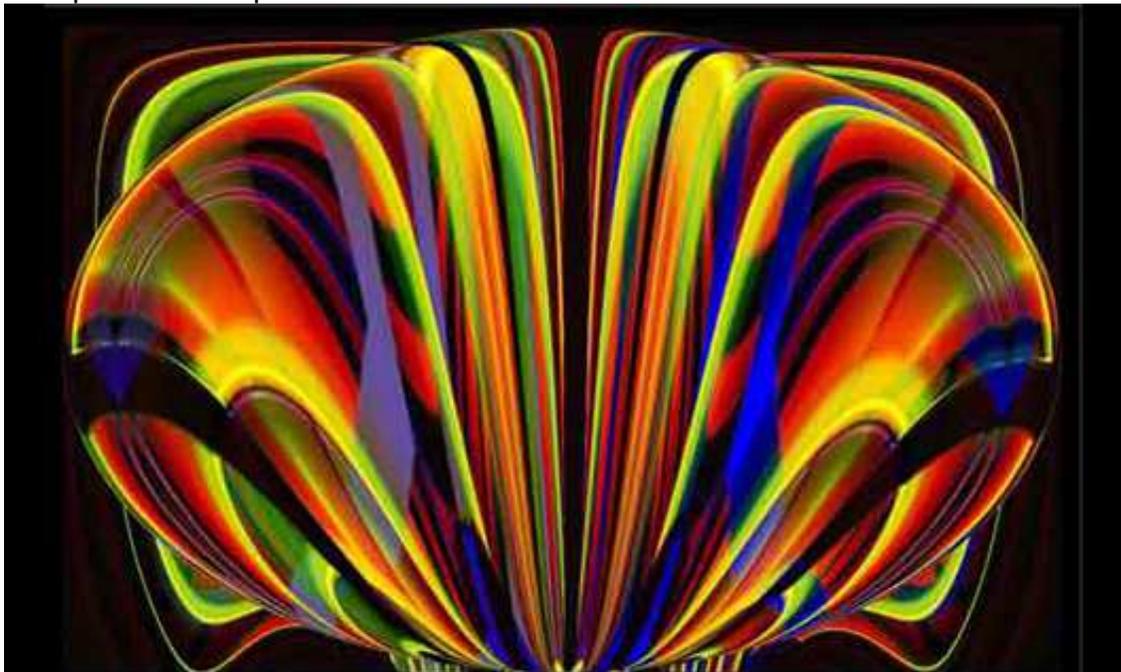


Fábrica de mallas

¿AUTONOMIA?

11. GIMNASIA MENTAL EN LA GESTION PARA EL DESARROLLO (oikos)

“ El territorio es el espacio delimitado a partir de un ejercicio estatal, su carácter es organizativo, producto de un acto administrativo y jurídico; mientras que el lugar pertenece al afuera del territorio, en tanto que sus ubicación y demarcación las determina el entrecruzamiento de líneas diversas, la vecindad con el acontecimiento.”
Enrique A. Velásquez.



**LA
NUEVA MENTALIDAD ES MAS IMPORTANTE
QUE LA NUEVA CIENCIA Y LA NUEVA
TECNOLOGIA.**

Propuesta de actividad para resolver en grupo

CONCEPTOS CLAVE:
MENTALIDAD. ACERVO CULTURAL.

EL EJERCICIO:

- a. El acervo cultural en cada sociedad suele tener unos *promedios compartidos* que se expresa en las opiniones y en ocasiones en el llamado *sentido común*. Tanto el Administrador Público (en este caso *en formación*), como el ciudadano, suelen entenderse repitiendo *lugares comunes* que niegan el reconocido **progreso en el conocimiento**. Toda interacción, toda conversación, todo trámite, tiene la sugerente posibilidad del *crecimiento* de los interlocutores: es la **dialógica**.
- b. Las ideas de pensadores, teóricos, científicos, pueden articularse en el *diario vivir* con efectos creativos.
- c. El origen especializado legitimado por los diferentes estatutos teóricos de cada disciplina y por los distintos contextos culturales, amerita ser relacionado e integrado.
- d. Se trata de encontrar *lo común en lo diverso* como referente para llegar a *lo probable en lo posible*, sopesando en contexto, sentido por excelencia de la Gestión.

IDEAS:

UNO

"El orden visible del conocimiento está cambiando, impulsado por fuerzas tanto internas como externas a la ciencia (...) Sin duda estamos en el umbral de una gran aventura del espíritu humano: una nueva síntesis de conocimiento, una integración potencial de arte y ciencia, una comprensión más profunda de la psicología humana."
HEINZ R. PAGELS

DOS

"Si la estupidez no se pudiera confundir con el progreso, el talento, la esperanza o el mejoramiento, nadie querría ser estúpido." ROBERT MUSIL

TRES

*"Ningún objeto, ningún yo, ninguna forma, ningún principio es seguro, todo está comprometido en una mudanza invisible, pero sin reposo, **lo indeterminado contiene más futuro que lo determinado, y el presente no es más que una hipótesis de la que aún no hemos podido desligarnos.**"* ROBERT MUSIL.

CUATRO

<i>" ¡ Es tan fácil declararse determinista estricto y tener fe en que todo está escrito en alguna parte ! "</i> JORGE WAGENSBERG

CINCO

"El orden visible del conocimiento está cambiando, impulsado por fuerzas tanto internas como externas a la ciencia (...) Sin duda estamos en el umbral de una gran aventura del espíritu humano: una nueva síntesis de conocimiento, una integración potencial de arte y ciencia, una comprensión más profunda de la psicología humana.."
HEINZ R. PAGELS

SEIS

"Si la estupidez no se pudiera confundir con el progreso, el talento, la esperanza o el mejoramiento, nadie querría ser estúpido." ROBERT MUSIL

SIETE

"Ningún objeto, ningún yo, ninguna forma, ningún principio es seguro, todo está comprometido en una mudanza invisible, pero sin reposo, **lo indeterminado contiene más futuro que lo determinado, y el presente no es más que una hipótesis de la que aún no hemos podido desligarnos.**" ROBERT MUSIL.

OCHO

"Cómo nos ha atrapado la lógica tradicional con la rectitud de sus principios absolutos." EDWARD DE BONO.

NUEVE

"El anumerismo, o incapacidad de manejar cómodamente los conceptos fundamentales de número y azar, atormenta a demasiados ciudadanos que, por lo demás, pueden ser perfectamente instruidos. (...) Una consecuencia es su conexión con la creencia en pseudociencia. (...) En un mundo cada vez más complejo, lleno de coincidencias sin sentido, lo que hace falta en muchas situaciones no son más hechos verídicos –ya hay demasiados- sino un dominio mejor de los hechos conocidos, y para ello un curso sobre probabilidad es de un valor incalculable." JOHN ALLEN PAULOS

DIEZ

"Las ciencias sociales no pueden permanecer insensibles a las interpelaciones de los modelos que tratan del paso de lo local a lo global en los 'fenómenos colectivos' complejos, cuando este paso justamente no se reduce a una simple deducción, sino que produce algo verdaderamente nuevo." JEAN-PIERRE DUPUY

PROCEDIMIENTO:

UNO:

Tome tres de las citas anteriores escogidas libremente, De cada una de ellas escriba un comentario explicativo sin limitaciones de espacio. Integrando las tres, redacte un ENSAYO debidamente titulado y subtulado. Recuerde que Ensayo viene *exagium* que significa discusión, poner en la balanza diferentes conjeturas, explicaciones o juicios.

