



La Visión del Municipio

Flavio Carucci Tramonti

Caracas, Diciembre de 1997

LA VISION DEL MUNICIPIO

Flavio Carucci Tramonti

1. ¿Qué es una Visión?

A menudo, el hecho de poseer una idea clara de lo que se desea alcanzar, facilita en sumo grado la identificación de prioridades y la orientación que en definitiva se le imprimirá al proceso de gestión. Por esta razón, desde hace algún tiempo el concepto visión y, en especial, su misma formulación, ha venido adquiriendo fuerza como práctica formal dentro del proceso gerencial. De hecho, constituye un elemento de particular importancia en la planificación de largo plazo, donde se definen los propósitos trascendentales que han de guiar la planificación de mediano y corto plazo.

En términos generales, una visión es una situación futura deseable para una organización - o grupo de organizaciones - que expresa un cambio favorable en relación con la situación actual o presente.

" Una Visión es un sueño en acción. Un sueño sin acción no es más que una ilusión. Una acción no guiada por un sueño carece de sentido "

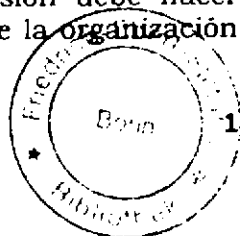
Joel Barker

Es un sueño que se pretende construir y alcanzar, es un compromiso que asumen las organizaciones y sus miembros con un futuro en particular que inspirará y orientará sus decisiones en el día a día.

La visión "infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso" (Senge, 1994).

La visión, tal y como ha sido definida es mucho más que una idea o una utopía. Para constituirse en una potente herramienta de gestión debe cumplir, al menos, con las siguientes características:

- Debe ser plausible (creíble). Una visión ha de ser lo suficientemente convincente como para justificar el despliegue de esfuerzos y recursos necesarios para su logro.
- Debe ser concreta y fácilmente comprensible. La visión debe hacer explícitas las características de esa realidad futura que la organización



C 98 - 01130

desea alcanzar. Una visión expresada en forma vaga o difusa puede dar lugar a interpretaciones ambiguas y perder, por ende, esa función orientadora e integradora que debe cumplir en el proceso de gestión.

- Debe constituirse en un norte común para la acción. La visión debe contribuir a la concertación de voluntades en pos de su consecución.
- Debe ser flexible. La visión representa una imagen de futuro formulada en el presente, por lo que debe evolucionar a medida en que la realidad cambie como consecuencia de los esfuerzos organizacionales.

La visión no debe formularse a partir de una caracterización de la situación actual; concentrarse en el presente para luego proyectar el futuro deseable, daría como resultado una visión quizás demasiado conservadora, poco creativa y aprisionada en los obstáculos y limitaciones del presente.

2. Visión – Misión – Planificación

Ciertamente, la visión que elabora una organización – tanto para sí misma como para su entorno – no es independiente de los intereses, propósitos, valores y principios que orientan sus decisiones. Por esta razón, pueden haber tantas visiones para una misma realidad como actores, fuerzas sociales u organizaciones existan en ella.

Cada organización posee, de hecho, un espacio o ámbito de actuación que emerge como punto de referencia para la formulación de ideales, la identificación de prioridades y, por supuesto, la formulación de sus planes de gestión.

A este espacio o ámbito de actuación, acotado por la ideología, los principios y las competencias de una organización se le conoce con el nombre de Misión. La misión de una organización es su razón de ser o propósito fundamental; responde a la interrogante ¿para qué fue creada la organización?. En el caso de un gobierno local la misión está expresada, en parte, en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Decimos en parte, porque además de las competencias exclusivas (Aseo Urbano y Domiciliario, Servicio de Transporte Público, Pavimentación de Vías Públicas Urbanas, etc.), la mencionada Ley abre todo un abanico de posibilidades de actuación a los gobiernos municipales, cuyo aprovechamiento o no dependerá de las especificidades propias de cada municipio y de las cualidades inherentes a sus líderes de turno.

En este sentido, un gobierno municipal puede concebir su gestión dentro del estrecho ámbito que definen sus competencias exclusivas – convirtiéndose en un mero administrador de determinados servicios – o puede, por el contrario, ubicarse en un espacio más amplio y más transcendental como sería el de constituirse en promotor y copartícipe del desarrollo local. Obviamente la escogencia de una u otra forma de entender la gestión municipal dará lugar a misiones, visiones y planes de acción distintos.

La misión de una organización define, entonces, el espacio de posibilidades para formular visiones, identificar prioridades, precisar metas y tomar decisiones.

La visión, por su parte, expresa en términos cualitativos y – de ser posible – cuantitativos los logros que la organización espera materializar en un horizonte de tiempo generalmente largo, dentro de los límites establecidos por su misión. Responde interrogantes tales como ¿Cuál es la realidad futura que la organización pretende concretar?, ¿Cuáles características debería asumir la organización en el futuro?

"La Misión aporta el marco, la visión provee la figura, la forma concreta; La misión es intemporal, la visión debe apuntar hacia un momento definido en el tiempo"

Palacios, España (1995)

En otras palabras, mientras que la misión señala en términos amplios pero claramente expresados las funciones que la organización debe cumplir en el contexto socioeconómico del cual forma parte, la visión define los grandes resultados que a través de esas funciones se pretenden concretar en un tiempo dado.

Así, por ejemplo, si la misión de un gobierno municipal es propiciar el desarrollo local, la visión precisa las características que ha de tener ese desarrollo. La misión, aunque pueda cambiar, no tiene un tiempo predefinido de realización.

"Nunca llegaremos al propósito último de la organización pero alcanzaremos muchas visiones a lo largo del camino"

Peter Senge (1994)

Por su parte, la planificación expresa los objetivos concretos a perseguir para aproximarse a la visión, así como los medios necesarios (programas, proyectos, acciones o decisiones en general) para lograrlos. Visión y planificación están fuertemente relacionadas; la primera establece un norte genérico que orienta a la segunda y ésta, a su vez, permite avanzar, sistemática y gradualmente hacia la visión; y ambas siempre se inscriben dentro de un propósito, es decir, de una misión.

Ciertamente, todo gerente o dirigente y su organización poseen una visión de futuro ideal – que hace explícita o no – que le sirve de referencia al momento de analizar la situación presente e identificar en ella problemas y oportunidades; sin embargo, lo que distingue a los gerentes exitosos (y por ende, a las organizaciones exitosas) es su capacidad de adentrarse en el futuro – trascendiendo las limitaciones del corto y mediano plazo –, de sistematizar y concretar esa visión futurista y, fundamentalmente, cooptar voluntades en pos de su alcance. Estas capacidades transforman a gerentes y organizaciones comunes en gerentes y organizaciones líderes.

"Los líderes no son sólo realistas, son también soñadores. Quizás principalmente soñadores: soñadores realistas que confían en que sus sueños se realizarán y los ven claramente. Un líder es principalmente un imaginador, un visionario que provoca e inspira con la visión de un futuro mejor hacia el cual vale la pena movilizarse.... Los líderes tienen visión de futuro y logran compartirla "

Antonorsí, Szilágyi (1994)

Los líderes visualizan con claridad un futuro mejor y manejan creativa y estratégicamente su proceso de construcción.

En este sentido, las organizaciones pueden iniciar el proceso de planificación con una imagen vaga, difusa de un futuro mejor o pueden por el contrario fundamentar su gestión en una visión concreta, creíble, comprensible y compartida. En el segundo caso, no sólo tendrán una referencia más idónea para interpretar el presente y definir las metas organizacionales, sino además, tendrán más posibilidades de construirle viabilidad a sus proyectos y objetivos, sobre todo si la visión que las guía es comprendida y compartida por los involucrados.

