

Principios de gestión social basada en el conocimiento local: análisis de experiencias de Planificación Estratégica Participativo (PEP) y de Gestión Organizacional Estratégica para el Desarrollo Sustentable (SiGOS)¹

**Carlos Alberto Cioce Sampaio
Valdir Fernandes**

1. Introducción

Actualmente se vive en un periodo de transformaciones, o al menos se espera por ellas, provocadas por el agotamiento del modelo de desarrollo economicista, donde prima el aspecto económico en vez de la tríada sustentable: socio-económico-ambiental, que ya no responde a los nuevos desafíos planteados por la globalización de los circuitos económicos y culturales.

El desarrollo que significa el acto de crecer, progresar, no debe ser entendido, necesariamente como crecimiento ilimitado, dado que los ecosistemas poseen sus límites para suministrar la energía a este crecimiento. Esta afirmación se confirma por la escasez de recursos; de fronteras para expandir las economías de las sociedades nacionales; de depósitos para almacenar o eliminar los desechos de la sociedad industrial; y, sobre todo, de una política conjunta entre Estado, mercado y sociedad civil para enfrentar los desafíos de la crisis (BARBIERI, 1992), lo que pone a la humanidad frente al desafío de planificar el desarrollo humano sin destruir el medio ambiente (FERNANDES, SANT'ANNA, 2002).

En este sentido, Sachs (1986), apunta a la necesidad de un enfoque de planificación que promueva ese desarrollo, o sea, la planificación del desarrollo sustentable o ecodesarrollo², que enfoca, sobre todo, la acción gubernamental descentralizada y participativa. Maciel (1996) afirma que el Estado tiene el papel crucial de ser coordinador de ese desarrollo, y de las redes de colaboración formadas por empresarios, sindicatos, organizaciones comunitarias, instituciones científicas y de información que son composiciones flexibles de agentes de la sociedad civil para una nueva articulación entre Estado y sociedad (apud. SOUZA FILHO, 2002).

Aunque siempre se configuren tres posiciones divergentes en este debate: a) la estatista, que, a través de mecanismos normativos, reguladores y fiscales, ve en el Estado un *locus* privilegiado del desarrollo social y ambientalmente sustentable; b) la comunitaria, que, por medio de los movimientos sociales y de las Organizaciones no-gubernamentales (Ongs) identifica en la comunidad ese *locus* privilegiado; c) la del mercado, que, mediante impuestos, tanto de contaminación, como del uso de recursos naturales, prioriza el criterio de eficiencia económica (GUITARRA, 1992). Sampaio (1996) afirma que: para implantar una planificación participativa, es necesario que este proceso contemple un acuerdo institucional entre elementos de esas tres esferas de poder, lo que no es una tarea fácil, así como no parece ser fácil la convergencia entre medio ambiente y economía. Pero, pensar el desarrollo sustentable, es pensar la convergencia entre crecimiento económico y la conservación ambiental así como, la construcción de acuerdos y la convergencia de las tres esferas de poder de la sociedad, Estado, mercado y sociedad civil (FERNANDES, 2003).

¹ Artículo presentado al X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública / Área Temática: El fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos subnacionales.

² Se prefiere utilizar el término ecodesarrollo debido al desgaste del término desarrollo sustentable en la literatura especializada.

En este contexto, emerge una demanda de tecnologías sociales, basada necesariamente en otro tipo de racionalidad (además de la económica), y que sea construida a partir de la participación, de recursos locales y del involucramiento de la sociedad civil, para poder planear un nuevo estilo de desarrollo. Lo que se pretende es transformar la sociedad civil en una tercera esfera de poder que, conjuntamente con las esferas del Estado y mercado, puedan a través de la aplicación de metodologías de planificación y de gestión, desencadenar, en efecto cascada, estrategias alternativas de desarrollo endógeno (ecodesarrollo).

La problemática que nortea este trabajo consiste en sugerir que la planificación y su gestión para el ecodesarrollo deben poseer una visión de largo plazo, a través de estrategias concretas de intervención correctivas, basadas en un nuevo criterio de racionalidad social que contenga por lo menos tres principios: primero, aquellos que son afectados por un proyecto de desarrollo deben participar de su proceso de planificación, revitalizando así las funciones gestora y fomentadora del Estado, utilizando acuerdos institucionales constituidos por las tres esferas de poder: Estado, mercado y sociedad civil; segundo, la planificación y la gestión del ecodesarrollo deben basarse en una metodología sistemática y compleja, es decir, no sectorial; y tercero, primar el desarrollo endógeno local ya sea potenciando sus sabidurías – como las tecnologías apropiadas - o exponiendo la dimensión tácita del conocimiento – como las interacciones culturales codificadas (SAMPAIO, 2004).

Partiendo de este presupuesto, se tiene como objetivo principal analizar experiencias de aplicaciones de metodologías participativas de planificación y de gestión, tales como las experiencias de planificación estratégica participativo (PEP) y gestión organizacional estratégica (SiGOS), que promueven el desarrollo endógeno de modo que se pueda extraer lecciones que permitan sugerir principios de gestión social que supere la óptica puramente económica e individualista.

La elaboración de estrategias locales, a través de estas metodologías de planificación y gestión participativa, destaca no sólo su componente democrático, sino principalmente aquel que se refiere al aprovechamiento del conocimiento explícito (racionalizado) y tácito (de difícil racionalización) del espacio local³. Para esto, sin embargo, se debe partir de la presuposición de que la dimensión tácita del conocimiento aunque sea siendo de difícil racionalización, aun así es válida, cabiendo a la metodología participativa sólo extraerla, sistematizarla y potenciarla de forma tal que la haga generadora de estrategias para el desarrollo local.

Se destaca además que la concienciación de la propia realidad a través de procesos participativos de planificación y gestión organizacional posibilita que surja un diagnóstico ambiental (oportunidades, amenazas y puntos fuertes y débiles) que supera la visión técnica-conceptual de expertos, incorporando la visión comunitaria y empírica de quien vive en el territorio. Es decir, emponderar la comunidad para formular mejor sus problemas y, al mismo tiempo, resolverlos.

Esta afirmación se basa, sobre todo, en la aplicación de las metodologías constructivas PEP⁴ y SIGOS⁵, que fueron experimentadas en algunas localidades, municipios y micro-cuencas hidrográficas, buscando la construcción de un conocimiento participativo de la realidad, emergiendo vocaciones y

³ El espacio es un conjunto indisociable en el que participan, de un lado, un conjunto de elementos territoriales, naturales, económicos, sociales y culturales, y, de otro, la vida que los llena y los anima, es decir, la sociedad en movimiento (SANTOS, 1994).

⁴ Es una metodología desarrollada por el Prof. Dr. Joel Souto-Maior Filho y que viene siendo aplicada principalmente en organizaciones de naturaleza pública.

⁵ Es una metodología desarrollada por el Prof. Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio que viene a complementar la etapa de implantación de estrategias de la mayoría de las metodologías de planificación estratégica, sobre todo el PEP.

potencialidades social-económica-ecológicas. La centralidad de estos trabajos metodológicamente orientados está en estimular las comunidades locales de modo que puedan desarrollar nuevas instancias de decisión - tales como, forum o consejo comunitario; actividades de generación de trabajo y renta; y contribuir en el manejo de los recursos naturales, incluso en unidades de conservación que cuentan con la presencia de poblaciones tradicionales.