DOS;

Tome otras tres citas (mínimo, pueden ser más) distintas a las del ejercicio UNO y desarrolle el mismo proceso.

TRES

Con base en los dos Ensayos, elabore un escrito *libre* que los relacione, bien dentro de un contexto que usted considere significativo, o desprevénidamente de manera aleatoria.

NOTA

Repita este ejercicio con estas citas y otras que escoja siempre libremente, dentro del **amplio conjunto de ideas presentadas a lo largo de todo el módulo**. Elabore reflexiones y conjeturas con los interlocutores que considere pertinentes. Este ejercicio es un *JUEGO CREATIVO* donde cabe la *inteligencia emocional*. Recopile y circule los Ensayos y demás escritos, conservando la memoria en toda su diversidad.

NUFFIC

(El conocimiento progresa)

¿Cuál de los diferentes tipos de pensamiento de las ideas anteriores te es más familiar?

Plantéate, de acuerdo con tu forma de pensar y de activar tu pensamiento, ¿Cuál de las ideas anteriores puedes relacionar con un proyecto de desarrollo específico?



PENSAMIENTO

RELACIONAL. EN RED

BIBLIOGRAFÍA

- ALOP, América Latina: opciones estratégicas de desarrollo, Venezuela, 1992.
- ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. Buenos Aires, Hvmánitas, 1983.
- ANTILL, James. *Método de la ruta crítica y sus aplicaciones a la construcción*. México, Limusa, 1990.
- ARRIAGADA, Irma, MIRANDA, Francisca, PÁVEZ, Thaís, Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social, Santiago de Chile, 2004. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.
- BENKO, Georges y LIPIETZ, Alain, Las regiones que ganan, España, 1994.
- CARDENAS, Ernesto y OJEDA, Jair, La nueva economía institucional y la teoría de la implementación, En Revista de Economía Institucional, Vol. 4, Nº 6, Primer Semestre 2002.
- CASA REPUBLICANA (Convenio DNP-Mininterior-ESAP). Asociación de Municipios, año 2003.
- CEPEDA, Carlos Alberto. "El Sistema de Control Interno del Estado", Ediciones Librería del Profesional,
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Documentos para el desarrollo territorial No. 46: *Estado del arte de la construcción de visiones de futuro y desarrollo*. Bogotá, D..C. Agosto de 2001.
- CONSEJO NACIONAL DE PLANEACION. Revista La Trocha. Publicación del Sistema Regional de Planeación Participativa del Magdalena Medio.
- CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.
- CORTES, Elkin Alonso, 2004. Sector agropecuario y desarrollo rural: una mirada integral, Bogotá, 2004.
- CUERVO, Luis Mauricio, VIVIESCAS Fernando, BOISIER, Sergio y MONCAYO, Edgar, 2003. Ciudad y Complejidad, Bogotá,
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía de Reestructuración de las Entidades del Nivel Nacional. Bogotá, 2001.
- DNP, Dirección de Desarrollo Territorial. Competencias sectoriales por nivel de gobierno, Bogotá, 2003.

DNP, Vicepresidencia de la República. C O N P E S 2790. Gestión Pública Orientada a Resultados. Junio de 1995.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. El Estado y su Organización en Colombia. Mayo de 2004.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados.

DNP. Dirección de Desarrollo Territorial. Planificación: Base de la gestión municipal. Lineamientos Generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007.

ETIENNE, Teodoro, Financiamiento y administración de proyectos de desarrollo, Bogotá, 2004.

GABIÑA, Juanjo. *El Futuro Revisitado*. Barcelona: Editorial Marcombo, 1995.

GALTUNG, Johan. Teoría y métodos de la investigación social. Buenos Aires, Eudeba. 1966

GOBERNACION DE ANTIOQUIA. *Hacia un nuevo modelo de desarrollo para Antioquia*. Bases para la discusión, 2001.

GONZALEZ, E. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de stakeholders desde la ética ...2001 - Universitat Jaume I, Noviembre.

JIMENEZ, V. Francisco. (2007) Legalidad y legitimidad en lo público. Organización, Administración, Gestión: *sine qua non* ecopolítico y *nomos / logos* biopolítico. Bogotá D. C. En: *Reflexiones de la Administración Pública*. ESAP, Maestría en Administración Pública.

LÓPEZ, Jenny Elisa, Teorías y Enfoques del Desarrollo Territorial, Bogotá, 2005.

MARTELLI, Giorgio (Compilador), Guía de gestión urbana, Santiago de Chile, 2003.

MORCILLO, Pedro Pablo, La planeación en Colombia, Bogotá, 2002.

NACIONES UNIDAS, Objetivos de desarrollo del milenio: una mirada desde América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 2005. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

PRECEDO, Andrés, Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI, España, 2004.

SILVA, Iván, Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Santiago de Chile, 2003. Documento Bajado de la página Internet de la CEPAL.

VALLADO, Alfredo, Capital social y poder, En: Capital Social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, México, 2000.

WILCHES, Gustavo. Gobernar es Construir el Futuro. Por el municipio que todos queremos.

Evaluación de la unidad

COMPETENCIA COGNITIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo está estructurado el gasto público? 2. ¿Cómo se mide el desempeño financiero? 3. ¿Qué papel cumplen las entidades planificadoras en el tema del desarrollo territorial desde su financiación?
COMPETENCIA PROCEDIMENTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique con un ejemplo los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Respaldo de la deuda - Magnitud de la inversión - Capacidad de ahorro
COMPETENCIA AXIOLOGICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un breve ensayo (no más de tres páginas) sobre la relación existente entre la decisión política y la financiación del desarrollo social. Constrúyase una hipótesis.

(Esta evaluación debe estar coordinada por el tutor responsable del módulo)

GLOSARIO DE TERMINOS

EL OIKOS ([griego](#): οἶκος, plural: οἶκοι) es el equivalente de los griegos antiguos de «casa», es un conjunto de bienes y personas.

El *oikos* fue la unidad básica de la sociedad en la mayoría de las [ciudades-estado](#), e incluía a la cabeza del *oikos* (generalmente el varón de mayor edad), su familia extendida (esposa y niños), y esclavos que vivían juntos en un marco doméstico. Los grandes *oikoi* también tenían granjas que fueron cuidadas generalmente por los [esclavos](#), las cuales eran también la unidad agrícola básica de la economía antigua. Consistía, pues, en un unidad económica y social [autárquica](#). El *oikos* «era el centro a cuyo alrededor estaba organizada la vida», a partir del cual no sólo se satisfacían las necesidades materiales, incluyendo la seguridad, sino también las normas y los valores éticos, los deberes, obligaciones y responsabilidades, las relaciones sociales y las relaciones con los dioses.

El *oikos* no era solo la familia, era todo el personal de la casa y sus bienes. El arte de dirigir un *oikos* significaba manejar una granja, no el gobierno para mantener la paz en la familia.