3. La Visión y su Proceso de Elaboración

La visión constituye el producto – en constante revisión – de un proceso que abarca desde la generación, análisis y discusión de ideas y sueños – al principio vagos o difusos – hasta la elaboración de una imagen de futuro lo suficientemente concreta y convincente como para guiar y estimular los esfuerzos de la organización y sus miembros. Muy acertadamente, autoridades en la materia no dudan en atribuirle más importancia al proceso – como generador de compromisos y aglutinador de esfuerzos – que a la visión misma.

Y no podría ser de otra manera, pues la forma de manejar o dirigir este proceso determina, en fin de cuentas, no sólo la calidad técnica de la visión como producto, sino además, su fuerza como guía para la acción.

Obviamente el proceso de elaboración de visiones constituye a su vez un proceso de aprendizaje organizacional, en el cual se avanza gradualmente hacia mejores resultados.

Para una organización dada, las características que asume – o debería asumir – el proceso de elaboración de visiones, dependen básicamente de la capacidad de sus miembros - directivos y subalternos – para interactuar creativa y productivamente y de la urgencia de los cambios que deban generarse.

En el caso de un gobierno municipal, existen otros elementos, además de los mencionados, que inciden en las características que ha de asumir el proceso: los niveles de organización y participación del sector privado y de la comunidad en general y el grado de coordinación existente entre el gobierno local y las demás instancias gubernamentales.

La alcaldía posee una limitada gobernabilidad sobre el devenir municipal, por lo que la visión del municipio – como imagen del desarrollo local futuro deseable – no es ni puede ser sólo la visión de su gobierno. Si adicionalmente consideramos que el período de gestión de las autoridades locales es relativamente corto (tres años con posibilidad de extenderse a seis con la reelección), debería concluirse que una visión municipal circunscrita únicamente al voluntarismo y punto de vista del ejecutivo municipal no sería viable ni sostenible.

Por estas razones, para un gobierno municipal – como responsable de gestionar el desarrollo local – la inclusión de otras organizaciones en la formulación de visiones más que

"La visión municipal es una imagen del desarrollo local deseado que inspira y orienta los esfuerzos e iniciativas de las fuerzas sociales que hacen vida en el municipio"

una opción es una necesidad. En otras palabras, el gobierno local está obligado a formular y construir la visión del municipio conjuntamente con otras organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil (ONG's, organizaciones comunitarias, etc.) a fin de garantizar su legitimidad y la continuidad de los esfuerzos necesarios para avanzar gradualmente hacia ella.

En este punto valdría la pena aclarar los términos "elaborar" y "construir" una visión; elaborar – o formular – una visión significa diseñarla, describirla. Construir, en cambio, alude al proceso mediante el cual se concreta o materializa la visión, es decir, se va transformando el sueño en una realidad.

Paralelamente, el alcalde y demás miembros del ejecutivo municipal, deben hacer explícitas las características que sería necesario imprimirle a la organización municipal para contribuir eficaz y eficientemente con el logro de ese "sueño colectivo" o visión del municipio. Esta organización ideal, que podría denominarse "Visión de la Alcaldía", constituirá un marco de referencia que orientará los esfuerzos de desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional que deberá emprender esta instancia de gobierno.

4. Estrategias para la Elaboración de Visiones

Las características que asume el proceso de elaboración de visiones, tal y como se mencionó en el punto anterior, están condicionadas por factores internos de la organización – misión, cultura organizacional, etc. – y por factores externos propios del contexto dentro del cual la organización decide y actúa.

Estos factores, externos e internos, deben ser cuidadosamente analizados antes de decidir la estrategia a seguir para elaborar la visión.

A continuación describiremos algunos tipos de estrategias para elaborar visiones, las cuales representan una versión libre de las "cinco etapas para elaborar visiones compartidas" de Bryan Smith (1994); preferiríamos, en este caso hablar de "tipos ideales" de estrategias ya que en la práctica el proceso tiende a asumir elementos de una y otra.

Estrategia de Imposición

La visión es formulada por los directivos e impuesta al resto de la organización. Representa una manera tradicional y autoritaria de elaborar

una visión y se fundamenta en la amenaza (implícita o explícita) para lograr que los miembros de la organización la acepten y se esfuercen por lograrla. El mensaje que pretende transmitirse a través de esta estrategia es: "o se entusiasman y asumen la visión o se van".

Este tipo de estrategia podría justificarse cuando:

- La situación es crítica y amerita cambios drásticos de dirección en el corto plazo. En estos casos no hay tiempo para involucrar a los diferentes niveles de la organización en la formulación de la visión y mucho menos para lograr un consenso en torno al rumbo que ha de tomar la organización.
- Buena parte del personal no se identifica con la organización y su misión, por lo que es difícil comprometerlo con un ideal. Se trata en estos casos de empleados con baja capacidad para fijarse metas, asumir responsabilidades y/o con insuficientes conocimientos o experiencia para asumir la iniciativa en la realización de tareas o trabajos específicos.

Las visiones impuestas corren el riesgo de no ser entendidas completamente o ser mal interpretadas, ya que quienes están obligados a obedecerlas no han participado en su proceso de generación. Por otra parte, es muy difícil que estimulen un genuino compromiso; en el mejor de los casos son simplemente acatadas, por lo que probablemente los esfuerzos individuales que han de converger para su logro carezcan de una motivación legítima y, por ende, de ese extra requerido para transformar un sueño en una realidad tangible.

A pesar de estas evidentes desventajas, en ocasiones la estrategia de imposición constituye la única alternativa viable para elaborar una visión e impulsar los esfuerzos organizacionales hacia su logro.

Cuando este sea el caso, debe tratarse, en lo posible, de comunicar la visión de manera clara, concreta y coherente, para así evitar interpretaciones erróneas que comprometan su viabilidad.

Por razones obvias la visión del municipio no puede ser impuesta; pues el gobierno municipal, además de constituir una instancia de representación, carece del poder y gobernabilidad suficiente para imponer su visión a las demás organizaciones que hacen vida en el municipio.

Esta estrategia, en cambio, puede ser factible – y a veces necesaria – para formular la "Visión de la Alcaldía" ya que la imposición, en este caso, estaría sustentada en la autoridad que el Alcalde y demás directivos municipales ejercen sobre sus subordinados.

Estrategia de Venta

Los directivos formulan la visión y tratan de alistar al personal en torno a ella. En este caso la amenaza – propia de la estrategia de imposición – es sustituida por el convencimiento. Mediante el empleo de esa estrategia la relación jefe – empleado se transforma por momentos en una relación tipo “vendedor – cliente”, donde lo importante no es lograr el acatamiento incondicional, sino generar el mayor compromiso posible en los miembros de la organización. En este sentido, la estrategia de venta será más exitosa en la medida en que los miembros de la organización se identifiquen con la visión y participen voluntariamente en su construcción.

El mensaje que pretende transmitirse es: “Esto es lo que debemos lograr pero sólo será posible si los miembros de la organización se comprometen a ello”.

Esta modalidad de formular visiones representa un avance con respecto a la estrategia de imposición, pues los empleados perciben que son más valorados y que su apoyo es importante para el logro de los objetivos organizacionales. Ciertamente, es más exigente en tiempo que la imposición pues implica no sólo la transmisión clara y concreta del mensaje, sino además, convencer a los empleados sobre las ventajas que la visión tendrá para ellos mismos y para la organización; también exige un mayor nivel de madurez en los empleados, en cuanto a capacidad para entender los propósitos que encierra la visión y de asumir cuotas de responsabilidad en su proceso de construcción.