El eje central y común de las dos metodologías, parte de la presuposición de que las personas tienen potencialidades y que estas pueden ser aprovechadas. En otras palabras, las experiencias con las metodologías PEP/SIGOS, que son discutidas en este artículo, ejemplifican y demuestran que la extracción, sistematización y potencialización del saber popular y de la dimensión tácita del conocimiento, posibilitan constituir acuerdos político-culturales locales tan necesarios para la promoción del desarrollo local. Se trata de la utilización del conocimiento racionalizado surgido de las experiencias empíricas – conocimiento de difícil racionalización surgido en el vivir subjetivo⁶ de las personas – y que es utilizado objetivamente en el cotidiano de las personas.

2. Método de Búsqueda

Este estudio se caracteriza como teórico-empírico. En función del tipo de conducción epistemológica y metodológica, la búsqueda aquí desarrollada es predominantemente cualitativa. La primera etapa de la búsqueda se inició por los estudios teóricos sobre gestión organizacional estratégica, y empíricos surgidos de la aplicación de la planificación estratégica participativo (PEP) y de la planificación para un desarrollo basado en factores endógenos locales. La segunda etapa de la búsqueda se constituye en la evaluación formativa. Según Roesch (1996), evaluación formativa tiene como propósito mejorar o perfeccionar sistemas o procesos. En el caso de este trabajo, se analizaron básicamente dos presupuestos: participación y conocimiento local. Se evaluó 7 (siete) aplicaciones conjuntas (híbridas) de las metodologías planificación estratégica participativo (PEP) y gestión organizacional estratégica para el desarrollo sustentable (SiGOS), en el periodo que comprende 1997 y 2001. Los trabajos fueron coordinados conjuntamente con órganos del Gobierno del Estado de Santa Catarina, Brasil. Las experiencias analizadas fueron: tres Asociaciones de Municipios: del Extremo Sur Catarinense (AMESC), del Medio Oeste Catarinense (AMMOC) y de la Región Serrana Catarinense (AMURES); el municipio de Gaspar, en dos momentos diferentes: gestión 1997 - 2000 y gestión 2001-2004; la Federación Catarinense de Municipios: (FECAM); la ONG Centro de Estudios y Promoción de Agricultura de Grupo (CEPAGRO); y el Forum de Desarrollo Local del municipio de São José del Cerrito. Las especificaciones de estas experiencias están más detalladas en el Cuadro Experiencias de PEP / SiGOS implementadas entre 1997 y 2001.

Los datos primarios surgieron de observación directa (sistemático y asistemático) y de apuntes de terreno, en la ocasión en que las metodologías fueron aplicadas. De manera complementaria, se utilizaron también datos secundarios, como tesis de doctorado (SAMPAIO, 1999) y de informes técnicos sobre las experiencias (SAMPAIO, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e, 1998 y 2000b). El análisis de los datos se basó, predominantemente, a partir de las categorías analíticas participación y conocimiento local, verificadas durante la aplicación de las 9 (nueve) etapas de las metodologías, PEP y SiGOS, conforme presentadas en la Figura Metodología PEP y SiGOS.

⁶ El vivir subjetivo de las personas es influenciado por la cultura de la cual ellas forman parte, y viceversa. Es decir, existe una dialéctica entre individuo y su cultura.

3. Desarrollo Endógeno

El desarrollo endógeno, según Godard et al (1987), es la capacidad de una determinada sociedad para adquirir cierto dominio sobre su desarrollo. Esto no implica un control centralizado gubernamental, al sino en permitir que individuos y grupos de individuos asuman su papel de actores del desarrollo, negociando intereses individuales y colectivos. La promoción de la autonomía de comunidades locales organizadas, para que ellas tengan gerencia efectiva de su propio desarrollo local, es una de las prerrogativas del ecodesarrollo. Sin embargo, no se trata de una autonomía política con características de movimientos de tipo nacionalistas (aislados) o autárquicos (centralizados), pero sí de preservar una identidad local que se concilia con estructuras políticas, institucionales y culturales más amplias. En detrimento de esa autonomía y de singularidad local, no se justifica aplicar modelos de desarrollo miméticos, de un local para otro, sin antes adaptarlo cada realidad. El desarrollo endógeno estimula, así, la articulación de los más diversos segmentos de la sociedad local para descubrir las soluciones de los principales problemas que son inherentes a aquella comunidad.

En años recientes, esa articulación ha sido estimulada en el transcurso de la toma de conciencia de que políticas nacionales y, muchas veces, provinciales aplicadas no están siendo efectivas para corregir desigualdades regionales y locales en los países de América Latina, tampoco para provocar niveles aceptables de crecimiento de trabajo y renta. Así, las autoridades regionales y locales amparadas políticamente por las cadenas descentralizadoras, comienzan a preocuparse por la búsqueda de fórmulas originales que, de un lado, pueden revertir la crisis, especialmente de falta de trabajo o, entonces, de trabajo informal en el espacio local y, de otro, exploran racionalmente los recursos y potencialidades (IULA/CELCADEL, 1992).

Dentro de tal perspectiva, tanto ecologistas como gobernantes asumen que el nivel local es uno lugar donde efectivamente existen mayores condiciones para contención, prevención y solución de la mayoría de los problemas socio-económico-ambientales. Sin embargo, para que hayan esas condiciones es necesario, como afirman Fernandes y Sant'Anna (2002), integrar las varias esferas en el sentido de construir un debate constante en el cual se pueda generar la conciencia de los problemas y, al mismo tiempo, las soluciones conjuntas para esos problemas, abriéndose así, la presuposición de que existe en la sociedad la potencialidad de conducir el propio desarrollo. Según Souza Filho (2002, p. 02), la capacidad de liderar y conducir su propio desarrollo regional, condicionándolo a la movilización de los factores productivos disponibles en una determinada área y su potencial endógeno, traduce la forma de desarrollo denominado endógeno.

4. Proceso de Toma de Decisión: Algunos Postulados

El proceso de toma de decisión sugiere la perspectiva de selección. La selección se ajusta entre oportunidades (externas y objetivas) y deseos (internos y subjetivos): lo que las personas pueden hacer y lo que ellas quieren hacer (ELSTER apud PECCI, 2003). En otras palabras, es mediada entre las libertades positiva y negativa⁷.

⁷ Se dice normalmente que alguien es libre en la medida en que ningún otro hombre o ningún grupo de hombres interfiere en las actividades de ese alguien. (p.136). Se tiene, así, el precepto de libertad positiva. Partidarios del libre albedrío, como Locke y Mill en Inglaterra, y Constant y Tocqueville en Francia, apuntan que debería haber una área mínima de libertad personal que no debe ser absolutamente violada, pues, si sus límites fueran invadidos, el individuo pasará a disponer de una área demasiado estrecha para aquel desarrollo mínimo de sus facultades naturales que, por sí sólo, hace posible proseguir, y aún concebir, los varios fines que los hombres consideran buenos, correctos o sagrados. Se sigue de ahí la necesidad de

La planificación y la gestión organizacional, como son los Forum de Agenda 21 Local, Planificación Turística Local y Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), son un conjunto de etapas pedagógicas, es decir, metodologías (o también llamadas tecnologías sociales) para facilitar a toma de decisión. Las metodologías de toma de decisión pueden ser sistematizadas en grandes etapas: elaboración, implementación y evaluación.