Estas definiciones se aplican al conjunto de la historia de Grecia desde el [siglo VIII al IV a. C.](#)

[Aristóteles](#) describe el *oikos* como una «comunidad constituida naturalmente para la satisfacción de las necesidades cotidianas», cuyos miembros se definen como aquellos que han sido criados Pero la delimitación aristotélica de las funciones de la casa opera sobre una fluctuación entre dos términos: *oikos* y *oikia*, que pueden traducirse de la misma forma, como en el pasaje de la *Política* (1252b 9-22). Pero *oikos* y *oikia* no siempre significaban lo mismo. [Jenofonte](#) dice que la primera palabra alude a la casa en el sentido estricto de lugar de residencia mientras que la segunda denota no sólo la casa sino también las propiedades Pero esta distinción no era aceptada por los autores griegos. Los testimonios de algunos oradores áticos como [Isócrates](#) e [Iseo](#) indican que *oikia* podía connotar no sólo la casa sino también la familia o la propiedad, de forma que su sentido se oponía al de *oikos*. De todas formas, en el contexto de la ley ateniense era habitual que *oikia* significara «casa» y *oikos* «propiedad» o «familia» con un mismo alimento.

MODELAMIENTO. Es la explicación con un modelo de una hipótesis o un conjunto de hipótesis. Además puede crear una fórmula, técnica numérica, para conducir experimentos. Thomas T. Goldsmith Jr. y Esthle Ray Mann, *Simulación es una técnica numérica para conducir experimentos en una computadora digital. Estos experimentos comprenden ciertos tipos de relaciones matemáticas y lógicas, las cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de sistemas complejos del mundo real a través de largos períodos de tiempo.*

Un modelo de un objeto real (DE UN SISTEMA DE AXIOMAS), es una topología de abstracciones, cuyas propiedades y relaciones-interacciones entre ellas, satisfacen dichos axiomas. En palabras de Gorbaneff, *“ El modelo de un objeto real no tiene nada que ver con el objeto real, excepto en una cosa, el modelo se comporta de manera parecida al objeto real. ”*

SIMULACION: es la experimentación con un modelo de una hipótesis o un conjunto de hipótesis de trabajo. Además puedes crear una formula así la técnica numérica para conducir experimentos se asocia con la tierra.

Thomas T. Goldsmith Jr. y Estle Ray Mann la define así: *"Simulación es una técnica numérica para conducir experimentos en una computadora digital. Estos experimentos comprenden ciertos tipos de relaciones matemáticas y lógicas, las cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de sistemas complejos del mundo real a través de largos periodos de tiempo".*

Una definición más formal formulada por R. E. Shannon^[1] es: *"La simulación es el proceso de diseñar un modelo de un sistema real y llevar a término experiencias con él, con la finalidad de comprender el comportamiento del sistema o evaluar nuevas estrategias -dentro de los límites impuestos por un cierto criterio o por un conjunto de ellos - para el funcionamiento del sistema".*

NEXTROVERS: Organizaciones que emplean la intranet y la extranet para apoyar las fuerzas externas hasta donde sea posible para alcanzar sus metas.

COMUNIDADES DE EXPERIENCIA: Acervo de conocimientos acumulados y basados en la experiencia colectiva de muchas personas. Las comunidades de experiencia pueden ser transitorias, permanentes, grandes o pequeñas.

TECNOLOGIA: A diferencia de la Técnica, que aliena, la Tecnología libera en tanto requiere invención y es, en el mejor sentido, la continuación de la evolución por otros medios. Su *código genético* en tanto proceso evolutivo, es la base de conocimiento que mantiene la especie productora de herramientas.

DIGITAL: Que varía en distintos grados. Uso de combinaciones de bits para presentar dato en computación. Se opone a analógico.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Lectura No. 1

RELACIÓN PLAN Y PRESUPUESTO

La Planeación en Colombia

Pedro Pablo Morcillo

Universidad Piloto de Colombia. 2002

No se concibe un plan de desarrollo cuya finalidad esencial no sea la de ser ejecutado, pues los planes no se estructuran como meros estudios económicos y sociales con sus correspondientes conclusiones y recomendaciones, sino como instrumentos de acción del Estado para resolver los problemas de la sociedad que lo ha instituido y organizado. Por ello hemos venido destacando a lo largo de este escrito que una de las etapas más importantes del proceso del plan nacional de desarrollo y que exige por parte de la administración el mayor cuidado y responsabilidad, es la de la ejecución, en la cual finalmente las bondades del plan son sometidas a la prueba clave de su justificación. El constituyente de 1991 en tal sentido fue consecuente con este principio, que ya se había establecido y desarrollado desde la Constitución anterior y por esto en la nueva Carta lo mantuvo y robusteció.

Se dice en ella que el gobierno formulará anualmente el presupuesto de rentas y ley de apropiaciones que deberá corresponder al plan nacional de desarrollo (resaltado fuera de texto) y los presentará al Congreso, dentro de los diez días de cada legislatura (art. 346). Este es un mandato muy claro que determina que el presupuesto nacional es simplemente un instrumento de ejecución del plan nacional de desarrollo en cuanto que no tiene vida propia sino que ella está subordinada al plan, no como sucedía antes, en que el presupuesto se formulaba, aprobaba y ejecutaba autónomamente sin ninguna referencia a planes de desarrollo por la potísima razón de que no existían planes. Era la época de los presupuestos sin razón de ser, verdaderas listas de mercado, que se confeccionaban al socaire del gobierno y del Congreso. La Comisión del gasto de la administración Samper ha dicho del presupuesto: "El documento anual aprobado por el Congreso se asimila a un gran cartapacio de cifras y de clasificaciones y no al medio para cumplir los objetivos de la política, en particular la plasmada en el Plan de desarrollo"³³. Esta dependencia del presupuesto del plan, es extensible a los presupuestos de las entidades territoriales, tal como lo dispone el estatuto orgánico del presupuesto (decreto 111 de 1996). Tales entidades sufrirían del mismo mal presupuestal que hemos anotado. La dependencia presupuestal - planeación es formal, por cuanto no se ejercen controles ni se rinden informes por los organismos de control sobre la verificación de que la dependencia se haya cumplido debidamente hasta ahora.

La relación del plan con el presupuesto la refuerza el artículo 351 de la Constitución en su inciso segundo cuando autoriza que el Congreso puede eliminar y reducir partidas de gastos propuestas por el

³³ Comisión de racionalización del gasto

gobierno, con excepción, entre otros requerimientos, de las inversiones autorizadas en los planes y programas de desarrollo (art. 341). Además, la Carta en otra disposición (art. 352) ordena que la ley orgánica de presupuesto deberá regular lo correspondiente, entre otros asuntos, a su coordinación con el plan nacional de desarrollo.

La incidencia o subordinación del plan sobre el presupuesto es tal que en su mismo estatuto orgánico define al presupuesto como "el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo económico y social" (artículo 10, decreto 111). Y avanza en esta subordinación el estatuto cuando define el Plan operativo de inversiones, que viene desde la norma constitucional del plan nacional de desarrollo (artículo 339), como el mecanismo que señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas, el cual guardará concordancia con el Plan nacional de inversiones (artículo 8, decreto 111). ¿Cómo se clasifican los gastos de inversión? El Departamento nacional de planeación los había subdividido ya en 1970 en: gastos de infraestructura física, o sea los dirigidos a la construcción de carreteras, puentes, hidroeléctricas, aeropuertos, y demás erogaciones relacionadas con el equipamiento físico de la nación; gastos de desarrollo social que incluyen las inversiones públicas en educación, salud, nutrición, recreación; y gastos de desarrollo económico, tales como fomento agrícola e industrial, destinados a promover los sectores primario y secundario de la economía.

