

ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: UNA APROXIMACIÓN TRANSDISCIPLINARIA

Ángel de Jesús Rojas Alvarado

Doctorante en Gerencia Avanzada (angel070.ing@gmail.com)

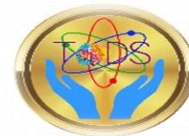
Resumen

Este ensayo analiza la gestión pública municipal en Venezuela a través de la lente de la planificación estratégica, la gestión pública prospectiva y la transdisciplinariedad. En un contexto de crisis e incertidumbre, la gestión tradicional, de naturaleza burocrática y reactiva, resulta insuficiente para abordar los desafíos complejos que enfrentan los gobiernos locales. El objetivo de esta investigación es analizar la integración de la planificación estratégica y la gestión pública prospectiva, desde una perspectiva transdisciplinaria, para la optimización de la gestión pública municipal. La metodología utilizada es de carácter documental, basada en la revisión y el análisis crítico de fuentes académicas y documentos especializados. Se argumenta que la planificación estratégica actúa como una brújula que orienta la acción, la prospectiva funciona como un faro que ilumina el futuro e impulsa la innovación, y la transdisciplinariedad se erige como un puente que conecta el conocimiento científico con el práctico de la ciudadanía, generando soluciones holísticas y legitimadas. El ensayo concluye que la sinergia de estos enfoques es crucial para que los municipios trasciendan la simple administración de la escasez y se conviertan en verdaderos motores del desarrollo social y económico.

Palabras Clave: Gestión pública municipal, planificación estratégica, gestión prospectiva, transdisciplinariedad, gobernanza local.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





STRATEGIC AND PROSPECTIVE PLANNING IN MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT: A TRANSDISCIPLINARY APPROACH

Abstract

This essay analyzes municipal public management in Venezuela through the lenses of strategic planning, prospective public management, and transdisciplinarity. In a context of crisis and uncertainty, traditional management, bureaucratic and reactive in nature, is insufficient to address the complex challenges facing local governments. The objective of this research is to analyze the integration of strategic planning and prospective public management, from a transdisciplinary perspective, for the optimization of municipal public management. The methodology used is documentary, based on the review and critical analysis of academic sources and specialized documents. It is argued that strategic planning acts as a compass that guides action, prospective planning functions as a beacon that illuminates the future and drives innovation, and transdisciplinarity stands as a bridge that connects scientific knowledge with the practical knowledge of citizens, generating holistic and legitimate solutions. The essay concludes that the synergy of these approaches is crucial for municipalities to transcend the simple management of scarcity and become true engines of social and economic development.

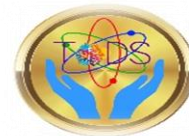
Keywords: Municipal public management, strategic planning, prospective management, transdisciplinarity, local governance.

Introducción

En el contexto venezolano, la gestión pública municipal se ha visto profundamente impactada por un entramado de crisis económicas, sociales y políticas que han erosionado la capacidad de las instituciones locales para cumplir con sus responsabilidades básicas. A diferencia de un modelo de gestión tradicional que se enfoca en la prestación de servicios básicos (recolección de basura, alumbrado público, mantenimiento de vías), la realidad actual exige una reorientación completa. Los municipios venezolanos operan en un entorno de incertidumbre extrema, donde la planificación a largo plazo es casi imposible debido a la hiperinflación, la volatilidad cambiaria y la inestabilidad institucional. Este escenario ha forzado a los gobiernos locales a adoptar una gestión de supervivencia, resolviendo problemas de manera reactiva, lo que a menudo resulta en soluciones ineficaces y de corta duración. La falta de autonomía financiera y la centralización del poder han limitado aún más su

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





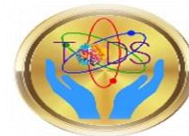
capacidad de acción, dejando a las comunidades en una situación de vulnerabilidad creciente.

La rigidez de la burocracia municipal, heredada de un modelo de gestión tradicional, se ha convertido en un obstáculo insuperable para la innovación y la adaptación. La planificación estratégica, en su concepción más formal, a menudo se percibe como un ejercicio estéril de llenar formularios y cumplir con normativas, sin una verdadera conexión con las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía. La falta de mecanismos de participación ciudadana efectivos y la pérdida de talento humano, debido a la migración masiva, han dejado a los municipios con una capacidad técnica y administrativa muy limitada. En este contexto, la planificación estratégica no puede ser un simple manual de buenas intenciones; debe convertirse en una herramienta viva y flexible que permita a las alcaldías establecer prioridades realistas y diseñar proyectos viables, incluso en las condiciones más adversas. Es aquí donde el enfoque del ensayo cobra una relevancia particular, buscando revitalizar y humanizar esta herramienta.