La etapa de elaboración consiste en formular los problemas más importantes para la organización, partiendo de la relación entre la vocación organizacional (misión) y las oportunidades, amenazas (ambiente externo), puntos fuertes y débiles (interno) de la organización, es decir, la identificación de los problemas organizacionales más importantes (cuestiones estratégicas). La etapa de implementación consiste en la identificación de soluciones de los problemas más importantes (acciones estratégicas). La etapa de evaluación tiene la función de monitorear el plan, verificando que las soluciones estén realmente implementándose (SAMPAIO, 2000a).

Las etapas del proceso de toma de decisión organizacional son conducidas a través de la acción social, denominada racionalidad. La racionalidad es una calidad del pensamiento humano y del comportamiento que resulta de la adaptación de la razón, es decir: capacidad de pensar de manera ordenada y lógica (DAMÁSIO, 1995, 1999). Sin embargo, la racionalidad no está exenta de contradicción, es decir, ella puede tener un componente ilógico cuando se sobreponen intereses personales sobre sociales. La racionalidad es siempre un atributo individual, sin embargo no aislado del colectivo (SOUTO-MAIOR, 1998), como Hegel ha dicho: *la realidad humana sólo puede ser social: es preciso, al menos, ser dos para ser humano.* (Apud CHANLAT, 1998, p. 10)

La racionalidad significa adhesión del individuo a un conjunto de valores incorporados en el sentido común (colectivo). Generalmente, el sentido común no puede ser especificado, sobre todo por contener componente valorativo (tácito), es decir: ¿a fin de cuentas, es racional para quién? Toda vez que un individuo escoge una norma de acción en lugar de otra, se está ordenando a partir de una lógica, muchas veces, basada en el colectivo. Por lo tanto, no existen intereses sociales independientes de los intereses individuales de sus miembros.

La racionalidad puede ser sistematizada en tipologías: utilitarista económica⁸, basada en cálculo de consecuencias individuales de corto plazo; utilitaria colectiva, apuntada por Souto-Maior (1988), que se basa en cálculo de consecuencias colectivo; sustantiva, basada en valores (inclusive, tradiciones) y no en cálculos. Es una racionalidad conectada a la ética en la razón, a la inter-subjetividad y la emancipación humana (WEBER, 1947; RAMOS, 1981; HOBBS, 1979); y a llamada extra-racionalidad, pudiendo ser considerada como una pre-racionalidad, basada en un conocimiento aún poco visible (tácito).

Es importante resaltar que es casi una máxima considerar la posibilidad de no inclusión de objetivos solidarios en el cálculo de consecuencias (entre medios y fines) incorporado en la racionalidad utilitaria colectiva. Este equívoco surge de la identificación de esta racionalidad con la racionalidad utilitarista económica (conteniendo la máxima del egocentrismo). Una persona puede sí calcular consecuencias, objetivando la solidaridad, contrariando la máxima maquiavélica (los fines justifican los medios)⁹. Se puede imaginar a alguien dando limosna a un mendigo sin tener la intención

trazarse una frontera entre el área de la vida privada y de la autoridad pública. (p.137). Es decir, cuando la libertad tiene relación con el área de control y no con su esencia, se tienen, así, los preceptos de libertad negativa (BERLIN, 1979).

⁸ Aunque Hobbes haya relativizado el cálculo individual al colectivo, el utilitarismo de Hobbes es empleado peyorativamente en la literatura como cálculo meramente individual. La razón no es más que cálculo (es decir, adición y sustracción) de las consecuencias de nombres generales establecidos para marcar y significar cuando nos demuestra o nos aprueba nuestros propios cálculos, y significar cuando nos demuestra o nos aprueba nuestros cálculos para los otros hombres (1979).

⁹ En las acciones de todos los hombres, especialmente los príncipes, contra los cuales no hay tribunal al cual recurrir, los fines son lo que cuentan. Haga, pues, el príncipe todo para alcanzar y mantener el poder; los medios de que se vale serán

de librarse de él, pero teniendo a intención de ayudarlo (SOUTO-MAIOR, 1998).

Las tipologías de racionalidad apuntadas atrás pueden variar entre dos extremos: objetividad y subjetividad. De cierto modo, sin gran rigor, la objetividad se relaciona a la racionalidad organizacional, es decir, cuánto una idea es aceptada en una organización. Mientras que la subjetividad está relacionada a una pre-racionalidad organizacional, es decir, cuánto una idea aún no es aceptada en una organización. La objetividad esta conectada al mundo de la realidad (de los hechos) y la subjetividad esta conectada al mundo de las ideas o, aún, al mundo de los sentimientos (GOLEMAN, 2003).

Un proceso de toma de decisión organizacional puede ser conducido a partir de la interacción de tres variaciones socio-individuales, denominadas aquí: comportamiento, autodeterminación y emoción. El comportamiento se manifiesta a partir de la racionalidad utilitarista económica, bajo el sentir condicionado, es decir: es casi una máxima sentirse bien cuando se alcanzan resultados económicos favorables (no importando lo que sucedió con el otro). Las teorías económicas neoclásicas tienen como premisa básica que el comportamiento humano es eminentemente racional, defendiendo que los consumidores y empresas actúan racionalmente maximizando sus valores individuales (PECI, 2003). La autodeterminación se manifiesta a partir de la combinación de racionalidad valorativa y utilitaria colectiva, bajo el sentimiento ético. Se preocupa también como es que los resultados serán alcanzados.

Y la emoción se manifiesta basada en la pre-racionalidad, bajo la interacción entre el actuar ético y el sentir auténtico. El sentimiento auténtico es aquel despreocupado con el comportamiento social. Es importante dejar claro que ninguna de estas tres variaciones socio-individuales es mejor que la otra.

Entre el acto de idealizar y el acto de actuar hay diferencias significativas. El mundo de las ideas es muy diferente del mundo de las acciones: lo que puede ser dicho no siempre puede ser realizado. Además, hay diferencias tanto en los sistemas de producción de ideas y acciones cuanto en la velocidad en que las ideas y las acciones son producidas, es decir: las ideas pueden desaparecer y cambiar más rápidamente que las acciones.

Cabe la consideración que factores emocionales están sí relacionados al proceso de toma de decisión. Puede decirse que la racionalidad es el filtro de la emoción, es decir, cuando un individuo pasa por una situación que exige reacción inmediata, la racionalidad depura la reacción emocional instantánea como un mecanismo de selección lógica (DAMÁSIO, 1995, 1999; ECKMAN, DAVIDSON, 1994). Lo emocional no es lo sensible, ni lo percibido, pero es el querer, anterior a la razón, a la lógica que esquematiza y calcula (THIRY-CHERQUES, 2003b).

Otra presuposición es que se debe relevar el conocimiento construido por quien vive en el local o quien va a sufrir las consecuencias de las acciones planeadas, y no considerar sólo el conocimiento técnico. Se extrae, se sistematiza y se potencia el saber popular en el ámbito de la objetividad colectiva y la dimensión tácita del conocimiento en el ámbito de la subjetividad individual (TUAN, 1980; POLANY, 1983).