La desventaja de este tipo de estrategia es la dificultad para determinar cuan real es el compromiso – y entusiasmo – que la visión genera en los empleados; algunos “comprarán” la idea simplemente por su interés en conservar el empleo.

En todo caso, los responsables de “vender” la visión deberían tomar en consideración algunas recomendaciones básicas, tales como:

- Propiciar la interacción dinámica con el personal; las respuestas de los empleados permiten saber cuan bien se está vendiendo la idea.
- Tratar de no manipular al empleado y sí de alistararlo, es decir, que acepte la visión por voluntad propia.
- Hacer énfasis en todo momento sobre los beneficios que la visión tendrá para los empleados y para la organización.

La estrategia de venta, tal y como ha sido planteada, es de muy dudosa viabilidad en el ámbito municipal. Para que un alcalde, por ejemplo, logre adherir la voluntad de los actores sociales más relevantes y representativos del municipio a su visión, requeriría de una muy improbable conjunción de factores tales como un gran carisma y sólido liderazgo, una muy débil oposición política a su gestión y un gran consenso en la comunidad sobre prioridades y expectativas, a fin de que esa visión pueda efectivamente erigirse como el sueño de la mayoría. Sin embargo, como veremos más adelante, la elaboración de una visión para el municipio siempre requerirá de cierta dosis de convencimiento y venta por lo que algunos aspectos de esta estrategia pueden ser de mucha utilidad.

En cambio, esta estrategia podría ser perfectamente aplicable en la elaboración de una visión para la alcaldía, siempre y cuando los niveles de responsabilidad y capacitación de sus funcionarios sean lo suficientemente elevados como para optar por la búsqueda de compromisos en vez de la simple obediencia o acatamiento.

Estrategia de Consulta

Los directivos formulan una versión preliminar de la visión – borrador – que es sometida a la consideración de los empleados; las observaciones generadas en el proceso de consulta pueden – en caso de que los directivos lo consideren pertinente – ser incorporadas para fortalecer y afinar la versión inicial. Los empleados, en este caso, fungen como “consultores” del proceso de formulación de visiones. Comparada con las estrategias de imposición y de venta, la consulta supone una participación más activa de los miembros de la organización en la formulación de visiones; aún cuando los directivos se reservan la decisión final de incorporar o no las ideas de los empleados, siempre implica una interacción más rica y profunda entre los distintos niveles de la organización y buenas posibilidades de que las recomendaciones y visiones individuales lleguen a formar parte de la versión “final” de la visión.

El mensaje que pretende transmitirse mediante la utilización de una estrategia de consulta es: “Los directivos no tienen todas las respuestas; su visión puede ser complementada por la visión de los empleados”.

Ciertamente la consulta es aún más exigente en tiempo – y en madurez organizacional – que la estrategia de venta; supone un esfuerzo por parte de los empleados para formular sus propias visiones, y de los directivos para procesar dichas visiones e incorporar parte de las mismas en la visión de la organización. Implica también una actitud más abierta y madura en los directivos, ya que éstos deben estar dispuestos a compartir ideas con sus subalternos; a su vez, los empleados deben desprenderse de una parte

de sus intereses individuales en función de los intereses y objetivos de la organización en su conjunto.

A pesar de representar un avance con respecto a las estrategias de imposición y de venta, la consulta posee por lo menos dos debilidades evidentes que son:

- La visión se formula de arriba hacia abajo; las sugerencias generadas a través del proceso de consulta están en cierta forma condicionadas por el borrador inicial. Este hecho pudiera inhibir la creatividad de los empleados, limitando la generación de ideas útiles e innovadoras durante el proceso.
- Si no es adecuadamente manejada, esta estrategia puede crear en los empleados la sensación de que sus opiniones no incidirán mayormente en la posición de los directivos, restándole intensidad a su entusiasmo y preocupación por generar ideas útiles. Dado que las sugerencias de los subalternos no revisten carácter obligante para los directivos, es posible que muchos empleados adopten una actitud pasiva durante el proceso de consulta, bajo la premisa de "para qué quieren mi opinión si de todos modos se hará lo que ellos creen que debe hacerse".

Para mitigar estas debilidades, expertos en la materia recomiendan:

- Utilizar el proceso de "cascada" para transmitir y recoger información. Para desarrollar este proceso se conforman equipos de trabajo en los distintos niveles de la organización. Cada equipo discute la visión y la transmite al nivel organizativo inmediato inferior, y así sucesivamente hasta llegar a las unidades más operativas; luego, cada equipo de trabajo se reúne nuevamente para recoger y analizar la información proveniente del nivel organizativo inmediato inferior y transmitirla a su nivel inmediato superior. De esta forma, la dirección superior recibe las críticas y observaciones que el resto de la organización realiza sobre el borrador inicial de la visión y evalúa la posibilidad y necesidad de incorporarlas a la misma.
- Evitar que durante el proceso de transmisión y recabación de información, ésta se distorsione. En tal sentido debe garantizarse que los niveles operativos entiendan perfectamente el mensaje contenido en el "borrador" de visión elaborado por el nivel directivo y que éste, a su vez, reciba información fidedigna sobre las críticas y contribuciones que en función a ese "borrador" realicen los niveles operativos.

En el ámbito municipal, la estrategia de consulta, tal y como ha sido descrita, sería insuficiente para estimular la generación de los esfuerzos requeridos para avanzar hacia un municipio mejor, es decir, hacia un

desarrollo local integral y sostenible. A diferencia del directivo de una organización privada, el alcalde estaría obligado a incorporar las visiones de otras fuerzas sociales a la propia visión; de otro modo, sería imposible garantizar la adhesión de esas fuerzas sociales a un proyecto de cambio, y su visión sería inviable. De ahí que la estrategia que se adopte para elaborar visiones del municipio debería trascender la mera consulta.

Estrategia de Elaboración Conjunta

Los diferentes niveles de la organización participan activamente en el proceso de formulación de visiones. Representa una estrategia innovadora, donde el protagonismo, el esfuerzo y el entusiasmo del personal para definir y alcanzar los logros constituye la esencia del proceso.

A diferencia de la consulta, donde la formulación de la visión se inicia en la cúpula de la organización y de ahí desciende a los niveles más operativos – por lo que las opiniones y contribuciones de éstos últimos están condicionadas de partida por las ideas rectoras definidas por la directiva – la visión conjunta es producto del esfuerzo simultáneo de los distintos niveles de decisión.

A través de la estrategia de elaboración conjunta la participación en la formulación de visiones alcanza su máxima expresión; el mensaje que pretende transmitir es: “construyamos todos el futuro que queremos”.

La elaboración conjunta es la estrategia más exigente tanto en tiempo como en madurez organizacional.

Su exigencia en tiempo deriva de la necesidad de celebrar reuniones periódicas en todos los niveles de la organización, para generar visiones individuales y grupales, comunicar y debatir sus contenidos y, fundamentalmente identificar espacios de interés común que posibiliten la elaboración de una verdadera visión conjunta. Por esta razón, constituye una estrategia de difícil aplicabilidad en circunstancias que ameritan cambios drásticos y urgentes.