Ante la incapacidad de la planificación estratégica convencional de abordar la imprevisibilidad del entorno venezolano, emerge la necesidad de incorporar la gestión pública prospectiva. La prospectiva no se limita a predecir el futuro, sino a imaginar escenarios posibles y deseables para poder influir en la construcción de un futuro diferente. En el contexto de los municipios venezolanos, esto implica trascender la crisis del presente y comenzar a pensar en cómo reconstruir el tejido social y económico a mediano y largo plazo. Por ejemplo, en lugar de solo reparar una calle, la gestión prospectiva podría analizar el crecimiento demográfico, los patrones de transporte y las dinámicas económicas para diseñar una red vial que anticipe las necesidades de la próxima década. Este enfoque proactivo es crucial para que los gobiernos locales no se limiten a ser administradores de la escasez, sino arquitectos del desarrollo local.

La complejidad de los problemas que enfrentan los municipios en Venezuela (seguridad ciudadana, acceso al agua, gestión de residuos) no puede ser abordada desde una sola disciplina. La transdisciplinariedad se presenta como el marco idóneo para integrar



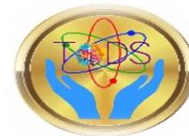


saberes que normalmente operan de forma aislada. Por ejemplo, para diseñar una política de seguridad ciudadana, un enfoque transdisciplinario no solo involucraría a la policía y al personal de seguridad, sino también a sociólogos que analicen las causas de la violencia, economistas que estudien la relación con la falta de empleo, urbanistas que propongan espacios públicos más seguros, y, lo más importante, a los propios ciudadanos que conocen las dinámicas de sus comunidades. Es la única vía para construir soluciones holísticas que trasciendan las fronteras de los conocimientos sectoriales, y que permitan a los municipios venezolanos no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno de constante cambio y desafío.

En la presente coyuntura, la justificación para investigar la gestión pública municipal en Venezuela, bajo la lente de la planificación estratégica, la prospectiva y la transdisciplinariedad, trasciende la mera curiosidad académica. Es una necesidad imperiosa para el desarrollo de un nuevo modelo de gobernanza local, capaz de enfrentar la incertidumbre y la complejidad de un entorno inestable. Tradicionalmente, la gestión municipal se ha abordado desde una perspectiva técnica y administrativa, enfocada en la eficiencia operativa. Sin embargo, este enfoque resulta insuficiente para abordar problemas de múltiples dimensiones, como la crisis de servicios públicos, la migración masiva y la informalidad económica. La investigación se justifica al proponer una reconceptualización de la gestión local, elevándola de una simple administración de recursos a un ejercicio de visión y anticipación.

La mayoría de los estudios sobre gestión pública en Venezuela se han centrado en el diagnóstico de los problemas, pero muy pocos ofrecen un marco conceptual robusto para la acción. Al integrar la planificación estratégica, el ensayo no solo busca identificar la dirección, sino que también establece una hoja de ruta para alcanzarla. No obstante, la planificación estratégica, por sí sola, tiene limitaciones en un entorno volátil, ya que sus objetivos a menudo se vuelven obsoletos rápidamente. Es aquí donde la gestión prospectiva se convierte en el complemento vital. Esta investigación se justifica al llenar ese vacío, al argumentar que la prospectiva ofrece las herramientas para





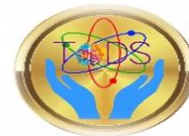
pensar a largo plazo y construir escenarios deseables, permitiendo a los municipios no solo reaccionar a la crisis, sino también influir activamente en la construcción de su futuro.

El factor transdisciplinario es el tercer pilar que justifica esta investigación. Los desafíos que enfrentan los municipios no son exclusivos de una sola área del conocimiento. La solución a la crisis de servicios de agua, por ejemplo, no es solo un problema de ingeniería; es también un problema social que afecta a las comunidades, un problema económico que impacta los presupuestos municipales y un problema de gobernanza que requiere la colaboración entre actores. La presente investigación se justifica al defender que las soluciones efectivas solo pueden surgir de la integración de múltiples saberes. Al promover un diálogo entre la política, la economía, la sociología, la urbanística y, fundamentalmente, el conocimiento de la ciudadanía, el ensayo ofrece un modelo para superar las barreras disciplinares y construir una gobernanza más inclusiva y efectiva.