El conocimiento tácito o, también llamado, extra-racional es un conocimiento de difícil valorización racional, sin embargo no puede ser considerado como irracional (DROR apud SOUTO-MAIOR, 1988). El conocimiento tácito es un modelo mental que existe en el nivel de la conciencia. Es

siempre juzgados honrosos y loados por todos, porque el vulgo atenta siempre para aquello que parece ser y para los resultados (MAQUIÁVEL, 1995, p. 113).

un conocimiento que se comparte en el ámbito local, en los simbolismos del saber local (TUAN, 1980; POLANY, 1983). Valiéndose de las ideas de DAMÁSIO (1996; 2000), el conocimiento tácito existe en los niveles de conciencia ampliada de los más profundos que, de hecho, es característica exclusivamente humana. El autor aún afirma que conocimiento tácito es tan cognitivo como son los sentimientos.

Como afirma Max-Neef (1993), negar el subjetivo es negar las diferencias, la individualidad del propio hombre. En otras palabras, no existe la imposibilidad de juzgar el subjetivo, lo que existe, realmente, es el miedo de las consecuencias que puede tener tal discurso. El conocimiento extraído del saber local y de la dimensión tácita genera subsidios para formulación de políticas públicas pegadas a la realidad y que, consecuentemente, solucionan los problemas más importantes, dichos estratégicos, del mundo de la vida.

5. Metodologías Participativas de Planificación y de Gestión (PEP y SiGOS)

Una de las presuposiciones del desarrollo endógeno y también de las dos metodologías aquí analizadas, es la participación de la sociedad civil en su proceso de planificación y de gestión. La participación puede y debe ser organizada para transformar buenas intenciones en acciones efectivas (GONDIM, 1988). La participación está conectada, sobre todo, en la acción efectiva de la comunidad en las decisiones de materias que le merezcan respeto. Lo que hace a la planificación participativa una forma de intervenir en la realidad, o sea, una forma que pasa por dos momentos cruciales: por la autocrítica y por el diálogo abierto con los interesados (DEMO, 1993).

La planificación y la gestión participativa acaban llevando a resultados que extrapolan el ámbito espacial de la organización coordinadora del proceso, un municipio por ejemplo, tal como se da en acuerdos institucionales (SAMPAIO, 1996), configurándose, de esta forma, una esfera extra-organizacional (hacia fuera de la organización, es decir, a sus alrededores) y, por lo tanto, forzando – en el trato de cuestiones que involucran la participación – un cambio del enfoque organizacional, para el enfoque extra-organizacional. Ese cambio de enfoque hace también imperativo, sobre todo, el cambio metodológico de eje organizacional para eje extra-organizacional. En ese sentido, dos metodologías vienen siendo aplicadas, sobre todo, en organizaciones públicas (municipios) y llamadas del tercer sector (movimientos comunitarios de asociatividad).

La primera metodología es la planificación estratégica participativo (PEP). PEP es una metodología de planificación estratégica elaborada participativamente, en la cual son desarrolladas técnicas de trabajo en equipo, estimulando dinámicas de grupo y, al mismo tiempo, construyendo su singularidad organizacional y espacial, de modo que puedan emerger estrategias. Estrategia es el tiempo de respuesta organizacional a su ambiente; es la capacidad de anticipar el futuro; es la capacidad de crear compatibilidad e integración con el medio ambiente (PORTER, 1991, 1996, 1999; MINTZBERG, 1987, 1999, 2001; WALL, WALL, 1996; WILSON, 1990). La segunda metodología es la gestión organizacional estratégica para el desarrollo sustentable (SiGOS). El SiGOS es una metodología de gerencia de estrategias, que sistematiza todo el proceso de implantación y de monitoreo de las acciones necesarias que promuevan el ecodesarrollo (SAMPAIO, 2000).

Ambas metodologías construyen a través de talleres con los participantes, el conocimiento local sobre la organización y su entorno. Inician los trabajos determinando el espacio local y micro-regional, y las organizaciones que componen cada uno de estos espacios, llamada inter-organizacional (acuerdo

institucional). Después, se identifica el ideario institucional (visión) y la vocación informal de la organización (misión). Enseguida, hace un diagnóstico ambiental (ambientes, externo e interno, y sus relaciones), llegando a los problemas más importantes (cuestiones estratégicas) y sus soluciones (acciones estratégicas). Se reordenan las acciones aprovechando las sinergias entre los equipos que van a ejecutarlas (proyectos estratégicos); y se sugiere una matriz para monitorear los equipos y sus acciones, comprendiendo evaluación de *performance*, sistema de informaciones, *feedback* y plan de comunicación (gerencia institucional), y aún un conjunto de indicadores de efectividad organizacional (indicadores de sustentabilidad). Concluyendo con una pauta de acciones (extraídas de los proyectos estratégicos) de corto plazo, basados en acciones de medio y de largo plazo, cuyos objetivos son de oxigenar todo el plan (plan de acción).

De una manera general, se puede apuntar que PEP tiene su énfasis en la elaboración de estrategias, mientras el SiGOS tiene su énfasis en la implantación de estrategias, conforme ilustra la figura a seguir.

FIGURA: Metodología PEP e SiGOS

6. Experiencias de PEP y SiGOS

Entre los años 1997 y 2001, esas metodologías fueron aplicadas conjuntamente en tres asociaciones de municipios, un municipio en dos momentos (mandatos) diferentes, una federación de municipios, una organización no gubernamental (ONG) y un forum local, conforme ilustra el cuadro a seguir:

CUADRO: Experiencias de PEP / SiGOS implementadas entre 1997 y 2001

Las experiencias realizadas con la propuesta del modelo SiGOS están descritas y analizadas en informes técnicos (SAMPAIO, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e, 1998, 2000b). Con base en esos informes, se presentan algunos extractos de esas experiencias.

6.1 Curso de Gestión Institucional de Proyectos Estratégicos y Taller de Gestión Estratégica de Acuerdos Institucionales para el Desarrollo Sustentable del municipio de São José del Cerrito (SC)

El primer convenio firmado fue con el Proyecto Nuevas Fronteras del Cooperativismo, conectado al Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), coordinado por el Centro de Estudios y Promoción de la Agricultura de Grupo (CEPAGRO), para hacer un curso el mes de junio de 1997. El objetivo del curso era hacer una disciplina denominada Gestión Institucional de Proyectos Estratégicos, enfocando la importancia de la operacionalización de planes de desarrollo local sustentable (CENTRO, 1996).

Las fallas de ese curso fueron muchas, como se verificó en la evaluación de los participantes del Proyecto, pero las lecciones fueron mayores aún. Entre estas lecciones, se concluyó que no funcionaba exigir de los participantes acciones estratégicas que se encuadraran en las cinco dimensiones de sustentabilidad: social, económica, ambiental, espacial y cultural. La razón principal era porque los participantes tenían poca comprensión sobre la temática del desarrollo sustentable; ello llevaba a interferir varias veces en los grupos de trabajo para aclarar dudas, perjudicando así la dinámica del

proceso participativo. Una alternativa fue aplicar seminarios que trataran de temáticas poco comprensibles.

El segundo convenio originó el taller titulado “Gestión Estratégica de Acuerdos Institucionales para el Desarrollo Sustentable”, integrando el Plan de Desarrollo Local del Municipio de São José del Cerrito (SC), coordinado por el CEPAGRO y por el Centro Vianei de Educación Popular, en agosto de 1997.