En cuanto a la madurez organizacional, la adopción de esta estrategia supone directivos con disposición a compartir poder de decisión con sus subordinados al menos durante el proceso, y con capacidad para aceptar y valorar las visiones de éstos últimos por más que difieran de las visiones propias. También exige subordinados capaces de asumir cuotas de responsabilidad en la construcción de un sueño común, lo cual implica no sólo interés y motivación para participar de sus posibles beneficios, sino además, disposición para asumir sus posibles costos.

Por razones obvias, las visiones conjuntas tienen más posibilidades de generar compromiso en los miembros de la organización que las visiones consultadas, vendidas e impuestas. Peter Senge en su obra *La Quinta Disciplina* distingue con claridad las tres actitudes distintas que es capaz de asumir el personal ante una visión. La primera, el acatamiento – u obediencia – representa la actitud que comúnmente despiertan en los miembros de la organización las visiones impuestas y vendidas; la diferencia entre ambas es que mientras la obediencia lograda a través de la imposición puede representar la consecuencia lógica del temor a perder el empleo, el acatamiento generado en la estrategia de venta puede fundamentarse más en una mayor comprensión de la visión y en la creencia de que está reportará verdaderos beneficios personales y colectivos.

Las visiones consultadas, en cambio, pretenden trascender el simple acatamiento y generar en el personal un segundo tipo de actitud conocido como alistamiento, que en palabras de Charles Kiefer, citado por el propio Senge, “es un proceso de transformarse en algo por elección propia”, es decir, es el apoyo que por elección propia un miembro de la organización manifiesta ante la visión.

El tercer tipo de actitud – y por supuesto el más deseable – es precisamente el compromiso, comportamiento que se espera generar mediante la elaboración conjunta. Constituye una actitud más acorde en quienes han contribuido creativamente en la elaboración de la visión, la consideran – porque lo es – suya y se sienten responsables por su logro. Por esta razón las visiones conjuntas tienen buenas posibilidades de transformarse en auténticas visiones compartidas. La visión compartida es una imagen del futuro deseado que se formula como resultado de un proceso participativo de reflexión, discusión y diálogo; los miembros de la organización intervienen activamente en su formulación y comprometen su esfuerzo para materializarla.

El éxito de la elaboración conjunta dependerá en buena medida, de la habilidad por parte de los directivos para conducir el proceso de manera que pueda generarse un verdadero compromiso por parte de los empleados y, por ende, una verdadera visión compartida.

De nuevo Senge, en su texto *La Quinta Disciplina en la Práctica*, ofrece algunas recomendaciones para lograr ambos cometidos, tales como:

- Incorporar al mayor número posible de personas en los procesos de diálogo y discusión que darán lugar a la visión. Trabajar con una muestra de personal – aún siendo representativa de los distintos niveles organizacionales – puede ser contraproducente pues los excluidos del

proceso pudieran no identificarse con la visión y asumir una actitud pasiva o hasta contraria a la requerida para alcanzarla.

- Incentivar a los empleados a expresar su visión. Mientras más ideas y anhelos salgan a la luz más enriquecedores serán los procesos de diálogo y discusión que deben preceder la formulación de una visión conjunta. Mientras más visiones personales surjan, mayores serán las posibilidades de identificar objetivos e intereses comunes que, en definitiva, serán expresados en una visión conjunta y compartida.
- Suprimir las jerarquías durante el proceso de elaboración. No puede estimularse la creatividad del personal en la generación de ideas y visiones personales si no se suprimen las jerarquías durante el proceso.

En este caso, suprimir las jerarquías significa que todas las visiones han de ser escuchadas y respetadas – por más “irracionales” que puedan parecer al principio - y hacer explícito que toda opinión es igualmente válida independientemente de la posición jerárquica de quien la emite. De otra manera, los niveles jerárquicos inferiores podrían sentirse inhibidos en el proceso y asumir una actitud pasiva o de indiferencia ante el mismo, en otras palabras, es importante que todos puedan verse como colegas y no como jefes y subordinados.

En el ámbito municipal, tal y como se mencionó en el punto 3 del presente capítulo, es necesario generar visiones conjuntas y compartidas. Las visiones municipales conjuntas y compartidas posibilitarían:

- La necesaria viabilidad de la visión. El desarrollo municipal solo puede ser el producto del esfuerzo conjunto y simultáneo de diversas fuerzas sociales y económicas. Si los principales actores de la vida municipal no ven representados en la visión sus propósitos e intereses fundamentales, no aportarán esfuerzos y recursos para alcanzarla.
- La continuidad de los esfuerzos gubernamentales por hacer realidad los propósitos expresados en la visión. Los planes de gestión local y, por ende, la política de gasto público, deben ser coherentes con la visión del municipio. Del mismo modo, la visión de la alcaldía, entendida como el funcionamiento deseado de las instituciones que conforman el ejecutivo municipal, ha de ser consistente con la visión del municipio. En este sentido, las visiones conjuntas son capaces de aglutinar la demanda social en torno a propósitos comunes, lo cual impediría cambios significativos en la política municipal como consecuencia de la alternabilidad en el poder. En fin, una visión conjunta ofrecería una guía de referencia “obligada” para la formulación de planes de gestión local, independientemente del gobernante de turno.

- La gobernabilidad necesaria para avanzar hacia un desarrollo local integral. Las visiones conjuntas expresan en cierto modo un acuerdo entre los principales actores del municipio, lo cual reduce el espacio para oposiciones fundadas en intereses particulares y/o partidistas.
- Profundizar la democracia al fomentar la participación y responsabilidad de los ciudadanos en la acción de su propio futuro.

Sin embargo, la elaboración de una visión municipal conjunta y compartida puede ser una tarea ardua; si ya es difícil involucrar a los miembros de una organización en la formulación de una visión, podría imaginarse cuán difícil sería involucrar activamente distintas organizaciones con misiones, propósitos e intereses a menudo disímiles. Imposible por lo demás sería pretender la participación activa de todos y cada uno de los habitantes del municipio; lo importante en este caso sería involucrar al mayor número de organizaciones (importantes) posible para llegar a formular una visión lo "más conjunta y compartida posible"; cuán conjunta y compartida pueda ser dependerá de algunos factores, como el nivel de organización y la cultura de participación de la sociedad civil del municipio y, por supuesto, la capacidad organizativa y de liderazgo que el alcalde y sus funcionarios puedan poner a la disposición del proceso.

Al igual que en una organización, elaborar una visión conjunta forma parte de un proceso de aprendizaje en el cual se logran gradualmente mayores niveles de participación y mayores capacidades por parte del gobierno local para liderizar eficazmente el proceso. De ahí que es muy probable que en las primeras fases de este aprendizaje, la estrategia de elaboración conjunta deba combinarse con elementos propios de las estrategias de venta y de consulta.

5. Pasos de la Formulación de la Visión en el Ambito Municipal

De acuerdo con lo expresado en el punto anterior, la visión que se formule para un municipio ha de ser, en lo posible, conjunta y compartida. Sin embargo reiteramos que no existe una receta igualmente válida para cualquier circunstancia y cualquier municipio, que permita alcanzar ese propósito. Las estrategias descritas ofrecen pautas generales para elaborar visiones, pero las especificidades del proceso variarán necesariamente de un municipio a otro. Ciertamente mientras mayores sean tanto las capacidades de gestión, liderazgo, negociación, etc. del gobierno local, como los niveles de organización y capacidad de participación de otras instancias gubernamentales que actúan en el municipio y de la sociedad civil en general, mayores serán las posibilidades de adoptar una estrategia más cercana a la elaboración conjunta y, por ende, mayor será también la

posibilidad de formular una visión para el municipio verdaderamente conjunta y compartida.