Con respecto al gasto público social, este es un elemento que la Constitución le atribuye especial importancia, dado que en el artículo 350 ordena que la ley de apropiaciones deberá tener un componente denominado gasto público social, que agrupará las partidas de tal naturaleza, según la definición que haga la ley orgánica de presupuesto, y en el inciso segundo del artículo 366, prescribe que en los planes y presupuestos de la nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación, es decir, que no puede haber plan nacional de desarrollo que no tenga el componente del gasto público social.

La ley orgánica de presupuesto definió, según se dijo, el gasto público social como aquel cuyo objetivo es la solución de las necesidades básicas insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, vivienda y los tendientes al bienestar general y al mejoramiento de la calidad de vida de la población programados, tanto en funcionamiento como en la inversión (artículo 17 de la ley 179 de 1994 y artículo 41 del decreto 11 de 1996).

La relación plan presupuesto se ha considerado muy estrecha, pues disposiciones legales de tiempo atrás definieron que el DNP se encargaría de preparar el componente de los gastos de inversión del presupuesto nacional y el Ministerio de Hacienda de los de funcionamiento, debiendo este último hacer la consolidación de las dos clases de gastos para efectos de la elaboración del proyecto de presupuesto nacional que el gobierno debe presentar a la consideración del Congreso. En la última organización de la estructura administrativa del Departamento (decreto 1363 de julio 12 del 2000) se contempló la dirección de inversiones y finanzas públicas, tal como había sucedido con las anteriores organizaciones del DNP, encargada de procesar las estimaciones y la programación de las demandas de gastos de inversión de los organismos públicos del orden nacional, y de trabajar en coordinación con su contraparte de la dirección de presupuesto del ministerio de Hacienda. El CONFIS, que es el Consejo nacional de política fiscal, creado por la ley 38 de 1989 orgánica de presupuesto, adscrito al ministerio de Hacienda, tiene la función de atender los aspectos de las políticas financieras del gobierno nacional y sus relaciones con el plan nacional de desarrollo.

El Estatuto orgánico del presupuesto general que rige, al que se refiere el artículo 352 de la Constitución, es el que está determinado en el decreto 111 de 1996, cuya génesis brevemente es la siguiente. Venía rigiendo como tal el establecido en la ley, 38 de 1989, que a su vez, había modificado el decreto 294 de 1973, dictado en uso de las facultades extraordinarias de la ley 17 de 1972. Debido a las reformas introducidas por la nueva Constitución de 1991, el gobierno presentó al Congreso y éste aprobó la ley 179 de 30 de diciembre de 1994, como el nuevo estatuto orgánico de presupuesto. Pero el artículo 54 de dicha ley facultó al gobierno para compilar las reformas introducidas en ella con los aspectos vigentes de

la ley 38 de 1989, habiendo expedido el decreto 360 de 1995 que se convirtió en el Estatuto orgánico del presupuesto. Por medio de los decretos 358 y 359 de 1995 se reglamentó la ley 179 de 1994. Nuevas reformas fueron introducidas al sistema del presupuesto público nacional por la ley 225 de 20 de diciembre de 1995, y el artículo 24 de dicha ley facultó al Ejecutivo para expedir y organizar el Estatuto orgánico del presupuesto nacional, lo que se hizo mediante el decreto 111 de 1996, al cual se ha hecho referencia³⁴. Entre las instituciones incluidas en éste, fuera de las que operaban en el Estatuto de tiempo muy atrás, las que se adoptaron en la ley 38 de 1989 y las nuevas que se agregaron, se encuentran: el Sistema presupuestal constituido por un plan financiero, por un plan operativo anual de inversiones y por el Presupuesto anual de la nación, por el Consejo superior de política fiscal, CONFIS, como organismo colegiado regulador del sistema, el banco nacional de programas y proyectos, el programa anual mensualizado de caja, Pac, la organización de la cuenta única nacional, y la coordinación que debe existir entre el DNP y el ministerio de Hacienda³⁵.

La relación de dependencia del presupuesto con relación al plan de desarrollo, que no es solamente técnica sino también constitucional y legal, según se ha explicado, pasa actualmente por una crisis, ya que, según se reseñó en el insuceso de la administración Pastrana Arango de la carencia de plan nacional de desarrollo, la administración nacional sigue funcionando sin trauma alguna no obstante tal carencia. Por esto, debe decirse con toda claridad que mientras pueda existir presupuesto sin plan, no hay verdadera planeación.

RÉGIMEN LEGAL DE LA PLANEACIÓN. Habiendo recorrido los antecedentes y evolución de la planeación, corresponde ahora presentar su régimen legal e institucional. Los principios rectores de la economía nacional e intervención estatal consignados en la Constitución, que determinan el marco de la planeación, son: la propiedad del Estado del subsuelo y los recursos naturales no renovables (art. 332), la libertad de la actividad económica y la iniciativa privada, dentro de los límites del bien común y la responsabilidad social (art. 333), la dirección general de la economía a cargo el Estado (art. 332). La Carta estableció que la nación y las entidades territoriales deben contar con un plan de desarrollo con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les han sido asignadas por la Constitución y la ley (art. 339 inciso 2º). Es, pues, obligación de estas entidades contar con tal instrumento de planeación.

La Constitución determinó que el plan nacional de desarrollo está conformado:

a) Por una parte general, compuesta por:

- Propósitos y objetivos nacionales de largo plazo
- Metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo
- Estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas.

b) Por un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional que contiene:

³⁴ Véase para informarse del devenir histórico del estatuto del presupuesto general de la nación, desde el siglo XIX y enterarse a fondo del contenido del estatuto actualmente vigente a: GÓMEZ RICARDO, Jorge. Presupuesto publico colombiano. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, primera edición septiembre de 1998.

³⁵ No obstante los estatutos del presupuesto nacional que se expidieron, según hemos reseñado, el déficit fiscal se ha mantenido y agravado en las últimas décadas, tal como lo reveló el informe anual de la cuenta general del presupuesto y del tesoro que la Contraloría General entregó a la comisión legal de cuentas de la Cámara de Representantes el 22 de agosto de este año (2000), en el cual informó, entre otros aspectos, sobre los desórdenes presupuestales que llevaron a la economía a un decrecimiento del 4,46 por ciento, en contraste con el crecimiento del déficit presupuestal que aumentó un 5,4 del PIB al pasar de 1,2 por ciento en 1990 a 6,7 por ciento en 1999, y la deuda pública que pasó de 1,6 billones de pesos en 1990 a 75 billones en 1999. Sin embargo, en el mismo período se tuvieron seis reformas tributarias y en la actualidad se ha presentado al Congreso una nueva. Sobre este desastre económico y fiscal una revista de economía escribió un informe especial, preguntándose: "¿Quién quebró al gobierno? ¿Rudolph Hommes, Guillermo Perry, José Antonio Ocampo, Antonio Urdinola o Juan Camilo Restrepo?", en LA NOTA, Bogotá, septiembre/2000 - No. 58, pp.14-18.