Según el Plan de Desarrollo Local del municipio de São José del Cerrito (CENTRO, 1996), ese taller complementó una etapa anterior titulada Planificación Estratégica Participativa (PEP), realizado en el municipio de Cerrito, que originó el Forum de Desarrollo Local del Municipio. El PEP de São José del Cerrito propuso inicialmente cuatro proyectos estratégicos: medio rural, salud, educación y forum institucional. Como resultado del taller, estos proyectos propuestos fueron realineados sugiriendo algunas complementaciones, como institucionalizar una organización privada sin fines lucrativos que incorporara el proyecto Forum, juntamente con la municipalidad, y que tendría la misión de coordinar otros tres proyectos. Esta nueva organización trascendió, por un lado, el mero papel de prestador de servicios de la municipalidad y, por otro, aprovechando su papel complementario y suplementario de las actividades de ese órgano ejecutor municipal. Se apunta que esa experiencia posibilitó detallar las etapas acuerdo institucional, proyectos estratégicos y de la gerencia institucional, incluso apuntando la etapa acuerdo institucional como la etapa inicial del modelo SiGOS.

Uno de los errores detectados del Curso de Gestión Institucional de Proyectos Estratégicos, cuyo objetivo era operacionalizar planes de desarrollo local, realizado para técnicos (agrónomos y expertos rurales) del CEPAGRO y de la Empresa de Apoyo Agropecuario (EPAGRI), fue que no hubo un módulo práctico que pudiera experimentar la etapa de implementación de un plan. La experiencia acumulada del coordinador del taller, como miembro del equipo de la Asociación de Profesionales que promueven la Planificación Estratégica Participativa (PEP)¹⁰, entre 1992 y 1996, no fue capaz de explicar de forma clara los conceptos teóricos aplicados en terreno. Tal vez sea un ejemplo de dificultad de transformar el conocimiento tácito en algo más racionalizado. Diferentemente, el taller de Gestión Estratégica de Acuerdos Institucionales para el Desarrollo Sustentable del municipio de São José del Cerrito (SC) fue aplicado en el propio terreno, además de contar con la participación directa de liderazgos locales, que es presupuesto para hacer emerger el conocimiento tácito.

¹⁰ La APEP es una asociación formalmente constituida en 1995, originada de un núcleo de estudios informal, denominado Pólis, que más tarde pasaría llamarse PóliSul. Este núcleo se vinculaba, en 1992, al área de Políticas Públicas y Gubernamentales (PPG) del Programa de Postgrado en Administración (PPGA) de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC). Participando de algunas experiencias como investigador de APEP, se tuvo la oportunidad de desarrollar trabajos de (a) planificación en organizaciones: Tribunal de Cuentas del Estado (ABREU, 1994), Fundación del Medio Ambiente (SOUTO-MAIOR, 1995b), Movimiento Popular Pro-Calidad de Vida del Distrito de Pantano del Sur en Florianópolis (SAMPAIO, 1995), y Comercial Hilos Bona Ltda. localizada en Curitiba (SAMPAIO, 1997f); de planificación para el desarrollo local: municipios de Pomerode (SOUTO-MAIOR, 1991a), Doctor Pedrinho (SOUZA, 1991), Palhoça (LEAL, 1994; SOUTO-MAIOR, 1993a), Rancho Quemado (SOUTO-MAIOR, 1994b) y Santo Amaro de Imperatriz (SOUTO-MAIOR, 1993b). Inclusive los talleres realizados en Rancho Quemado y en Santo Amaro de Imperatriz, fueron experiencias pioneras con PEP que enfocaba directamente el desarrollo sustentable; de planificación para el desarrollo micro-regional: las micro-regiones de la Asociación de los Municipios del Alto Vale del Río del Pez – AMARP (SAMPAIO y ALVES, 1995) y de la región de la Asociación de Municipios del Oeste de Santa Catarina – AMOSC (SAMPAIO y D’OLIVEIRA, 1996). Lo que diferencia PEP de otras tipologías de planificación, además de primar como esencia la acción política a través de la vía democrática, es por tener una metodología que viene siendo aplicada y, al mismo tiempo, evaluada por investigadores conectados al antiguo Curso de Postgrado en Planificación y Políticas Públicas de la Universidad Federal de Santa Catarina, bajo la tutoría del Profesor Joel Souto-Maior Filho.

6.2 Programa de Modernización de las Asociaciones de Municipios de Santa Catarina¹¹

El tercer convenio firmado fue el Programa de Modernización de las Asociaciones de Municipios de Santa Catarina, bajo la coordinación general de Gerencia Institucional de la Secretaría Provincial de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (SDM), y bajo la coordinación metodológica de la Asociación de Profesionales para la Promoción de Planificación Estratégica y Participativo (APEP). Entre los meses de junio de 1997 y marzo de 1998, estas entidades desarrollaron cuatro talleres. Según Perotto (1996la), el objetivo de los cuatro talleres fue reorganizar regionalmente la asociatividad municipal de modo que pudiera incrementar el desarrollo de las micro-regiones y, consecuentemente, del Estado de Santa Catarina.

El primero *taller* entre los cuatro realizados fue el Proyecto de Modernización Administrativa de la Federación Catarinense de Municipios (FECAM), involucrando a la mayoría de las 19 asociaciones de municipios del Estado de Santa Catarina. Esas reuniones de trabajo se realizaron en etapas progresivas, teniendo como innovación aliar dos metodologías: PEP con el modelo SiGOS. Así, se adaptaron ambas metodologías para alcanzar los objetivos de los *talleres*, que pretendían orientar y colaborar en la elaboración de un plan y en la gestión organizacional de estrategias para la modernización administrativa de FECAM. Este plan incluía todas las etapas, desde la elaboración de la visión organizacional hasta los pasos que monitorizarían los proyectos fundamentales para su efectividad y progreso. Las metodologías PEP y SiGOS se justificaron pues el PEP venía siendo aplicado en asociaciones de municipios como las del Extremo Oeste Catarinense – AMOSC (PEROTTO, 1996b) y del Alto Vale del Río del Pez – AMARP (SAMPAIO, D’OLIVEIRA, 1996). Estas dos metodologías también fueron adaptadas para las especificidades de la FECAM, en torno de los siguientes tópicos: (a) enfatizar la óptica de la planificación regional para el desarrollo sustentable; (b) problematizar la importancia de acuerdos institucionales para potenciar la diversidad de intereses de la sociedad - gobierno, empresas y sociedad civil; y (c) enfatizar la importancia de la óptica de gestión estratégica inter-organizacional.

Los demás talleres, los Proyectos de Modernización Administrativa de las asociaciones Extremo Sur Catarinense – AMESC, del Medio-Oeste Catarinense - AMMOC, y de la Región Serrana - AMURES, fueron implementados concomitantemente al Proyecto de la FECAM, teniendo en cuenta que esta es la federación que representa las demás asociaciones. Según los informes técnicos, las lecciones en ese periodo de 8 meses del Programa de Modernización de las Asociaciones fueron muchas. Entre estas lecciones, se destacan las siguientes.

En la etapa acuerdo institucional es importante dejar claro el sector de actuación de la organización o de las inter-organizaciones. Es imprescindible contar con las participaciones de los líderes en los acuerdos institucionales, sin embargo en las etapas dichas más operacionales, los demás participantes pueden guiarse sin la presencia necesaria de los verdaderos tomadores de decisión. Esta etapa se inicia a partir de la determinación de una organización líder dentro del acuerdo (Estado, mercado y sociedad civil). Esta misma organización líder, o alguna otra que venga a liderar, utilizando un modelo de gestión organizacional, coordinará un plan o un conjunto de acciones que formule las

¹¹ El Programa de Modernización de las Asociaciones de Municipios de Santa Catarina fue ampliamente divulgado en los medios de comunicación en la región de cada asociación (periódicos, emisoras de radio y televisión) e inclusive en el ámbito provincial (FECAM, 1997; POLOS, 1997).

cuestiones estratégicas organizacionales.