Otro aspecto importante relacionado con la elaboración de visiones para municipios – que hemos hasta ahora omitido por considerarlo obvio – es que el proceso de formulación de visiones siempre debe ser liderizado por alguien, y que en el caso particular de la visión de un municipio ese alguien debería ser el alcalde y su equipo de gobierno. Partiremos pues de la premisa que el gobierno municipal, como principal gestor del desarrollo local, constituye también el líder natural del proceso de formulación y construcción de visiones para el municipio.

Los pasos que a continuación describiremos podrían ser pertinentes en un municipio cuyo gobierno posea la suficiente capacidad para asumir el liderazgo y organización del proceso y donde las fuerzas sociales – al menos las más importantes – estén organizadas y formalmente constituidas. Aún así representan una guía flexible que puede y debe ser modificada de acuerdo con las características particulares de cada municipio.

FASE PREPARATORIA

PRIMER PASO: Conformar el equipo técnico responsable de garantizar el desarrollo del proceso.

Este equipo es designado por el Alcalde y estaría constituido por un Coordinador – preferiblemente un funcionario o asesor municipal de alto nivel – y un grupo de técnicos que asumiría funciones operativas vinculadas con aspectos organizativos y de logística requeridos para el desarrollo del proceso que dará origen a la visión conjunta del municipio. Es obvio que la existencia de este equipo en ningún momento pretende eximir al alcalde de su responsabilidad como líder y máximo promotor del proceso; su participación en el diálogo con los actores claves de la vida municipal y con la sociedad civil en general, es indispensable para garantizar la viabilidad política de los procesos de elaboración y construcción de la visión.

Por otro lado, se requiere de personal calificado para apoyar teórica y metodológicamente el proceso. Este personal probablemente tenga que ser contratado, pues las alcaldías difícilmente disponen de funcionarios con experticia en la materia; además, el hecho de que esta función sea asumida por profesionales independientes – política y administrativamente – del gobierno, genera confianza en las organizaciones participantes. Es importante enfatizar que el gobierno municipal, aún cuando asuma la

promoción del proceso, es un actor más en cuanto a este se refiere, con igual voz y voto que el resto de las organizaciones que se involucren y, como tal, debe ser percibido por éstas últimas en las reflexiones que darán lugar a la visión del municipio.

Estos especialistas tendrán como función asesorar al alcalde y al equipo técnico del gobierno municipal en el diseño y puesta en práctica de la estrategia a ser utilizada en la elaboración de la visión y asumir, directamente, la conducción metodológica de las actividades que ella involucre.

Es recomendable que tanto los integrantes del equipo técnico (de la Alcaldía) como los expertos que se contraten se mantengan durante todo el proceso, pues los cambios que se realicen en este sentido podrían entorpecer el normal desarrollo del mismo.

SEGUNDO PASO: Precisar la estrategia de elaboración.

Como se mencionó con anterioridad, para formular la visión del municipio es recomendable utilizar la estrategia de elaboración conjunta - sobre la cual estamos fundamentando esta propuesta - . Sin embargo reiteramos que ésta es un "tipo ideal" de estrategia que requiere ser adaptada a las particularidades de cada caso. En este sentido es necesario describir claramente las actividades que involucra su implantación, los instrumentos metodológicos a ser utilizados, modalidades de desarrollo, mecanismos de interacción con la sociedad civil y el sector privado, los resultados a ser alcanzados, los tiempos de ejecución y demás pormenores del proceso. En otras palabras, debe establecerse el programa de ejecución que haga explícito el cómo se desarrollará el proceso a través del cual se elaborará la visión. Este programa ha de ser lo suficientemente claro como para ser entendido tanto por todos los funcionarios del gobierno municipal como por las demás organizaciones involucradas.

Esta tarea será asumida conjuntamente por los expertos contratados y el equipo técnico de la Alcaldía, garantizando, de esta manera, la necesaria coherencia entre los aspectos metodológicos y los aspectos operativos del proceso.

Como veremos más adelante, parte importante de las actividades que abarca la formulación de una visión municipal conjunta se realizan bajo la modalidad de talleres y/o reuniones de trabajo especialmente diseñados y conducidos para permitir los procesos de diálogo y discusión entre los actores y organizaciones involucrados.

TERCER PASO: Identificación de los actores claves del proceso

Para elaborar una visión conjunta y compartida del municipio es indispensable la participación activa de aquellas organizaciones e instituciones – públicas o privadas – con capacidad para tomar decisiones que incidan sobre el desarrollo local. Por ende, la primera tarea a realizar por parte del gobierno municipal es identificar los representantes de estas organizaciones que deben ser involucrados en la elaboración de la visión. Esta selección podría recaer sobre representantes de (I):

- Consejo Municipal
- Gobierno Estatal
- Instituciones del Gobierno Central que operan en el municipio
- Empresas prestadoras de servicios públicos municipales
- Gremios empresariales y sindicales
- ONG's y Asociaciones de Vecinos
- Universidades
- Otros

Además de personas jurídicas y naturales de reconocido prestigio en el municipio.

CUARTO PASO: Sensibilización de los actores claves del proceso.

Los representantes de las organizaciones seleccionadas para participar en el proceso deben ser sensibilizados en torno al tema de la visión (¿Qué es una visión?; ¿Cuál es su propósito y qué beneficios aporta?; ¿Cuáles son los compromisos personales e institucionales que requiere?, etc.). Este paso puede concretarse en el marco de talleres o reuniones especialmente preparados para tal fin, convocados por el Alcalde y conducidos por los expertos contratados.

La sensibilización es un paso crucial, pues de sus resultados puede depender el futuro desarrollo del proceso. Es aquí donde el Alcalde – como promotor y organizador – y sus colaboradores deben ser capaces de estimular el interés de los participantes y de comprometerlos a involucrarse activamente en la elaboración – y posterior logro – de la visión.

Adicionalmente, estos mismos talleres y reuniones pueden ser aprovechados para informar a los participantes la dinámica a seguir para elaborar la visión del municipio.

FASE DE DESARROLLO

PRIMER PASO: Formulación de visiones individuales y grupales

Este paso se concreta en el marco de talleres o reuniones convocadas por el Alcalde y conducidos por los expertos contratados. Lo que se pretende es que cada una de las organizaciones seleccionadas y sensibilizadas puedan expresar su visión del municipio. Es frecuente que en este paso se convoquen a todas las organizaciones simultáneamente; sin embargo, aunque ello pueda representar un importante ahorro de tiempo no es muy recomendable, pues limitaría significativamente el número de miembros por cada organización, restándoles legitimidad y representatividad a las visiones que se generen. Por esta razón se sugiere realizar talleres o reuniones para cada organización donde participen de quince (15) a veinticinco (25) miembros de la misma.

Este primer paso abarca fundamentalmente las siguientes actividades:

- Identificación de prioridades de desarrollo local. Consiste en precisar sobre cuáles ámbitos o temas versará la visión (salud, educación, saneamiento ambiental, cultura, servicios públicos, etc.). Esta identificación permitirá concentrar la reflexión en las áreas que la organización considera prioritarias.
- Generación de visiones individuales y grupales. Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y en cada grupo sus integrantes harán un esfuerzo por elaborar su propia visión del municipio. El ejercicio consiste en formularse la siguiente interrogante: ¿Cómo me gustaría que fuese mi municipio en el año X? (2.005, 2.010, etc. – el año al cual haga referencia la visión -); esta interrogante debe desagregarse para cada una de las áreas de desarrollo local seleccionadas, es decir, ¿Cómo me gustaría fuese la actividad cultural del municipio?, ¿Cómo me gustaría que fuese la educación?, etc..