- Presupuestos plurianuales de los principales proyectos y programas de inversión pública nacional
- Especificación de los recursos financieros para ejecutarlos (art. 339 inciso 1º).

c) Por las medidas necesarias para impulsar el cumplimiento del plan, prescripción que se encuentra en el numeral 3 del artículo 150, y no está contenida en el artículo 339 en la cual se define la conformación del Plan nacional de desarrollo, pero que debe agregarse como parte consustancial del Plan. Son medidas distintas a las financieras del acápite b) anterior, por ejemplo, legales o administrativas, pero deben estar estrechamente relacionadas con las medidas de inversión, no cualquier clase de medidas, sino dirigidas a facilitar la ejecución de las inversiones.

Lectura No. 2

Deuda Pública Territorial

UNEB

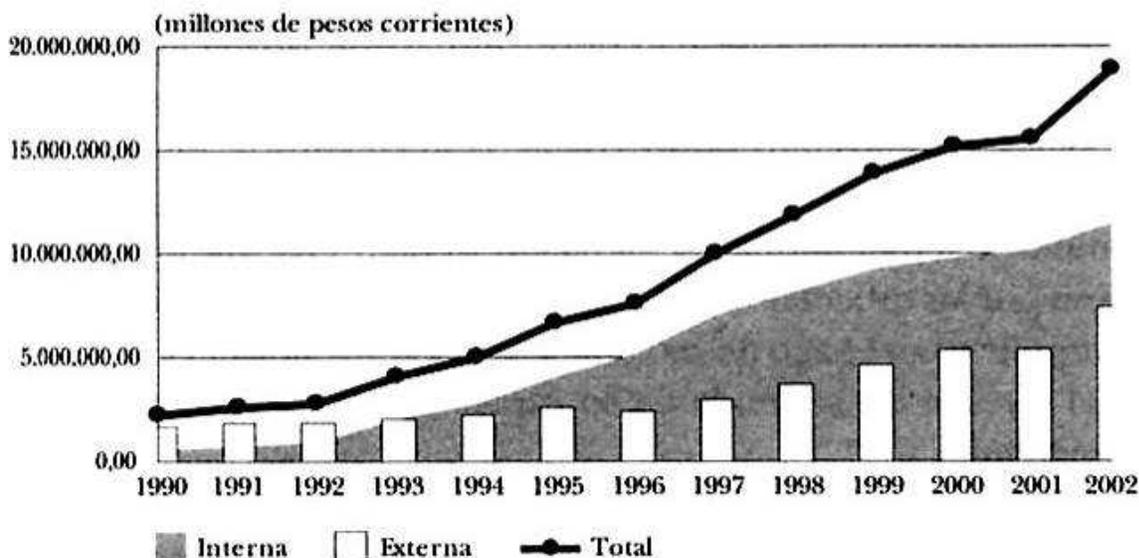
Unión Nacional de Empleados Bancarios, 2005

Caracterización del proceso de endeudamiento territorial en Colombia. La deuda territorial se ha convertido en un problema mayor de las finanzas públicas en el país, especialmente a partir de 1995 cuando los indicadores de la deuda territorial alcanzaron niveles preocupantes, no tanto por su monto medido en términos macroeconómicos -relación deuda/PIB por ejemplo-, sino por las dificultades que enfrentaban dichas entidades para cumplir con el pago de las obligaciones contraídas y el impacto del servicio de la deuda en su capacidad de inversión y gasto corriente.

Además, el tema de la deuda territorial adquirió importancia en medio de la crisis financiera ya descrita; en este sentido, el deterioro de la cartera de las instituciones financieras nacionales que estaba en poder de los entes territoriales fue un elemento adicional a la ya conocida crisis de pagos del sistema financiero local. Este elemento fue el que a la larga cobró mayor importancia en las respuestas institucionales y normativas que se adoptaron para superar la crisis, de tal forma que el ajuste fiscal territorial se hizo para mantener a flote el sistema de pagos de la deuda de las entidades subnacionales, o en otras palabras para implementar un plan de sostenibilidad de la deuda territorial.

La gráfica muestra el avance del endeudamiento territorial en términos nominales a lo largo de los años noventa. Nótese como la aceleración del endeudamiento se produce con mayor intensidad en la primera mitad de la década para luego crecer de una manera más moderada y finalmente, para los años 2001-2002, tomar una nueva senda de crecimiento. Aunque los datos más recientes revelan que el saldo de la deuda territorial ha comenzado a decaer para el año 2003, la consolidación de este efecto requiere un horizonte de tiempo más amplio y en todo caso no soluciona el grave problema de las finanzas territoriales las cuales deben servir para algo más que para pagar la deuda con el sector financiero local.

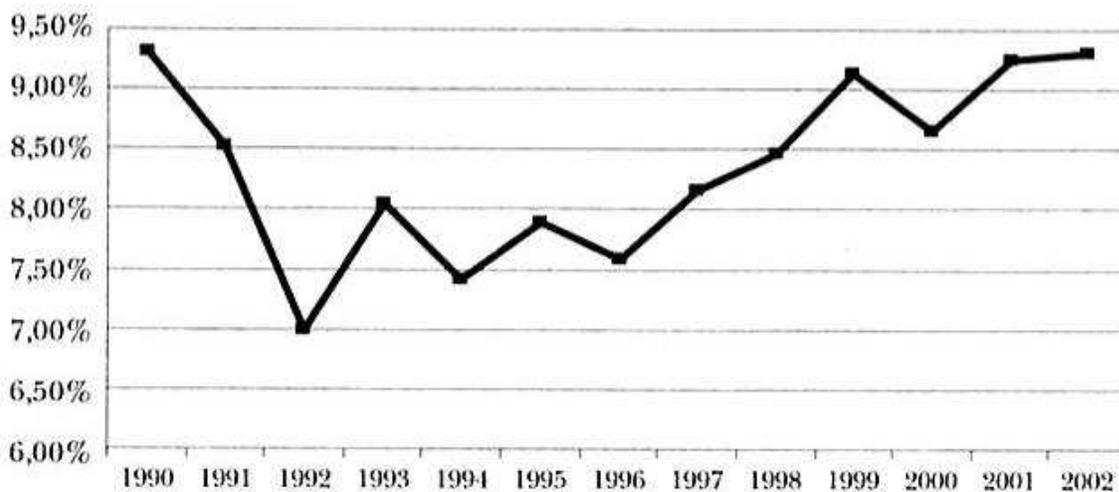
Saldo deuda territorial total



Fuente: Elaboración propia con base en cifras de CGR.

Sin embargo, al analizar la proporción de la deuda dentro del PIB nacional (siguiente gráfica) se observa un comportamiento algo diferente al anterior. En efecto, el endeudamiento territorial como proporción del PIB se redujo de manera notoria en los inicios de la década de los 90: entre 1990 y 1992 tal relación llegó a un mínimo de 6,99, luego de representar más de 9 puntos porcentuales del PIB. Este primer periodo coincide con un crecimiento lento del endeudamiento nominal, de tal manera que se puede afirmar que en este periodo la tasa de crecimiento del PIB nacional, fue muy superior a la tasa de crecimiento del endeudamiento territorial: mientras el primero creció a un promedio del 2 real anual, el segundo creció en promedio tan solo un 2 real anual.

Saldo de la deuda territorial como % del PIB nacional



Fuente: Elaboración propia con base en cifras de CGR.