En la etapa gerencia institucional es vital crear una estructura virtual o física que coordine todos los proyectos estratégicos, inclusive pudiendo ser creada una nueva organización o, aún, un nuevo departamento, como se dio en el *taller* Gestión Estratégica de Acuerdos Institucionales para el Desarrollo Sustentable, en São José del Cerrito. Después de la creación de esta nueva estructura, se elabora un plan de acción que contenga, sobre todo, acciones que solucionen los problemas estratégicos de corto plazo. De hecho, esas acciones de corto plazo son aquellas que oxigenan las de medio y largo plazos. Es importante, también, presentar los proyectos estratégicos de forma clara y sintética, inclusive utilizando inserciones publicitarias en medios de comunicación, para la comunidad local.

En la etapa indicadores de sustentabilidad, hubo confirmación de que esta etapa puede ser considerada como un termómetro organizacional para evaluar si la organización está siendo efectiva para sus beneficiarios, sea la población del municipio, el caso de São José del Cerrito, o la población del micro-región, el caso de las asociaciones de municipios.

Las experiencias que tuvieron participación más intensa de miembros de organizaciones (municipios o asociaciones de municipios) involucrados, que componían la inter-organización (asociaciones de municipios o la FECAM), posibilitaron emerger de manera más intensa el conocimiento tácito inmerso en el cotidiano de las personas que viven concomitantemente las relaciones organizacionales y inter-organizacionales. Ello implica decir que cuánto mayor es la participación de miembros que “respiran” la organización más grande es la oportunidad de conocer las entrañas organizacionales o inter-organizacionales. Esa conclusión sugiere también una metodología de búsqueda en la cual el conocimiento emerge no sólo a partir de la mirada del investigador, sino principalmente de la propia mirada del investigado.

6.3. Planificación Estratégica Participativo y Gestión Organizacional Estratégica para la Municipalidad de Gaspar – SC

La planificación realizada en el municipio de Gaspar englobó dos momentos. El primer momento, en marzo de 2000, basándose en un documento producido por asociaciones de vecinos en el cual relataban sus demandas, involucró principalmente miembros del gobierno municipal recién asumido, después de un cambio en colegiado municipal a finales del mandato municipal. De hecho, después del término de los trabajos, se evidenció que la planificación realizada podría subsidiar la propuesta de plan de gobierno de una candidatura que se estaba articulando en el ámbito de una disidencia de coalición partidaria del, hasta entonces, gobierno municipal. Sin embargo, esa lista no se eligió.

El segundo momento en febrero de 2001 involucró, sobre todo, a representantes de asociaciones de vecinos, en el cual se realizó un análisis ambiental del Municipio que serviría para subsidiar una propuesta de presupuesto participativo (llamado en Brasil: *Orçamento Participativo*, OP) de equipo de gobierno recién electo. En la misma ocasión, miembros del equipo de gobierno produjeron paralelamente un análisis ambiental. Se evidenció que la participación comunitaria, como se esperaba, fue una buena manera de realizar un diagnóstico de ambiente interno (puntos fuertes y débiles) del municipio. Sin embargo, diferente del grupo técnico formado por miembros de gobierno municipal, se percibió la dificultad de este grupo de producir un diagnóstico del ambiente externo (oportunidades y amenazas) del local. Así, los análisis, comunitaria y técnica, se complementaron.

Lo que se percibió es que en el primer taller, aún que se consideraron las demandas levantadas en la comunidad - es decir, el saber local - el conocimiento táctico no emergió. Lo que podría apuntarse que en una democracia representativa (participación indirecta), como fue el primer taller, no sea suficiente para que emerja el conocimiento tácito. Tal vez, su emergencia esté relacionada al ámbito de la democracia participativa (participación directa), como fue el segundo taller de planificación.

7. Consideraciones Finales: Participación y Conocimiento Local – Principios de gestión social con base en conocimiento local

Los talleres a menudo eran titulados de Planificación Estratégica de Desarrollo Local y Gestión Estratégica de Acuerdos Institucionales para el Desarrollo Sustentable, y contaban con la participación de representantes de todos los sectores de la sociedad local. Participaron tanto personas de origen simple, de las comunidades – muchas de las cuáles sin ninguna formación escolar – que ofrecieron al proceso un fuerte componente de empirismo, así como personas con nivel de formación académica y política: profesores, secretarios municipales y alcaldes.

En cualquiera de los casos predominó, sobre todo, el timbre extra-organizacional y de la valorización del conocimiento popular o extra-racional, caracterizado por la capacidad de generar demandas y propuestas, que no se distanciaban ni se desvinculaban de las peculiaridades del cotidiano, a partir de la mirada de los propios actores.

Esta capacidad está potenciada, principalmente, a partir del conocimiento empírico – o conocimiento extra-racional – de la realidad retenido por los actores locales, la cual revela no sólo los problemas, como también las propias soluciones. La relevancia dada aquí al conocimiento tácito, contraría, concordando con Santos (2000), la concepción de conocimiento moderno. Este, por su parte, es pautado en un modelo global-totalitario que niega el carácter racional de todas las otras formas de conocimiento que no se fundamentan en sus principios epistemológicos y en sus reglas metodológicas, en las cuáles el hombre fue consagrado mientras sujeto epistémico, pero no como sujeto empírico, de la misma forma como la naturaleza siempre fue vista como objeto. O de acuerdo con Morin (2000), cuando postula un conocimiento diferente de aquel donde los científicos niegan a los no-científicos la aptitud, el derecho, la capacidad de pensar sus descubrimientos y sus teorías.

Se trata de un conocimiento cuyos actores lo construyen desde la percepción particular de su realidad, emergiendo aspectos y peculiaridades no accesibles a los investigadores externos. Al mismo tiempo, se construye, a partir de la valorización de esos actores y del rescate de su identidad, un nuevo tipo de ciudadanía basada en la participación comprometida.

Las metodologías PEP y SIGOS, cuando están fundamentadas en la participación y conocimiento construido a partir del saber local, como se verificó en los casos analizados, se constituyen en principios de gestión social. Así, pueden caracterizarse como una alternativa para superar la sobre posición del cálculo de consecuencias puramente económico (individuales), lo cuál sólo la organización proponente de la planificación se beneficia, al cálculo de consecuencias socio-económica-ecológicas, el cual la comunidad del entorno (de la organización proponente) también se beneficia.

La comprensión de estas consideraciones abre así, nuevos campos de acción dentro de la esfera

gubernamental y social. El Estado abre su actuación para otro ángulo, vuelto a la percepción de las capacidades y potencialidades locales, a partir de políticas de coordinación y promoción de las iniciativas sociales. La ciencia, por su parte, abre la posibilidad de un conocimiento, llamado tácito, que puede afirmarse como conocimiento real, basado en la experiencia y percepción de los actores locales.

Se espera que este esfuerzo para integrar líneas de reflexión de investigación y de acción sobre participación y conocimiento construido a partir del saber local, como se verificó en los casos analizados, pueda ser un aporte sustantivo para promover la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo, basado en el protagonismo de las propias personas en la definición de sus modos de vida. Se sugiere así, la necesidad de crear nuevas formas de concebir y practicar la política, sustentadas en la participación directa, que estimule el protagonismo real de las personas y en la búsqueda de soluciones creativas endógenas, distantes de los mecanismos burocráticos y paternalistas que refuerzan la verticalidad y la concentración del poder.