Además, la investigación adquiere una relevancia particular en el contexto de la descentralización. A pesar de las limitaciones presupuestarias y las restricciones políticas, el poder municipal sigue siendo el nivel de gobierno más cercano a la gente. Justificar este estudio es abogar por el empoderamiento de las administraciones locales como agentes de cambio. Se trata de proporcionar a los gestores públicos un marco teórico y práctico para transformar la desesperanza en acción, la reactividad en proactividad y la rigidez en flexibilidad. El ensayo no solo aspira a ser una contribución al campo de la gestión pública, sino también una guía para la acción, demostrando que, incluso en las condiciones más difíciles, es posible sembrar las bases de un desarrollo local sostenible.

En última instancia, la justificación de este ensayo reside en su capacidad para ofrecer una visión de futuro más allá de la coyuntura actual. Es una investigación que se atreve a pensar en un modelo de gestión pública municipal que no solo sobreviva a la crisis, sino que florezca en medio de ella. A través del análisis de la relación entre la





planificación estratégica, la prospectiva y la transdisciplinariedad, el estudio busca sentar las bases para una nueva cultura de gobernanza en Venezuela, una cultura que sea más participativa, resiliente y, sobre todo, orientada a la construcción de un futuro colectivo. Es un llamado a la acción para transformar el conocimiento en una herramienta de cambio social. Por lo cual, el objetivo de esta investigación es analizar la integración de la planificación estratégica y la gestión pública prospectiva, desde una perspectiva transdisciplinaria, para la optimización de la gestión pública municipal

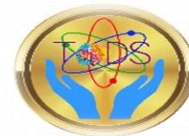
Análisis y resultados

La gestión pública municipal más allá de la burocracia

El paso de una gestión reactiva a una proactiva. La gestión pública municipal, en su concepción más arraigada, ha sido tradicionalmente vista como un entramado burocrático de procedimientos rígidos y normativas inflexibles, más orientada al control que a la provisión de valor público. Esta visión, que prioriza la estabilidad y la predictibilidad, fue funcional en una era menos compleja, pero hoy se revela como una camisa de fuerza para los municipios que buscan responder con agilidad a las demandas ciudadanas. El modelo burocrático, tal como lo conceptualizó Weber, se basa en la jerarquía, la división del trabajo y la impersonalidad, lo que a menudo resulta en una desconexión entre el aparato estatal y las necesidades reales de la población. Como señala Osborne y Gaebler (1992), los gobiernos que operan bajo este paradigma a menudo son "remadores" y no "timoneles", enfocados en la ejecución de tareas en lugar de la dirección estratégica.

Este enfoque burocrático genera una serie de disfunciones que obstaculizan el desarrollo local. La lentitud en la toma de decisiones, la compartimentación de los departamentos y la aversión al riesgo son manifestaciones directas de esta mentalidad. Las soluciones a los problemas urbanos, que por naturaleza son interconectados, se abordan de manera fragmentada, sin una visión de conjunto. Por ejemplo, la gestión de residuos se ve como un problema de logística y no como una oportunidad para el reciclaje y la creación de empleos verdes. Esta falta de visión holística es el resultado





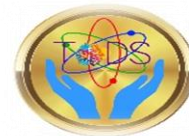
de un sistema que penaliza el error y recompensa la obediencia, en lugar de fomentar la creatividad y la innovación. En este sentido, la gestión burocrática se perpetúa a sí misma, impidiendo el surgimiento de nuevas formas de pensar y actuar en el sector público.

La transición de un modelo burocrático a uno proactivo y orientado a resultados requiere un cambio de paradigma fundamental. No se trata de eliminar la burocracia, ya que esta es necesaria para la rendición de cuentas y la equidad, sino de trascenderla. Esto implica adoptar principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), que promueven la orientación al ciudadano, la descentralización de la toma de decisiones y el uso de indicadores de desempeño. Como afirman Hood y Jackson (2007:25), la NGP busca un "cambio en la cultura de servicio público, alejándose del énfasis en la obediencia a las reglas hacia la producción de resultados". Sin embargo, esta transición no está exenta de desafíos. La NGP ha sido criticada por su excesivo enfoque en la eficiencia del mercado, lo que a veces ignora la naturaleza intrínseca del servicio público.