Pero la relación de deuda/PIB de los entes territoriales también se reduce como consecuencia de la "compra" de deuda de los territorios que efectúa el gobierno nacional, como parte de los programas de ajuste de la crisis de la deuda de los años ochenta. De esta forma, la deuda que estaba en poder de los

entes territoriales pasa a ser asumida de hecho por el gobierno central. A cambio de la aplicación de los programas de modernización económica, en el caso que nos ocupa, la deuda territorial a lo largo de los años ochenta se colocó en lo fundamental en empresas descentralizadas y provenía principalmente de créditos de la banca multilateral; en muchos casos estas entidades presentaron altos niveles de endeudamiento, que de acuerdo a las recomendaciones de las mismas agencias prestatarias, debían ser asumidos por la Nación y así someterlas a procesos de modernización y privatización; de tal modo la deuda de las empresas descentralizadas fue pagada al gobierno central con la venta de las mismas.

A partir de 1992 tanto la relación deuda/PIB como el endeudamiento nominal comienzan a crecer de manera sostenida (ver gráfica) llegando a niveles muy similares a los que se observaban a principios de los 90. En efecto, la aplicación de las nuevas reglas financieras, el aumento de la liquidez en el mercado y la libertad de endeudamiento que se otorgó a las entidades territoriales, fueron factores que aceleraron la toma de deuda, en algunos casos a niveles que desbordaban la capacidad de pago en el corto plazo.

Ver:

Deuda territorial y PIB.

Elaboró: Mauricio López Caicedo.

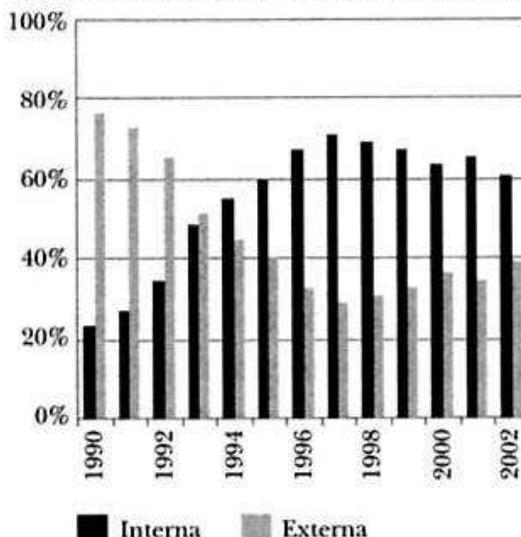
Deuda territorial y PIB

Composición de la deuda territorial por origen del endeudamiento (% del PIB)



Panel a

Composición de la deuda territorial, % dentro del total de la deuda territorial



Panel b

Fuente: Elaboración propia con base en cifras CGR

La gráfica, muestra un hecho fundamental para la comprensión del proceso de endeudamiento territorial en Colombia: la gestión del endeudamiento y las condiciones estructurales definidas en el ordenamiento constitucional de 1991 llevaron a las entidades territoriales a una conversión radical de la deuda externa por interna. Así, mientras que en 1990 la deuda territorial de origen externo representaba alrededor del 80 de la deuda total (7,18 del PIB) para 1996 esta proporción alcanzaba menos de la mitad.

Para el periodo comprendido entre 1990 y 1995, la deuda se reestructuró de acuerdo a su origen: la deuda externa se reemplazó por deuda interna casi de manera absoluta. Sin embargo, a partir de 1996 en los mercados internacionales, ante la inevitable crisis mejicana, y luego de las crisis brasileña y

argentina, en medio de las cuales se produce la caída de los mercados de Asia Oriental y finalmente de Rusia, hay un tímido retorno al endeudamiento externo que no logra compensar las necesidades de los entes territoriales; por ello, a partir de 1995, la deuda interna y la externa aumentan como proporción del PIB, aunque su composición porcentual se mantenga sin mayores variaciones.

Estos elementos nos permiten concluir que el endeudamiento territorial está fuertemente concentrado en deuda interna, ya sea bajo la forma de emisiones de títulos de deuda o bajo la forma de préstamos bancarios ordinarios; las condiciones institucionales derivadas del ordenamiento constitucional de 1991 permitieron el desarrollo y la profundización de un mercado de deuda que se orientó a satisfacer las necesidades de financiación de los entes territoriales. En los análisis anteriores ya se han descrito tales condiciones institucionales y el ordenamiento macroeconómico que hizo posible este proceso explosivo de endeudamiento.

La evolución de los indicadores de deuda para cada uno de los entes territoriales tuvo un comportamiento diferente. Mientras los departamentos aumentaron a lo largo de la década de los noventa su endeudamiento, tanto en términos nominales como en su participación del PIB (0,37 en 1990 y 1,19 en 2002), los municipios capitales pasaron de una relación deuda-PIB de 0,71 en 1990 a un 1,19 en 2002 y el resto de municipios que hasta 1994 tenían cerrado el acceso al crédito privado, vieron como su deuda alcanzó el 0,49 del PIB en 1998 para situarse en 2002 en el 0,31 del mismo. Entretanto el resto de entidades públicas (empresas del Estado principalmente) vieron reducir de manera dramática su endeudamiento, el cual era el 8,22 del PIB en 1990 y para el año 2002 representaba tan solo el 6,07. El efecto global fue mantener el nivel de deuda como proporción del PIB a niveles iguales a los de finales de los ochenta y principios de los noventa a nivel territorial, solamente que distribuido entre agentes más variados y en nuevos mercados de deuda que antes no existían para las entidades territoriales como el bursátil y el mercado financiero local.

Esto también está comprendido en la lógica de "centralización" de la deuda a la que antes nos referimos. En la medida en que las instituciones multilaterales y los bancos extranjeros restringían y/o condicionaban el otorgamiento de nuevos créditos a procesos de reestructuración, modernización o privatización, el endeudarse en el mercado secundario o aprovechar las ventajosas condiciones ofrecidas por la banca privada nacional fue más atractivo durante un buen periodo, precisamente cuando la abundancia de liquidez y las tasas de interés favorecían el alto endeudamiento.

En este sentido hay que recordar que gran parte de la deuda territorial es básicamente deuda bancaria obtenida a través de préstamos comerciales corrientes a tasas de interés de mercado. Las emisiones de papeles quedaron restringidas a pocas entidades territoriales, en la medida en que una emisión requiere unas garantías financieras y una fortaleza fiscal de la que no muchas entidades territoriales gozan.