Cabe destacar en este punto, que las visiones están formadas tanto por propósitos como por los valores o principios que permitirán alcanzar esos propósitos; así, por ejemplo, la honestidad, la responsabilidad, la participación, la transparencia, etc., pueden constituir valores que permitan construir una visión. Sobre este aspecto deberán hacer también énfasis los expertos que asuman la conducción metodológica del taller.

- Una vez formuladas las visiones individuales, éstas son presentadas y debatidas al interior de cada grupo; se identifican los aspectos comunes y se discuten las diferencias hasta lograr un acuerdo en torno al cómo

debería ser la visión. De esta forma, las visiones individuales se transforman en una sola visión grupal.



- Generación de la visión del municipio para la organización. Cada equipo de trabajo elabora por escrito su visión grupal. Acto seguido, todos los grupos se reúnen en una plenaria y cada uno expone sus resultados. De esta forma las visiones grupales se debaten hasta transformarse en una sola visión. Esta será la visión que el municipio tendrá la organización.



SEGUNDO PASO: Formulación de la versión preliminar de la visión conjunta del municipio.

En este paso es necesaria la intervención simultánea de todas las organizaciones claves del proceso; ciertamente no todas las personas que intervinieron en el paso anterior pueden participar en este, ya que el excesivo número de participantes no sería manejable por los facilitadores metodológicos. Por esta razón en cada organización deben seleccionarse dos o tres personas que la representen. Este paso, que también se concreta en el marco de un taller o reunión, sigue una dinámica similar a la del paso anterior. En un primer momento, cada organización presenta su propia visión del municipio, tratando en lo posible de argumentar cada uno de sus aspectos. Acto seguido, se inicia una sesión de intervenciones donde los participantes señalan los puntos de acuerdo y de desacuerdo entre las distintas visiones presentadas. Como resultado de estas intervenciones, los expertos elaboran un primer borrador de visión, contentivo de los aspectos comunes, y un listado de los aspectos no coincidentes. Este producto, se somete a un nuevo debate que dará origen a una versión preliminar de la visión conjunta del municipio, la cual será

posteriormente consultada, complementada y validada con otros sectores de la sociedad civil y con la ciudadanía en general. Es importante señalar que el gobierno municipal también debe intervenir en este proceso sometiendo a debate su propia visión del municipio, como todas las demás organizaciones participantes.

TERCER PASO: Análisis de la situación presente.

Consiste en identificar tanto los obstáculos actuales que impiden avanzar hacia la visión, como las oportunidades que contribuirían a su logro. Este paso vincula la visión con la planificación ya que los obstáculos (problemas) y oportunidades del presente constituyen los elementos que deberían enfrentarse y aprovecharse a través de los planes de gestión local.

Este ejercicio puede escenificarse en el mismo acto que el paso anterior – en el mismo taller – o, de considerarse necesario, en otro momento y en otro taller, pero garantizando en lo posible la presencia de los mismos participantes. El análisis de la situación presente puede concretarse a través de la siguiente secuencia de actividades:

- Conformar grupos de trabajo (los integrantes de un mismo grupo pueden pertenecer a diferentes organizaciones).
- Cada grupo elabora un listado de obstáculos (o problemas) que deberían superarse para alcanzar la visión. Igualmente, elabora una lista de oportunidades cuyo aprovechamiento ayudaría a avanzar hacia la visión. Estas listas de obstáculos y oportunidades se estructuran con base en los temas (áreas de desarrollo local) que forman parte de la visión.
- Los resultados generados por cada grupo se discuten en plenaria, hasta lograr un consenso en torno a los obstáculos y oportunidades prioritarios.

Como se afirmó con anterioridad, los resultados de este paso aportan al gobierno municipal un insumo importantísimo para la precisión de las áreas prioritarias de atención. Más aún, algunos de los obstáculos identificados podrían referirse a deficiencias en el funcionamiento del mismo gobierno municipal, que deberían ser tomadas en consideración para orientar los programas de fortalecimiento institucional.

CUARTO PASO: Consulta a la comunidad

La versión preliminar de la visión conjunta, formulada por los actores más importantes de la vida municipal, debe ser consultada con la comunidad en general y con actores sociales u organizaciones que no participaron en su proceso de elaboración. Para la consulta, el alcalde puede utilizar mecanismos de participación conocidos tales como los foros cívicos y los cabildos abiertos (éstos últimos previstos en el artículo 171 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal). De esta consulta pueden surgir ideas y sugerencias útiles que valgan la pena incorporar en la versión preliminar de la visión; así finaliza la formulación de la visión conjunta del municipio.

Esta visión, a pesar de haberse elaborado de manera participativa y de haber sido validada en una consulta pública, debe ser comunicada masivamente; para ello, el gobierno municipal puede utilizar una amplia gama de medios, desde los televisivos e impresos, hasta los que ofrecen tecnologías comunicacionales más innovadoras como es el caso de Internet.

6. La Visión de la Alcaldía

Tal y como se mencionó en el punto tres del presente capítulo, el gobierno municipal, además de promover la elaboración de una visión para el municipio, debe realizar un esfuerzo adicional para describir las características futuras deseables y posibles de su propia organización, es decir, de la alcaldía. Ciertamente, la visión del municipio constituye una guía de referencia que permitirá darle forma y contenido a la visión de la alcaldía ya que, en fin de cuentas, la segunda alude al tipo de organización gubernamental requerida para contribuir eficaz y eficientemente al logro de la primera. Por otro lado, durante la elaboración de la visión del municipio es muy probable que algunos aspectos vinculados con el funcionamiento de su gobierno emerjan como áreas claves del desarrollo local, sobre las cuales se hayan definido también propósitos y valores; es decir, posiblemente la visión del municipio contenga componentes de una visión para la alcaldía. Este hecho sería muy útil pues ofrecería al alcalde y sus funcionarios la percepción de otras organizaciones y actores sociales en torno al cómo debería ser y funcionar el gobierno municipal.

En sus aspectos generales el proceso para elaborar la visión de una alcaldía es similar al sugerido para formular la visión del municipio, por lo cual nos limitaremos a una breve descripción del mismo; obviamente este proceso es mucho más sencillo, mucho más controlable y mucho menos exigente en esfuerzos organizativos. Precisamente por ser más controlable, las opciones estratégicas para desarrollar el proceso son más variadas. Si, por ejemplo, el grado de madurez profesional y la capacidad técnica del

funcionariado municipal son muy bajos – lo que impediría una participación activa y útil – quizás deba optarse por una estrategia de “imposición”, en la cual la visión es formulada por el alcalde y sus directores y/o asesores y presentada a los demás funcionarios invitándolos a obedecerla o acatarla. Si en cambio, se trata de funcionarios con probado sentido de responsabilidad y aceptables niveles de capacitación podría optarse, por ejemplo, por una estrategia de consulta en la cual la visión formulada por el alcalde, directores y/o asesores sea sometida a la consideración de los demás funcionarios para corregirla y/o complementarla. En casos de elevada madurez profesional y de existir ya una sólida cultura de participación en la alcaldía, lo más deseable sería optar por una estrategia de elaboración conjunta – capaz de generar un verdadero compromiso – donde todos (o la mayoría) de los niveles de la organización participen activamente en la elaboración de la visión. Por su puesto reiteramos que la estrategia a ser adoptada para formular la visión de la alcaldía podría ser la resultante de combinar elementos de los diferentes “tipos ideales” de estrategias mencionados, que fueron descritos en el punto cuatro del presente capítulo.