En el contexto venezolano, el desafío es aún mayor debido a la crisis institucional y económica. La gestión pública municipal ha operado en un modo de "supervivencia", donde la prioridad ha sido simplemente mantener los servicios a flote en medio de una escasez crónica de recursos. Esta realidad ha reforzado los vicios burocráticos, donde la planificación estratégica y la prospectiva se perciben como un lujo o una tarea académica, en lugar de una necesidad vital para la gobernanza. La falta de capacitación, la fuga de talentos y la politización de las instituciones locales han minado la capacidad de los municipios para innovar y adaptarse. Como señala Chávez (2018:102), la gestión pública en Venezuela se ha caracterizado por una "orientación a la improvisación y la reactividad, más que a la planificación y la previsión".

Superar este obstáculo requiere un enfoque que combine lo mejor de la teoría de la gestión pública con una comprensión profunda del contexto local. No basta con aplicar modelos teóricos; es fundamental adaptarlos a la realidad de cada municipio, fomentando la participación ciudadana como un motor de cambio. La co-creación de



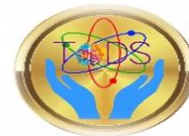


valor público se convierte en el principio rector, donde el gobierno y la ciudadanía trabajan juntos para diseñar e implementar soluciones. Esto significa, por ejemplo, que los planes de desarrollo urbano no son solo documentos elaborados por expertos, sino el resultado de un diálogo genuino con las comunidades. La gestión pública municipal debe transformarse en una plataforma para la colaboración y el aprendizaje colectivo. En resumen, la evolución de la gestión pública municipal más allá de la burocracia implica un cambio de mentalidad radical. Se trata de pasar de ser un simple "remador" de procesos a un "timonel" estratégico y prospectivo, capaz de guiar a la comunidad hacia un futuro deseado. Esta transformación no es solo un imperativo de eficiencia, sino también una cuestión de legitimidad y relevancia. En un mundo donde la confianza en las instituciones públicas está en declive, la capacidad de los municipios para resolver problemas complejos y adaptarse a un entorno volátil es fundamental para restaurar el contrato social y construir una gobernanza más justa y efectiva.

La planificación estratégica como brújula de la gestión

Cómo la planificación estratégica (misión, visión, objetivos) guía las acciones de un municipio. Sus limitaciones, como la rigidez en un entorno volátil. La planificación estratégica, en su esencia, representa la brújula que orienta el rumbo de la gestión pública municipal, permitiendo a los gobiernos locales pasar de una gestión reactiva a una proactiva. No se trata de un simple ejercicio burocrático, sino de un proceso dinámico y reflexivo que responde a la pregunta fundamental: "¿Hacia dónde queremos ir?". A través de la formulación de una visión de futuro, la definición de objetivos claros y la asignación de recursos de manera coherente, la planificación estratégica dota a la administración de un marco de referencia para la toma de decisiones. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) sostienen que la estrategia no solo emerge de planes formales, sino también de acciones y patrones consistentes, lo que implica que la planificación debe ser flexible y capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes. El valor de la planificación estratégica reside en su capacidad para alinear a los distintos actores dentro del ecosistema municipal. Un plan bien formulado sirve como



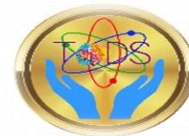


un lenguaje común, unificando a los departamentos, a los funcionarios y a la ciudadanía en torno a metas compartidas. En el contexto de Venezuela, donde los recursos son escasos y la coordinación entre los niveles de gobierno es a menudo deficiente, la planificación estratégica se convierte en una herramienta crítica para optimizar el uso de los fondos y evitar la duplicidad de esfuerzos. Como lo indica Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1993:25), "un plan estratégico es una declaración de lo que la organización se propone lograr y cómo". Esta claridad es vital para la rendición de cuentas y para construir la confianza de la ciudadanía.

Sin embargo, la implementación de la planificación estratégica en el ámbito municipal no está exenta de desafíos. El mayor riesgo es que el plan se convierta en un documento estático, relegado a una estantería, sin una conexión real con la realidad operativa. Esto ocurre cuando el proceso de planificación es impuesto desde la cúpula, sin la participación de los empleados de base y de la comunidad. La falta de compromiso y la resistencia al cambio pueden sabotear incluso el plan más ambicioso. Kaplan y Norton (2008), en su enfoque del Cuadro de Mando Integral, enfatizan que la estrategia debe ser "puesta en acción" y comunicada de manera efectiva en toda la organización, vinculando las metas a los resultados medibles y a la asignación de recursos.