8. Bibliografías

- CHANLAT, Jean-François (1998). **Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale.** São Paulo: Presses de L'Université Laval.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (1991). **Nosso Futuro Comum.** Rio de Janeiro: FGV.
- DAMÁSIO, Antônio R (1999). **The feeling of what happens: body and emotion in the making of consciousness.** New York: Harcourt Inc.
- DAMÁSIO, Antônio R (1995). **Descartes's error: emotion, reason and the human brain.** Avon Books.
- DEMO, Pedro (1993). **Participação é Conquista.** São Paulo: Cortez.
- FERNANDES, Valdir (2003). **Indústria, meio ambiente e políticas públicas em Santa Catarina.** Florianópolis. 2003. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental - PPGA, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ETZIONI, Amitai (1993). **The spirit of community – rights responsibilities, and the communitarian agenda.** New York: Crown Publishers.
- DYE, Thomas R (1994). **Models of politics;** some help in thinking about public policy. In: **Understanding public policy.** New Jersey, Prentice Hall.
- FERNANDES, Valdir. SANT'ANNA, Fernando S. P. (2002a). **Políticas públicas e gestão ambiental.** In: IV SEMINÁRIO INTERNO DO PROGRAMA DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AMBIENTAL, 2002, Florianópolis. Anais do IV Seminário Interno do Programa de Pós-graduação em Engenharia Ambiental. Florianópolis: PPGA, v. 1. p. 129-135.
- FERNANDES, Valdir. SANT'ANNA, Fernando S. P. (2002b). **Políticas públicas para o desenvolvimento sustentável.** In: VI SIMPÓSIO ÍTALO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL, 2002, Vitória. Anais do VI Simpósio Ítalo Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental. Niterói: Mundo Virtual.
- GODARD, O.; CERON, J. P.; VINAKER, K.; PASSARIS, S. (1987). Desarrollo endógeno y diferenciación de espacios de desarrollo: un esquema de análisis para el desarrollo local. **Estudios Territoriales**, n.24, p.135-147.
- GOLEMAN, Daniel (2003). **Destructive emotions.** Colorado: Bantan Books.
- GONDIM, Linda (1988). Dilemas da participação comunitária. **RAM**, v.35, n.187, p.6-17, abr./jun..
- HOBBS DE MALMESBURY, Thomas (1979). **Leviatan.** Madrid : Editora Nacional.
- IULA/CELCADEL, UNIÓN DE INTERNACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DE LOS PODERES

- LOCALES Y SU CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GOBIERNOS LOCALES. CAPÍTULO LATINOAMERICANO (1992). Seminario internacional: el municipio como promotor del desarrollo económico local. San José (Costa Rica): IULA/CELCADEL.
- MACHIAVEL, Niccolò (1995). **O príncipe**. São Paulo: Cultrix.
- MAX-NEEF, Manfred (1993). **Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y reflexiones**. Montevideo: Nordan Comunidad, REDES.
- MINTZBERG, Henry (2001). Os 5 pontos da estratégia. In: **MINTZBERG, Henry e QUINN, James B.** O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, Henry (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**: Fall.
- MORIN, Edgar (1995). **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulina.
- MORIN, Edgar (2000). **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand.
- PECI, Alketa (2003). Fórum 2º. ENEO – RAF. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **RAE**, v. 43, n. 1, jan/fev/mar, p. 24-35.
- POLANY, Michel (1983). **The tacit dimension**. Gloucester (Mass.): Peter Smith.
- PORTER, Michael E (1991). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael E (1999). **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus.
- RAMOS, Alberto Guerreiro (1981). **The new science of organizations: a reconceptualization of the wealth of nations**. Toronto (Buffalo): University of Toronto Press.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (1996). **Projetos de estágio dos cursos de administração**. São Paulo: Atlas.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (Coord.) (2004). Projeto-piloto de arranjo produtivo turístico local ecodesenvolvimentista (APTLE) em comunidades localizadas em zona costeira: pesquisa-ação de uma experiência convergente com o ecodesenvolvimento. Blumenau, Florianópolis. Universidade Regional de Blumenau, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (2000a). **Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável**. Itajaí: Editora da UNIVALI.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (2000b). **Planejamento estratégico participativo (PEP) e gestão organizacional estratégica (SiGOS) para a prefeitura municipal de Gaspar (SC)**. Gaspar: Prefeitura Municipal de Gaspar. Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1999). Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1998). **Planejamento e gestão organizacional para o desenvolvimento sustentável da Associação de Municípios da Região Serrana (AMURES)**. Lajes: Associação de Municípios da Região Serrana. Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1997a). **Curso de gestão estratégica de arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável**. Florianópolis: CEPAGRO. Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1997b). **Gestão estratégica de arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável no município de São José do Cerrito - SC**. Florianópolis: CEPAGRO. Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1997c). **Planejamento e gestão organizacional para a Federação Catarinense de Municípios (FECAM)**. Florianópolis: Secretária Estadual de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente de Santa Catarina (SDM). Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1997d). **Planejamento e gestão organizacional para a associação de municípios do extremo sul catarinense (AMESC)**. Araranguá: Associação de Municípios do

- Extremo Sul Catarinense. Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1997e). **Planejamento e gestão organizacional para a associação de municípios do meio oeste catarinense (AMMOC)**. Joaçaba: Associação de Municípios do Meio Oeste Catarinense. Relatório.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (1996). Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável local. **Revista de Administração Municipal**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 219, p.71-82, abr./dez..
- SANTOS, Boaventura de Sousa (2000). **A Crítica da Razão Indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez.
- SANTOS, Milton. (1994). **Metamorfose do espaço urbano**. São Paulo: Hucitec.
- SOUTO MAIOR, Joel (1998). **Racionalidade: alguns esclarecimentos**. Estudos Avançados em Administração: v. 6, n.2, p.967-991, 1998.
- SOUTO-MAIOR, Joel (1988). Teoria da racionalidade na administração e na economia. **Curso de Mestrado em Administração**, UFPB, João Pessoa, Série Documentos para Estudo, n.1.
- SOUZA FILHO, Jorge R. de (2002). Cooperação e participação: novas formas de gestão de políticas públicas para o desenvolvimento regional. **In: Instituto Capital Social da Amazônia. O Planejamento a serviço do Desenvolvimento Sustentável**, [On-line]. Available: <http://www.capitalsocial.org.br/Pagemf.htm> [10-06-2002].
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto (2003). Trabalho e sobrevivência política: *métis*, a outra instância da razão. Rio de Janeiro. mimeo
- TUAN, Yi-fu (1980). **Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente**. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão Editorial – DIFEL.
- WALL, S. J. e WALL, S. R. (1996). **Os novos estrategistas; criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura.
- WEBER, Max (1947). **The theory of social and economic organization** (Part I). London: W. Hodge.
- WILSON, Ian (1990). The state of strategic planning: what went wrong? What goes rights? **Technological forecasting and social change**. n. 37, p. 103-110.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Carlos Alberto Cioce Sampaio

Profesor Invitado del Centro de Estudios Ambientales (CEAM) / Universidad Austral de Chile (UACH). Profesor del Laboratorio de Gestión de Organizaciones que promueven el Ecodesarrollo (LaGOE) / articulando los Núcleos de Estudios Complejos en Estrategias Organizacionales (NEO) y Políticas Públicas (NPP) de los Programas de Post-Graduación en Administración y Desarrollo Regional / Universidad Regional de Blumenau (FURB).