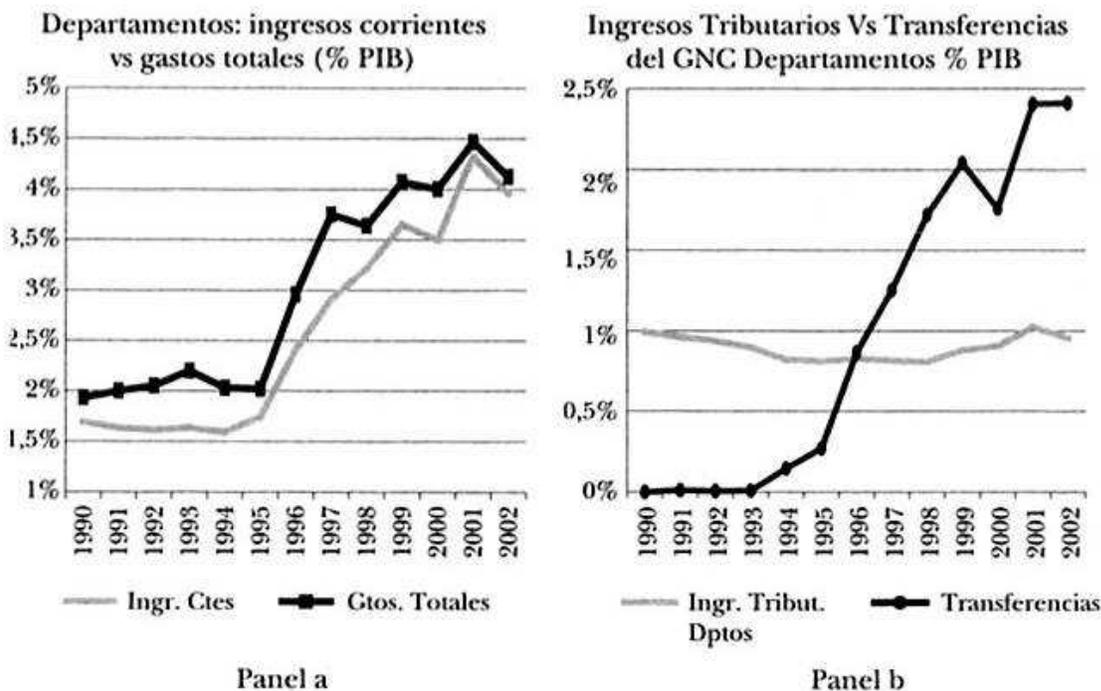
Así, en términos generales, se puede describir el endeudamiento territorial a lo largo de los años noventa como un proceso de burbuja, que estalla como consecuencia de la evolución inestable de las variables financieras más relevantes (tasa de interés, plazo) y cuyo costo fue transferido por la vía del ajuste fiscal a las mismas entidades territoriales. Causas del endeudamiento territorial Existen varias razones que pueden explicar el endeudamiento territorial:

La primera de ellas aduce problemas de corrupción, clientelismo y politiquería; el hecho de que se hayan aumentado de manera exagerada los gastos y por tal razón de manera más fuerte al endeudamiento, tuvo un efecto negativo, puesto que la libertad de la que gozaron gobernadores y alcaldes para suscribir deuda fue uno de los factores que desencadenaron la crisis. Esto explica, por lo menos, el crecimiento de los gastos corrientes, -especialmente en las secciones de personal- que a la larga no aumentan la capacidad productiva de las entidades territoriales.

La segunda causa expresa que el endeudamiento es la respuesta a un nivel insuficiente de transferencias para cumplir con las obligaciones que les fueron entregadas a las entidades territoriales

por mandato constitucional. La gráfica 26 panel a, muestra que en el periodo de estudio ha existido un nivel recurrente de déficit de los departamentos, explicado por mayores niveles de gasto con respecto a sus niveles de ingresos totales; es notorio el cierre de la brecha entre ambos hacia el final del periodo de estudio y como ambas variables se comportan de manera similar a lo largo del periodo. Sin embargo, la forma en que se financian estos ingresos de los departamentos ha cambiado de manera notoria, pues a medida que se consolidaba el sistema de transferencias regionales, los entes territoriales, en el caso de los departamentos, no ajustaron sus niveles de ingresos tributarios en la misma proporción en la que crecieron sus ingresos como se puede notar en el panel b del gráfico.

Departamentos ingresos



Fuente: Cálculos propios basado en cifras CGR.

Sin embargo es necesario tener en cuenta que: I. Los mandatarios regionales accedieron a amplias fuentes de financiamiento como forma de cubrir los desequilibrios fiscales persistentes, heredados de un sistema de transferencias que no provee la cantidad suficiente de recursos para cumplir con el ordenamiento constitucional.¹ II. El sector financiero aprovechó su capacidad de brindar el nivel de crédito que se requería sin tener en cuenta la capacidad de endeudamiento de las entidades regionales; la perspectiva en este sentido es que los agentes financieros se enfrentan a un problema de riesgo moral,² es decir, le apuestan a prestar sin control alguno bajo el supuesto de que los fiscos de los entes territoriales nunca entrarían en causales de incumplimiento porque pueden gestionar sus recursos tributarios o porque, en su defecto, el gobierno central vendría en su rescate; en este sentido el sector financiero presta sin control sobre los niveles de endeudamiento y potencia el crecimiento de los saldos de la deuda. III. Finalmente, el gobierno nacional le hizo el juego al endeudamiento de las regiones en la medida en que otorgó libertad de endeudamiento a las entidades territoriales, pero no diseñó un marco de referencia en el cual gestionar los niveles y plazos de la deuda, convencido de que las regulaciones del mercado eran suficientes para equilibrar el proceso y evitar una crisis. En últimas lo que se impuso fue la idea arbitraria de que los mercados de deuda son autorregulables y que poseen información simétrica de los agentes; los casos de sobreendeudamiento de las regiones en América Latina y en Colombia demostraron que este era un supuesto infundado.

1. Este argumento pone el problema del uso de los recursos de crédito en un segundo plano, es decir, que los problemas referidos a corrupción y politiquería son solamente elementos accesorios y no constituirán la hipótesis principal del presente trabajo en la medida en que con corrupción o sin ella, el proceso de endeudamiento habría tenido un comportamiento similar. 2. Moral Hazard es el concepto original en inglés, y hace referencia a que determinadas decisiones en condiciones de información asimétrica pueden tomarse en contra de alguno de los agentes y perjudicar su posición.

Es decir, que el problema del endeudamiento territorial debe diagnosticarse bajo el análisis del comportamiento de los actores anteriormente descritos, y en esa misma medida deben distribuirse equitativamente las cargas del ajuste como primera medida de política pública, y no hacer como se ha hecho hasta ahora, un ajuste indiscriminado sobre los recursos de las entidades territoriales que termina asfixiando su capacidad de inversión y les resta posibilidades de adelantar programas que mejoren la calidad de vida de sus ciudadanos.

Pero hay que entender por otra parte, que la clase política que tomó las decisiones de endeudarse tiene una gran responsabilidad por la actual situación de las finanzas territoriales y esto hace referencia no solo a los mandatarios y los intereses políticos locales, sino también a la dirigencia política nacional que finalmente transfirió el ajuste a los territorios, en el marco de los recortes de finales de la década de los noventa. Por otra parte, está la responsabilidad de la clase política.

4. Actividades de aprendizaje:

Se engloban en este apartado las actividades que forman parte de los diferentes recursos utilizados durante un curso para alcanzar los objetivos/competencias definida a su inicio.

Las actividades de aprendizaje pueden ir intercaladas dentro de los contenidos propiamente teóricos o de la guía de trabajo del tema/módulo/unidad, pero también podrán ir en un apartado diferenciado pero siempre mantendrán la misma finalidad.

Las actividades han de:

- Favorecer la aplicación del tema expuesto.
- Potenciar la reflexión personal y/o de grupo.
- Permitir que el/la estudiante sea consciente de si ha comprendido los conceptos implicados en el tema en cuestión.