En el contexto de un entorno tan volátil como el venezolano, la rigidez de un plan estratégico tradicional puede ser una debilidad. Las crisis económicas, los cambios políticos abruptos y los desastres naturales pueden volver obsoletos los planes en poco tiempo. Esta realidad exige que la planificación no sea un evento único, sino un proceso continuo de monitoreo y adaptación. Un enfoque de planificación estratégica debe incorporar mecanismos de retroalimentación y aprendizaje, permitiendo que la administración municipal ajuste su rumbo en función de los nuevos datos y las circunstancias cambiantes. La capacidad de un plan para "respirar" y evolucionar es tan importante como su formulación inicial.





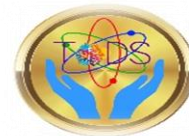
Además de su función de orientación, la planificación estratégica cumple un papel crucial en la legitimación de la gestión pública. Cuando un municipio desarrolla un plan en un proceso participativo y transparente, fortalece su relación con la ciudadanía. Al comunicar claramente sus objetivos y los resultados esperados, la administración municipal se muestra como un actor responsable y predecible. Esto no solo genera confianza, sino que también facilita la colaboración y la movilización de recursos. Un plan estratégico, en este sentido, se convierte en un contrato social que establece las bases para una gobernanza más democrática y efectiva.

En conclusión, la planificación estratégica es mucho más que un conjunto de documentos; es una herramienta viva de gobernanza que habilita a los municipios para navegar la complejidad y la incertidumbre. Si bien el modelo burocrático puede ofrecer estabilidad a corto plazo, es la planificación estratégica la que proporciona la visión a largo plazo y la capacidad de adaptación necesarias para construir un futuro próspero. Al integrar la formulación de la estrategia con la realidad operativa y la participación ciudadana, la planificación se transforma en la brújula que guía a la administración local hacia un futuro deseado, convirtiendo la intención en acción y la visión en realidad.

La prospectiva como faro de la innovación

La prospectiva como una herramienta para imaginar futuros posibles y deseables. Contrastar la planificación, que se enfoca en "cómo llegar", con la prospectiva, que se enfoca en "hacia dónde ir". Si la planificación estratégica es la brújula que guía la gestión municipal, la prospectiva es el faro que ilumina el horizonte, advirtiendo de posibles tormentas y revelando nuevos puertos de oportunidad. La prospectiva no es un ejercicio de adivinación del futuro, sino una disciplina rigurosa que se dedica a pensar sistemáticamente sobre el porvenir para influir en él. Su principal valor reside en su capacidad para ir más allá de las tendencias actuales y cuestionar las suposiciones arraigadas sobre el futuro. Como señala Godet (2000:25), "la prospectiva es una actitud mental y un proceso riguroso para la construcción del futuro... la prospectiva ayuda a anticipar los cambios y a prepararse para ellos". En un mundo marcado por la





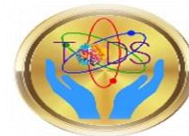
incertidumbre, este enfoque se convierte en un imperativo para la gestión pública municipal.

La esencia de la prospectiva radica en su enfoque en la "visión" de futuros posibles, más que en la simple "proyección" del pasado. Mientras que la planificación tradicional tiende a extrapolar las tendencias actuales, la prospectiva se atreve a imaginar escenarios disruptivos y a considerar futuros alternativos. Esto libera a los gestores públicos de la tiranía del presente y les permite diseñar políticas que no solo resuelvan los problemas de hoy, sino que también se anticipen a los desafíos de mañana. Por ejemplo, un municipio podría usar la prospectiva para analizar cómo el cambio climático, la migración juvenil y el desarrollo tecnológico podrían converger para transformar su estructura económica y social en las próximas décadas. Esta mirada a largo plazo es esencial para una gestión proactiva y no meramente reactiva.