La secuencia metodológica para elaborar la visión de la alcaldía que a continuación se propone, en gran parte inspirada en el Manual para Formular la Visión Municipal (Palacios, España, 1995), podría ser pertinente en situaciones donde se cumplan, al menos, los siguientes requisitos:

- Los directivos municipales están dispuestos a compartir poder de decisión con sus subalternos (por lo menos durante el proceso de elaboración de la visión).
- Los funcionarios tienen la suficiente capacidad y disposición para asumir cuotas de responsabilidad en la construcción de una nueva alcaldía, lo cual implica compromiso con la visión del municipio y voluntad para encauzar sus esfuerzos y conocimientos para contribuir con su logro.

PRIMER PASO: Conformar los equipos de trabajo que participarán en la formulación de la visión.

Estos equipos deben estar constituidos por directores, gerentes de empresas municipales, jefes de división, asesores y representantes de unidades operativas. Puede ser muy importante involucrar también a los concejales y algunos representantes de la sociedad civil que hayan participado en la elaboración de la visión municipal. En este caso también sería indispensable nombrar un coordinador responsable de dirigir las actividades requeridas en el proceso (convocatorias, elaboración de

relatorias e informes de resultado, etc.) y contratar especialistas que asuman la conducción metodológica de los talleres y reuniones necesarias para elaborar la visión.

SEGUNDO PASO: Elaboración de visiones individuales y grupales.

En cada equipo de trabajo, sus integrantes describen individualmente su visión de la alcaldía planteándose interrogantes tales como: ¿Cómo debería ser el gobierno local en el marco de ese futuro municipio que queremos? (visión del municipio); ¿Cómo debería estar organizado?; ¿Cómo debería asumir los servicios que ofrece?; ¿Cuál debería ser el perfil profesional y la actitud de sus empleados?; ¿Cómo deberían ser las relaciones de la alcaldía con su entorno y cómo se formalizarían y operacionalizarían tales relaciones?, etc..

Acto seguido, al interior de cada equipo se debaten las visiones individuales hasta lograr un consenso, el cual se expresaría en una visión grupal.

TERCER PASO: Elaboración de la visión conjunta de la alcaldía.

Las visiones grupales (por equipo) formuladas en el paso anterior son debatidas en un espacio más amplio, donde se identifican los acuerdos (puntos comunes) y diferencias; como resultado de este debate se obtiene una visión conjunta de la alcaldía, compartida por todos los que participaron en su elaboración.

CUARTO PASO: Análisis de la situación presente.

Consiste en identificar los obstáculos actuales (problemas) que impiden a la alcaldía desempeñarse y funcionar en los términos expresados en la visión. Esta actividad permitirá detectar los problemas internos de la alcaldía (organizativos, administrativos, de personal, etc.) que deberán ser enfrentados a través de programas de fortalecimiento institucional.

QUINTO PASO: Promoción de la visión.

Este paso es clave pues a través de él, el alcalde informará a los actores claves de la vida municipal y a la comunidad en general, las características de esa alcaldía futura que será necesario construir para afrontar los retos expresados en la visión del municipio, y asumirá públicamente su

compromiso de iniciar los cambios requeridos para avanzar gradualmente hacia el logro de ese propósito.

7. *La Elaboración de Visiones Municipales en Venezuela. Experiencias y Ejemplos.*

La elaboración de visiones como parte fundamental del proceso gerencial es algo muy novedoso en nuestro país. En el ámbito municipal, donde aún se observa con demasiada frecuencia la ausencia de planes de desarrollo local – y hasta de simples planes operativos –, la visión es a menudo percibida como un elemento abstracto y poco vinculado a la gestión de un municipio. Ciertamente, mientras no se conciba el desarrollo local como un propósito permanente que trasciende el cortoplacismo (que agobia y ciega nuestras instituciones) conceptos como el de visión seguirán siendo percibidos como palabras de moda – de esas que tanto gustan a los teóricos de la gerencia – sin ninguna utilidad práctica.

Sin embargo, y a pesar de estas observaciones, se han desarrollado algunas iniciativas en la materia que de continuar y generar resultados tangibles, podrían constituirse en experiencias “exportables” a otros municipios venezolanos.

Experiencias Desarrolladas por el ILDIS y PROGECL

En 1995, el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y el Proyecto de Asistencia para la Gestión de Ciudades Intermedias (PROGECL) – instituciones de cooperación técnica financiadas con recursos de la República Federal de Alemania – incursionaron por primera vez en el tema de la visión en el marco de un programa de capacitación y asesoría dirigido al fortalecimiento gerencial de los gobiernos municipales.

Este esfuerzo – de muy limitado alcance – inició con la elaboración de un documento metodológico y continuó con su aplicación concreta en dos municipios venezolanos. Por no disponer de una autorización formal por parte de estas alcaldías para comentar las respectivas experiencias, se omitirán sus verdaderos nombres y se describirán brevemente sus procesos y resultados.

En ambos casos las experiencias se desarrollaron en el marco de un taller – de dos días de duración – en el cual participaron funcionarios municipales, concejales, representantes de otras instancias gubernamentales y miembros de la sociedad civil. Los talleres se realizaron de acuerdo con pautas y orientaciones metodológicas contenidas en un

programa – elaborado y discutido con las autoridades municipales – las cuales consistieron básicamente en: Presentación de los objetivos del taller, ejecución de dinámicas grupales de preparación, explicación de conceptos e instrumentos metodológicos y, por supuesto, la elaboración de visiones individuales y grupales para culminar con una visión del municipio común a todos los participantes del taller.

Es obvio que en ninguno de los casos se logró diseñar una “visión conjunta y compartida”, propósito imposible de concretar en un solo evento. Lo que sí se logró elaborar fue una versión muy preliminar de la visión municipal, que sirviera de base para darle continuidad al proceso; de hecho, en ambos casos se conformaron “equipos promotores de la visión municipal”, con la responsabilidad de seguir avanzando hacia la elaboración de una verdadera visión conjunta y compartida del municipio mediante la incorporación de otros sectores de la sociedad civil.

Lamentablemente, no se dispone de información para evaluar la situación actual del proceso. Lo que sí pudo constatarse es que ambas experiencias despertaron un inusitado interés tanto en los respectivos gobiernos municipales como en los demás actores que participaron en ellas.

A continuación, y a manera de ejemplo, se presentan las visiones preliminares que lograron formularse en ambos municipios:

MUNICIPIO “CERVANTES”

o Versión Preliminar de la Visión del Municipio “Cervantes”.