Investigador del Núcleo de Medio Ambiente y Desarrollo (NMD) de Programa de Post-Graduación en Sociología Política de Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC)

Becado de la Coordinación de Calificación de Personal de Nivel Superior del Gobierno Brasileño (CAPES)

Calle General Lagos, 1946 - Cabaña 29

Valdivia, Chile

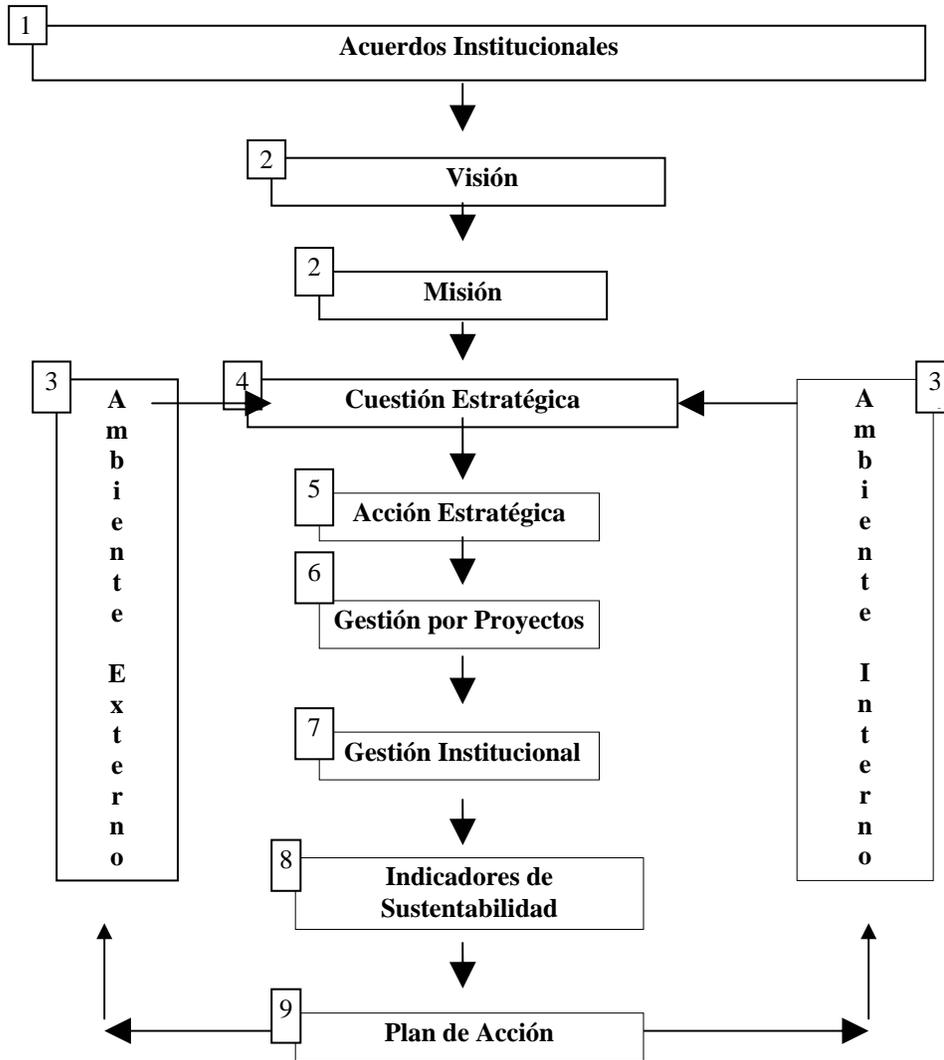
Telefono/Fax: (63) 213036 o 213185 E-mail: sampaio@uach.br

Valdir Fernandes

Doctorando del Laboratorio de Gestión Ambiental en la Industria (LAGA) / Programa de Post-Graduación en Ingeniería Ambiental de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC)
Universidad Federal de Santa Catarina, Campus Universitário s/n – CP 476
88010-970 Florianópolis (SC), Brasil
Telefono: (48) 343-8397 E-mail: valdir@ens.ufsc.br

CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

FIGURA: Metodología PEP y SiGOS



Fuente: Sampaio (1999)

CUADRO: Experiencias de PEP / SiGOS implementadas entre 1997 y 2001

Taller	Organización Líder	Organizaciones Participantes	Local	Fecha
4.1 Curso de Gestión Institucional de Proyectos Estratégicos	CEPAGRO	CEPAGRO e EPAGRI	Florianópolis	1º Semestre de 1997
Taller de Gestión Estratégica de Acuerdos Institucionales para el Desarrollo Sustentable del municipio de São José do Cerrito (SC)	Forum Local	CEPAGRO; Instituto Vianei; Asociaciones de Vecinos; CDL; Sindicato de los Trabajadores Rurales	São José do Cerrito	
4.2 Programa de Modernización de las Asociaciones de Municipios de Santa Catarina	SDM-SC. FECAM	SDM; FECAM y todas las Asociaciones de Municipios.	Florianópolis, Bal. Camboriú; Lages; Chapecó	1997
Proyecto de Modernización Administrativa de la Asociación de Municipios do Extremo Sur Catarinense – AMESC	AMESC	Municipalidades que componen la AMESC: Araranguá; Santa Rosa de Lima; São João do Sul; Sombrio; Balneário Arroio do Silva Balneário. Gaivota; Ermo; Jacinto Machado; Maracajá; Meleiro; Morro Grande; Passo de Torres; Timbé do Sul; Turvo; Praia Grande.	Araranguá	2º semestre de 1997
Proyecto de Modernización Administrativa de la Asociación de Municipios del Medio Oeste Catarinense – AMMOC	AMMOC	Municipalidades que componen la AMMOC: Joaçaba; Lacerdópolis; Luzerna; Ouro; Tangará; Treze Tílias; Vargem Bonita; Jaborá; Herval do Oeste; Erval Velho; Água Doce; Catanduvas; Capinzal; Ibicaré.	Joaçaba y Treze Tílias	2º semestre de 1997
Proyecto de Modernización Administrativa de la Asociación de Municipios de la Región Serrana Catarinense – AMURES	AMURES	Lages; Anita Garibaldi; Bacaina do Sul; Bom Jardim da Serra; Bom Retiro; Campo do Sul; Capão Alto; Cerro Negro; Correia Pinto; Otacílio Costa; Painel; Palmeira; Ponte Alta; Rio Rufino; São Joaquim; São José do Cerrito; Urubici; Urupema.	Lages	1º semestre de 1998
4.3 Planificación Estratégico Participativo y Gestión Organizacional Estratégica para la Municipalidad de Gaspar – SC	Municipalidad de Gaspar	Municipalidad (Alcalde; y todas las Directorías de gobierno); Caja Económica Federal; Asociación de Comerciantes; Servicio Autónomo Municipal de Saneamiento – SAMAE.	Gaspar	02/2001
Análisis Ambiental del municipio de Gaspar	Municipalidad de Gaspar	Municipalidad (Alcalde; y todas las Directorías de gobierno); 27 Asociaciones de Vecinos.		03/2000

Fuente: Sampaio (1997a, 1997, b, 1997c, 1997d, 1997e, 1998 e 2000b)