La aplicación de la prospectiva en el ámbito municipal fomenta la innovación en la gestión pública. Al obligar a los funcionarios y a la ciudadanía a pensar más allá de los problemas cotidianos, la prospectiva estimula la creatividad y la búsqueda de soluciones no convencionales. Métodos como el análisis de escenarios, los talleres de futuros y la construcción de árboles de relevancia son herramientas que permiten a los municipios explorar diferentes caminos y evaluar las implicaciones de diversas decisiones. Como argumenta Dator (2009:10), "la prospectiva es la innovación por excelencia, ya que nos obliga a cuestionar el statu quo y a imaginar lo que podría ser en lugar de lo que simplemente es". La innovación, en este contexto, no es solo tecnológica, sino también social, institucional y de procesos.

En el contexto de Venezuela, la prospectiva adquiere una relevancia crítica. La extrema volatilidad del entorno político y económico hace que la planificación a largo plazo sea un ejercicio de alto riesgo. Sin embargo, en lugar de ser un obstáculo, esta volatilidad se convierte en la justificación principal para la prospectiva. Los municipios que logran incorporar la gestión prospectiva están mejor equipados para identificar las señales débiles de cambio, prepararse para las contingencias y construir resiliencia. Un alcalde





que piensa prospectivamente no solo repara la infraestructura, sino que también considera cómo las nuevas tecnologías podrían reducir los costos de mantenimiento o cómo los cambios demográficos podrían alterar la demanda de servicios públicos.

La integración de la prospectiva y la planificación estratégica crea una sinergia poderosa. Mientras que la planificación proporciona la estructura y los objetivos, la prospectiva le aporta la visión y la flexibilidad. Un plan estratégico sin una visión prospectiva es como un mapa detallado sin una comprensión del destino; puede guiarte en el camino, pero no te dice si el camino es el correcto. Por otro lado, la prospectiva sin planificación puede generar ideas interesantes pero que nunca se materializan en acciones concretas. Schoemaker (1995:31) enfatiza esta relación al señalar que "la prospectiva debe estar vinculada a la acción estratégica para ser efectiva". Esta simbiosis es lo que permite a los municipios no solo prepararse para el futuro, sino también crearlo activamente.

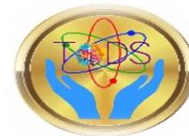
En conclusión, la prospectiva no es un lujo intelectual para tiempos de bonanza, sino una herramienta indispensable para la gestión pública municipal en entornos de crisis y cambio acelerado. Actúa como el faro que ilumina el camino, permitiendo a las administraciones locales trascender la gestión de la escasez y la reactividad. Al fomentar el pensamiento a largo plazo, la innovación y la capacidad de adaptación, la prospectiva empodera a los municipios para convertirse en actores clave en la construcción de un futuro deseable para sus comunidades. Es un llamado a la acción para transformar la incertidumbre en una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

La transdisciplinariedad como puente

Este enfoque permite la integración de diferentes saberes (conocimiento científico, conocimiento tradicional, experiencia de la comunidad). Cómo una mesa de trabajo municipal podría incluir a urbanistas, economistas, sociólogos y líderes comunitarios, todos con un peso similar.

La transdisciplinariedad no es simplemente la suma de conocimientos de distintas áreas, sino un enfoque que busca trascender las fronteras disciplinarias para abordar la



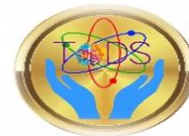


complejidad de los problemas del mundo real. Actúa como un puente que conecta el saber científico, académico y el conocimiento práctico de los actores sociales, generando una comprensión más holística y soluciones más integrales. Mientras que la multidisciplinariedad yuxtapone disciplinas y la interdisciplinariedad las articula, la transdisciplinariedad va un paso más allá, creando un nuevo marco conceptual que engloba a todas las partes. Como lo explica Nicolescu (2002:25), “el prefijo ‘trans’ significa ‘a través de’, ‘entre’ y ‘más allá de’ las disciplinas... en el marco de la transdisciplinariedad, las disciplinas se convierten en medios, no en fines”. Este enfoque es vital para una gestión pública municipal que enfrenta desafíos de múltiples dimensiones.

La esencia de la transdisciplinariedad reside en su reconocimiento de que los problemas sociales, como la inseguridad ciudadana, la gestión del agua o la crisis sanitaria, no pueden ser resueltos desde una única perspectiva. Un plan de seguridad, por ejemplo, no es solo un asunto policial; también requiere la participación de sociólogos que analicen las causas de la violencia, urbanistas que diseñen espacios públicos más seguros, economistas que estudien el impacto de la falta de empleo y, fundamentalmente, de los propios ciudadanos que viven la realidad de sus barrios. La transdisciplinariedad promueve un diálogo de saberes, donde el conocimiento experto de los académicos se complementa con el conocimiento empírico y contextual de las comunidades. Este proceso de co-creación es lo que realmente permite la construcción de soluciones sostenibles y legitimadas por la sociedad.