“El Municipio “Cervantes” es un espacio social, en el cual una sostenida política de desarrollo socioeconómico ha consolidado importantes inversiones que generan empleo productivo y bien remunerado para los ciudadanos. Las condiciones sanitarias, así como la cobertura y calidad de la enseñanza, son satisfactorias. Gracias a una buena coordinación entre los organismos policiales y a una activa participación social, los ciudadanos del municipio no temen por su seguridad personal ni por la de sus bienes. La actividad cultural es intensa y los ciudadanos disfrutan plenamente de las artes y costumbres autóctonas”.

o Versión Preliminar de la Visión de la Alcaldía “Cervantes”

“La Alcaldía del Municipio “Cervantes” es una organización que responde con prontitud y efectividad a las demandas de la comunidad. Desarrollando procesos participativos y democráticos, define y legitima los objetivos que debe alcanzar el municipio. Sus acciones, enmarcadas en un

plan estratégico, son en su mayoría coejecutadas por distintas organizaciones de la sociedad civil. Gracias a una gestión financiera profesional y rigurosa, la alcaldía cuenta con ingresos provenientes de distintas fuentes, por lo que su presupuesto está bien equilibrado y es poco vulnerable a los cambios del contexto regional y nacional. Su funcionamiento administrativo se rige por dos principios: transparencia y honestidad; el control social sobre la gestión municipal, sistemático y riguroso, es motivo de orgullo tanto para el gobierno como para los ciudadanos del municipio. Los funcionarios municipales constituyen verdaderos servidores públicos; están profundamente comprometidos con sus responsabilidades y con el desarrollo local”.

Es importante señalar que la visión debe redactarse en tiempo presente, es decir, como si se tratara de una realidad ya alcanzada. Los ejemplos anteriores son muestra de ello.

MUNICIPIO “MARTINEZ”

o Versión Preliminar de la Visión del Municipio “Martínez”

“El Municipio “Martínez” es una ciudad limpia, descontaminada y con actividades permanentes de reciclaje; con una vialidad conservada y bien señalizada, sin ranchos en sus cerros, con un anfiteatro, con servicios básicos en pleno funcionamiento, ordenada desde el punto de vista urbanístico, con opciones diversas de vivienda y con sus fachadas históricas bien conservadas. Sus habitantes son conocedores de sus deberes y de sus derechos. Sus centros de salud son dirigidos por el gobierno municipal y cuentan con un centro ambulatorio elevado a la categoría III, con abastecimiento de agua por medio de aducción o de diques y un relleno sanitario.

Dispone de una escuela técnica y escuelas rurales con horarios nocturnos, un núcleo universitario, un liceo con nuevas especialidades educacionales, tasas de analfabetismo reducidas y diversas oportunidades de formación docente. Tiene un centro de acopio y zonas industriales delimitadas, con fuentes de empleo no contaminantes, posadas turísticas, parques municipales recreativos, un parque ferial y vías agrícolas acondicionadas.

Es un municipio donde la cultura está extendida a todos los sectores de la población, el deporte es masificado, las tasas de delincuencia son reducidas y la policía municipal está bien dotada y dirigida por oficiales de carrera. El gobierno municipal tiene fuentes de ingreso diversificadas, un ordenamiento jurídico actualizado y una Dirección Municipal de Gestión Agrícola”.

En este ejemplo puede observarse como algunos aspectos inherentes a la visión de la alcaldía fueron incorporados en la misma visión del municipio, ratificando la observación que al respecto se hizo en el punto 6, relativo a "La Visión de la Alcaldía".

Experiencia Desarrollada por la Fundación Plan Estratégico Caracas Metropolitana

Este organismo es una fundación mixta integrada por instituciones públicas y privadas (alcaldías, organizaciones públicas de la administración central, empresas prestadoras de servicios, cámaras industriales y centros de educación superior) cuyo propósito fundamental – como su nombre lo indica – es el de promover la formulación y ejecución de un plan estratégico para Caracas Metropolitana.

La Fundación se ha impuesto como objetivo inmediato la elaboración de una visión compartida de la ciudad y a juicio de quien suscribe constituye la experiencia más seria que en esta materia se está realizando en el país.

Hasta los momentos se ha logrado elaborar una versión preliminar de la visión de futuro para Caracas Metropolitana, y realizar un análisis preliminar de la realidad actual, es decir, de los factores que afectarían favorable y desfavorablemente el logro de la visión. Estos productos parciales fueron obtenidos mediante la realización de un conjunto de sesiones de trabajo o talleres (conducidos por expertos) que contaron con la participación activa de los miembros titulares del Consejo Asesor de la Fundación (constituido por representantes de las instituciones que conforman su Consejo Directivo) y representantes de instituciones públicas y privadas de la ciudad.

Como próximos pasos, la Fundación ha previsto realizar un proceso de consulta a la sociedad civil, para transformar la versión preliminar en la visión compartida Caracas 2010, promoverla tanto nacional como internacionalmente e iniciar la elaboración de un plan estratégico considerando dicha visión como referencia básica.

A continuación se presenta la versión preliminar de la visión de futuro para Caracas Metropolitana sobre la cual se hizo referencia.

Visión de Futuro para Caracas Metropolitana (versión preliminar de visión compartida)

“Caracas es reconocida internacionalmente como centro de negocios, de cultura y de prestación de servicios especializados en salud y en la industria del conocimiento. Es una metrópoli grata, organizada, segura, con servicios públicos de alta calidad y excelentes sistemas de transporte y comunicaciones internacionales. Está socialmente integrada y prevalece una cultura ciudadana, con conciencia de patrimonio, identidad y alto sentido ético.

Los gobiernos locales trabajan coordinadamente con el gobierno metropolitano y demás agentes de la sociedad civil, en base a una orientación estratégica compartida y fundamentada en un alto grado de participación.”

Resumen (*Ideas Fundamentales*)



Una visión es una situación futura deseable para una organización – o grupo de organizaciones – que expresa un cambio favorable en relación con la situación actual o presente.



Visión y planificación guardan una estrecha relación. La visión establece el norte que orienta a la planificación; a su vez la planificación permite avanzar gradual y sistemáticamente hacia la visión.



Para convertirse en una potente herramienta de gestión, la visión que se elabore debe ser creíble, concreta, flexible, de fácil comprensión, motivadora e integradora.



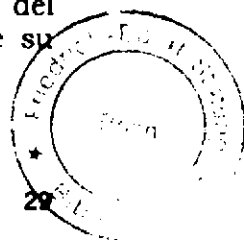
La visión como tal constituye el producto – en constante revisión – de un proceso que abarca desde la generación, análisis y discusión de ideas hasta la elaboración de una imagen de futuro capaz de guiar y estimular los esfuerzos de una organización y sus miembros. La elaboración de visiones es a su vez un proceso de aprendizaje organizacional.



La visión de un municipio es una imagen del desarrollo local futuro deseable y posible que inspira y orienta los esfuerzos e iniciativas de las organizaciones y/o actores sociales que hacen vida en ese municipio.



La visión de un municipio no es ni puede ser sólo la visión de su gobierno; la alcaldía, por ser una instancia de representación y por poseer una limitada gobernabilidad sobre el devenir municipal está obligada a formular y construir la visión del municipio con otras organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. La visión del municipio ha de ser conjunta y compartida en aras de su propia viabilidad .





La visión de una alcaldía hace referencia a las características futuras que debería asumir dicha instancia gubernamental para contribuir con el logro de la visión del municipio



Para construir una visión conjunta y compartida es necesario diseñarla participativamente, debatirla en profundidad, corregirla y/o actualizarla cada vez que sea necesario, comunicarla claramente y, por supuesto, liderarla.

BIBLIOGRAFIA

- ♦ Fundación Plan Estratégico de Caracas Metropolitana. Documentos de Trabajo, Caracas, 1997.
- ♦ Palacios, Tomás y España, S. Manual para Formular la Visión Municipal, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), Caracas, 1995.
- ♦ Senge, Peter. La Quinta Disciplina, Ediciones Juan Granica, S.A., Barcelona, España, 1992.
- ♦ Senge, Peter y otros. La Quinta Disciplina en la Práctica, Ediciones Granica S.A., Barcelona, España, 1995.