En general, las actividades pueden ser una resolución de un caso, la reflexión y debate de un tema, un cuestionario con preguntas de respuesta cerrada de opción múltiple o preguntas de desarrollo (las autoevaluaciones y heteroevaluaciones), el desarrollo de una memoria o proyecto, etc.

El/la autor/a, además del enunciado de la actividad, tendrá que aportar unas indicaciones para el estudiantado a fin de que quede claro cómo tiene que realizar la actividad y cuánto tiempo tienen para realizarla, si se trabaja en el aula presencial o si es una reflexión personal. Además, tendrá que aportar la resolución correcta de la actividad y un feedback para el/la estudiante.

Tipo de actividades en función de su finalidad:

- **De análisis de conocimientos previos:** tienen como finalidad que el/la estudiante evalúe sus conocimientos sobre los contenidos a tratar a través de una actividad. Una

vez trabajados los conceptos teóricos se tendría que volver a la actividad a fin de que el/la estudiante reflexionara sobre los conocimientos adquiridos.

- **De descubrimiento:** tienen la finalidad que los/as estudiantes lleguen a alcanzar los conocimientos previstos a partir del descubrimiento, la investigación.
- **De comprensión lectora:** estas actividades tienen como objetivo la relación entre los nuevos contenidos y lo que ya sabe, mediante cuestionarios de opción múltiple, interrogantes, actividades interactivas, etc.
- **De repetición y refuerzo de contenidos:** son actividades que permiten integrar y mecanizar rutinas (de cálculos, de procesos, etc.).
- **De relación o diferenciación entre conceptos:** actividades con la finalidad de trabajar la capacidad de asimilar y reproducir los contenidos con sus propias palabras, de una manera más breve, con interactividades, etc.
- **De síntesis:** actividades que permiten mostrar si sabe integrar todos los contenidos trabajados para resolver un determinado problema.
- **De aplicación:** actividades que tienen como objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos a otras situaciones problemáticas, a fin de que sea capaz de transferir aquello que ha aprendido a otras situaciones y contextos.
- **De reflexión:** Actividad que pretende fomentar la reflexión del alumnado a partir del planteamiento de diferentes preguntas en base a los contenidos desarrollados.

Algunos ejemplos

Ejemplo: Reflexión individual.

Ejemplo: Reflexión individual con feedback en un foro o socialización en clase.

Las soluciones acabadas de proponer para hacer más comprensible la obra arquitectónica al gran público son fácilmente transferibles a mecanismos interactivos.

Intenta rellenar por ti mismo los huecos de la siguiente sentencia, a modo de recordatorio de la idea básica del presente tema:

"El proyecto museográfico interactivo resultante se tratará casi siempre de procesos _____, en los cuales el razonamiento es de lo concreto (el edificio objeto de estudio) a lo _____ (la construcción o técnicas constructivas)."

Si tienes dudas, acude al **foro** en busca de respuestas.



Después de más de 1000 intervenciones de cataratas descubren por un trámite administrativo que el "oftalmólogo" no era tal, sino que se trataba de un enfermero de cirugía oftalmológica que durante más de 10 años estuvo haciendo dichas intervenciones con un éxito reconocido por el centro sanitario donde los realizó y a satisfacción tanto personal como profesional de los pacientes. Como del resto del personal sanitario. Tanto los responsables del centro sanitario, como los compañeros y los pacientes ignoraban que no disponía de la titulación adecuada.

Participe en el foro a partir de una reflexión sobre las siguientes preguntas:

- ◆ En el caso que se describe, ¿cree que hay una responsabilidad profesional? ¿Por qué?
- ◆ ¿En qué aspecto podría decirse que el profesional ha actuado con irresponsabilidad?
- ◆ ¿Cómo considera que se podrían solucionar este tipo de situaciones?

Ejemplo de Piensa un minuto

Consulta de una Web y propuesta de debate en grupo

Juego de rol para trabajar en grupo

7. Desarrollo de las actividades de autoevaluación, heteroevaluación y las pautas:

En cuanto a la evaluación, atendiendo a que estas unidades no siempre se cursaran de forma independiente, sino que se incorporaran dentro de modalidades formativas con procesos de evaluación ya establecidos, el modelo de evaluación se debe plantear en forma de "Orientaciones para la evaluación de la unidad por parte del profesorado" de pautas posibles de evaluación, sin interferir en la evaluación más general de la propuesta formativa que ya está establecida.

Estas "orientaciones" para su evaluación deberían poner el acento en la capacidad de análisis por parte del estudiantado, la capacidad de resolución frente al planteamiento de problemas y en asegurar que los/as estudiantes han asimilado los conceptos claves desarrollados en cada unidad.

Una posibilidad a modo de ejemplo podría ser incorporar para cada unidad **un cuestionario con diferentes preguntas cerradas** (afirmación/negación, elegir la respuesta más adecuada entre 4 diferentes, establecer relaciones entre conceptos...) que puedan orientar la comprensión de los aspectos clave por parte del alumnado. El cuestionario de cada unidad se podría incorporar junto con el resto de material didáctico.

¿Como se hace un cuestionario de preguntas cerradas?

Los cuestionarios son actividades individuales que suelen utilizarse para reforzar contenidos conceptuales que se han trabajado a lo largo de la unidad. Permiten al estudiantado hacer un esfuerzo para recordar aquellas ideas clave trabajadas.

Los cuestionarios pueden ser autoevaluativos, de manera que el estudiantado va conociendo su propio progreso, o heteroevaluativos, es decir que pueden utilizarse para evaluar a cada estudiante. (Los cuestionarios autoevaluativos no tienen que contener ninguna pregunta abierta.)

Tipo de preguntas:

- a) Elección múltiple.
- b) Verdadero o falso.
- c) Respuesta breve.
- d) Relación de conceptos.
- e) Respuesta abierta.

Cada pregunta tiene que incluir:

- La cuestión que se plantea.
- La respuesta correcta.
- La puntuación que se da por cada respuesta correcta.
- Un feedback para el/la estudiante.

c) **Respuesta breve**
 En este tipo de preguntas el/la estudiante tiene que suministrar una respuesta breve, teniendo en cuenta que sólo existe una posible respuesta y ésta tiene que ser inequívoca. Suele utilizarse una pregunta corta o un breve texto donde falta un espacio por llenar.

Ejemplo:

Número de pregunta:
Cuestión: Escribe la palabra o palabras que consideras que faltan en esta afirmación: "Según los monetaristas, ante una recesión, una política económica adecuada sería _____"
Respuesta correcta: Comprar Deuda Pública
Feedback respuesta incorrecta: Deberías revisar el tema 3 "Deuda pública", recuerda que el hecho de aumentar el déficit público, como tal de estimular la economía no se una opción que. ...
Feedback respuesta incorrecta: Exactamente, tú respuesta se correcta, el hecho de aumentar el déficit público, como tal de estimular la economía no se una opción que. ...
Puntuación: 1 punto

En este tipo de preguntas no es necesario añadir un feedback porque no puede ser corregida de forma automática, no obstante si se puede añadir alguna idea o criterio que ayude al profesorado en la corrección.

Ejemplo:

Número de pregunta:
Cuestión: Explica brevemente cómo el mercado secundario afecta a los tipos de interés básicos de los bancos centrales.
Criterios para el profesorado: Los bancos centrales venden afectado sus tipos de interés de forma que...
Puntuación: 6 puntos