En el contexto de la gestión pública municipal en Venezuela, este enfoque es particularmente relevante. Las administraciones locales, operando con recursos limitados y en un entorno de alta polarización, a menudo se encuentran aisladas de la ciudadanía y de otras instituciones. La transdisciplinariedad ofrece un marco para la colaboración que puede ayudar a superar estas barreras. Por ejemplo, en la formulación de una política de gestión de residuos, un enfoque transdisciplinario reuniría a ingenieros sanitarios, expertos en reciclaje, líderes comunitarios y





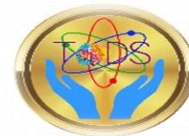
representantes de las empresas informales de reciclaje. Cada uno aporta una pieza del rompecabezas, permitiendo una solución que no solo sea técnicamente viable, sino también social y económicamente justa.

La aplicación práctica de la transdisciplinariedad en la gestión municipal exige un cambio en la cultura organizacional. Requiere que los funcionarios públicos dejen de ser meros ejecutores de normativas y se conviertan en facilitadores de procesos de diálogo y aprendizaje colectivo. Se trata de crear espacios de confianza donde las ideas puedan fluir libremente y donde se valore la diversidad de opiniones. Klein (2004:75) subraya la importancia de los "diálogos reflexivos" como mecanismo para la transdisciplinariedad, donde los participantes "se involucran en un proceso de auto-crítica y apertura a nuevas perspectivas". Esta apertura es crucial para trascender las barreras burocráticas y construir una gobernanza más participativa y horizontal.

Además, la transdisciplinariedad se alinea perfectamente con los principios de la gestión prospectiva al fomentar la creación de escenarios futuros que son más complejos y realistas. Los futuros posibles de un municipio no solo están determinados por variables económicas o demográficas, sino también por el comportamiento social, los valores culturales y la percepción de la comunidad. Un enfoque transdisciplinario permite que estos factores, a menudo pasados por alto en la planificación tradicional, sean integrados en el análisis prospectivo, resultando en visiones de futuro más completas y robustas. Esta sinergia entre prospectiva y transdisciplinariedad es lo que realmente eleva la gestión municipal de un ejercicio de "resolución de problemas" a una estrategia de "construcción de futuro".

En conclusión, la transdisciplinariedad no es un concepto abstracto, sino una herramienta práctica y transformadora para la gestión pública municipal. Al actuar como un puente entre el saber académico, técnico y el conocimiento popular, permite a los municipios abordar la complejidad de sus desafíos de manera holística. Su implementación fomenta la innovación, fortalece la legitimidad de las políticas públicas y empodera a las comunidades. En un contexto como el venezolano, donde la confianza





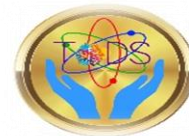
en las instituciones ha sido erosionada, la transdisciplinariedad se presenta como una vía para restaurar el tejido social y construir un modelo de gobernanza que sea verdaderamente inclusivo, resiliente y capaz de responder a las demandas del siglo XXI.

Discusión y conclusiones

La gestión pública municipal en Venezuela, en el marco de la complejidad e incertidumbre que define la presente coyuntura, exige una ruptura radical con los paradigmas burocráticos y reactivos del pasado. Este ensayo ha demostrado que la integración sinérgica de la planificación estratégica, la gestión prospectiva y la transdisciplinariedad no es una opción, sino un imperativo para que los municipios puedan no solo sobrevivir, sino florecer. A través de este análisis, se ha argumentado que la planificación estratégica, entendida como la brújula que orienta, provee la estructura y los objetivos; la gestión prospectiva, actuando como el faro que ilumina, aporta la visión de futuro y la capacidad de anticipación; y la transdisciplinariedad, funcionando como el puente que conecta, asegura que las soluciones sean holísticas, inclusivas y legítimas. La convergencia de estos tres enfoques es la clave para una gobernanza local resiliente.

El valor del enfoque propuesto radica en su capacidad para transformar la gestión local de una simple administración de la escasez a un ejercicio de construcción de futuro. En un país donde la planificación a largo plazo es a menudo descartada como una quimera, la prospectiva se convierte en la herramienta que permite a los gestores públicos y a la ciudadanía imaginar escenarios deseables y trabajar hacia ellos. Al trascender la tiranía del presente, los municipios pueden dejar de ser meros gestores de la crisis para convertirse en arquitectos del desarrollo local. Esto implica una profunda redefinición del rol del gestor público, que debe evolucionar de ser un simple ejecutor de normas a un líder que fomenta la innovación y el pensamiento crítico.



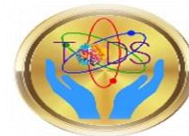


Las implicaciones prácticas de este modelo son significativas. En primer lugar, se requiere una reforma de la cultura organizacional en las administraciones municipales. Es fundamental fomentar el aprendizaje continuo, la colaboración interdepartamental y la apertura a nuevas ideas. En lugar de penalizar el error, se debe promover la experimentación y la adaptación. Esto implica una inversión en la capacitación del personal en herramientas de planificación estratégica y prospectiva, y en el desarrollo de habilidades para el diálogo y la mediación. En segundo lugar, es crucial reforzar la participación ciudadana como pilar fundamental de la transdisciplinariedad. Las mesas de trabajo, los talleres de futuros y los foros de debate no pueden ser meros formalismos; deben ser espacios genuinos de co-creación donde el conocimiento práctico de la comunidad sea valorado al mismo nivel que el conocimiento experto.

No obstante, este modelo no está exento de limitaciones. El carácter teórico del ensayo impide la validación empírica en un caso de estudio real, lo que constituye una de sus principales debilidades. La aplicación de este marco conceptual en un contexto de crisis como el venezolano enfrentaría serias barreras, como la falta de recursos financieros, la inestabilidad política y la resistencia al cambio por parte de actores arraigados en el viejo modelo burocrático. Además, la transdisciplinariedad, si bien es poderosa, requiere de un capital social y de una confianza institucional que a menudo están debilitados. Superar estas limitaciones requerirá de un compromiso político firme y una voluntad inquebrantable para transformar la gestión pública local.

Mirando hacia el futuro, este ensayo abre varias líneas de investigación. Es fundamental realizar estudios de caso para analizar cómo la planificación estratégica, la prospectiva y la transdisciplinariedad pueden ser aplicadas en municipios específicos de Venezuela. Sería relevante investigar los factores que facilitan o inhiben su implementación, así como el impacto real de este enfoque en la calidad de vida de los ciudadanos. Además, se podría explorar la relación de este marco conceptual con otras tendencias en la gestión pública, como la gobernanza digital y el uso de big data, para construir modelos aún más robustos y adaptables a las realidades del siglo XXI.





En última instancia, el presente estudio es un llamado a la acción. La gestión pública municipal en Venezuela no puede seguir operando con herramientas diseñadas para un mundo que ya no existe. La visión del futuro no es un lujo, sino una necesidad. La planificación, la anticipación y la colaboración son los pilares sobre los que se debe construir una nueva generación de gobernanza local, una que sea más democrática, resiliente y capaz de transformar la desesperanza en una oportunidad de crecimiento. Solo al abrazar esta perspectiva integral y sistémica, los municipios podrán restaurar su legitimidad y convertirse en los verdaderos motores del desarrollo social y económico en el país.

Referencias bibliográficas

- Chávez, R. (2018). Gestión pública y crisis en Venezuela: Desafíos y perspectivas. Editorial Iberoamericana.
- Dator, J. (2009). Advancing Futures: The Future of Futures. Praeger.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Publicaciones del IPTS.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1993). Applied strategic planning: A comprehensive guide. McGraw-Hill.
- Hood, C. y Jackson, M. (2007). The new public management: A critical analysis. Taylor & Francis.
- Niculescu, B. (2002). Manifiesto de la transdisciplinariedad. Traducción de Juan Ignacio Pérez y Alicia de la Rocha. Editorial Multiversidad.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Penguin Books.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25-40.

Semblanza del Autor

Ángel de Jesús Rojas Alvarado
C.I.N° 18.328.762

Doctorante en gerencia Avanzada UNELLEZ. Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ), Ingeniero de Sistemas (UBA). Técnico Superior Universitario Informática (TMM), Investigador del grupo de creación intelectual gerencia, innovación y desarrollo sustentable de la UNELLEZ, Profesor Asistente Activo UNELLEZ.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4638-8141>

Correo: angel070.ing@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com

