



# Proyecto

# Apoyo Programático al

# Liderazgo Municipal

Resumen ejecutivo  
Gestión  
Agosto-diciembre 2021

Barinas, diciembre 2021

# I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto fue ejecutado en el período 1 de agosto-31 de diciembre de 2021, de acuerdo a los términos previstos. El mismo fue aplicado en los municipios Arismendi del estado Nueva Esparta, Barinas del estado Barinas, Iribarren del estado Lara y Libertador del estado Mérida. Se trata de cuatro municipios capitales de las entidades federales respectivas.

Dicho período fue paralelo al proceso electoral para la elección de alcaldes, concejales, gobernadores y diputados regionales, lo que marcó el contexto de su ejecución. Su principal justificación estuvo basada en la necesidad de contribuir a articular esfuerzos por parte del liderazgo local, diezmados por la crisis política, económica y social del país, a los efectos de iniciar un proceso en el cual dicho liderazgo pudiera avanzar hacia la formulación de pautas estratégicas para el futuro desarrollo local de su municipio.

Este esfuerzo supuso la realización de negociaciones tanto con el liderazgo político, productivo, social y académico de cada municipio, a los efectos de su incorporación a un proceso de reflexión-acción en por del desarrollo local. Por tal motivo, el proyecto se propuso como objetivo el siguiente:

*“Apoyar un esfuerzo de formulación de “Lineamientos Estratégicos para el desarrollo del municipio” por parte de las organizaciones políticas y el liderazgo social, gremial, económico y académico de varios municipios del país, a los efectos de contar con una oferta para el desarrollo local en el marco de las elecciones del 21 de noviembre de 2021, y que dicho esfuerzo sirva de incentivo articulador de esos liderazgos, en aquellos municipios en los cuales pueda concretarse esta iniciativa”.*

A partir de las actividades que se efectuaron, se obtuvieron los siguientes productos:

- a. Un documento de “Propuesta de estrategias para el desarrollo local” en cada municipio del proyecto
- b. Al menos dos encuentros con el liderazgo en cada municipio para presentar la propuesta e intercambiar criterios para su futura instrumentación
- c. Documentos de conferencias y memoria gráfica de las principales actividades

El presente informe final del proyecto, ha sido elaborado a los efectos de relacionar el logro del objetivo y de los productos, a partir de las Memorias Descriptivas en cada municipio, así como de los documentos que adicionalmente se generaron como apoyo a su ejecución.

# II. INDICADORES PREVIOS, OBJETIVOS ALCANZADOS Y PRODUCTOS GENERADOS

## INDICADORES PREVIOS

1. Identificación rápida de los actores clave con los que es factible promover actividades como las señaladas. En esta identificación se tendrán presentes los siguientes perfiles:

- Organizaciones políticas que hacen vida en el municipio, sus líderes y las posiciones actuales respecto al proceso electoral. Este aspecto es de suma importancia ya que, como es sabido, no todas las fuerzas y líderes democráticos han manifestado su apoyo a esta coyuntura electoral.
  - Organizaciones sociales, económicas y gremios con posibilidad de incorporarse a actividades de definición estratégica para el municipio.
  - Organizaciones académicas y productoras de conocimiento necesario para el desarrollo local.
2. Adicionalmente, es necesario evaluar la propensión de apoyo al objetivo del proyecto, toda vez que el cronograma electoral está en marcha y en poco tiempo las organizaciones políticas deben inscribir sus candidaturas. Esto plantea un escenario en el cual hay que prever dos tareas:
    - Las factibles antes de la definición de candidatos e inscripción de los mismos
    - Las que deban efectuarse entre este momento y la realización de las elecciones
  3. Sesiones de trabajo locales entre el equipo del proyecto y actores incorporados a los efectos de discutir las pautas a seguir en la definición estratégica para el municipio. Esta etapa supone la realización de consultas para un formular un borrador de lineamientos estratégicos del municipio.
  4. Preparación de actividades integradoras de las definiciones estratégicas para el municipio. Esta puede ser presencial, si las condiciones lo permiten, u online. Allí participarían los representantes de las organizaciones políticas y sociales que se hayan logrado comprometerse con el proyecto. Podrán efectuarse sesiones con organizaciones específicas y sus líderes, así como con varias de ellas.
  5. Elaboración de una propuesta de estrategia de desarrollo municipal, a cargo de un equipo designado para su redacción. Este equipo será integrado por el equipo de proyecto y miembros de las organizaciones incorporados al proceso de definición de la propuesta estratégica municipal
  6. Preparación y realización de una actividad (Foro, Seminario u otro formato) en la cual se presente la propuesta estratégica para el municipio, de manera que sirva de apoyo al liderazgo municipal tanto en el proceso electoral como en el desempeño futuro del municipio. En la misma se incorporará a la mayor cantidad posible de organizaciones locales y sus equipos, que hayan suscrito el proyecto y avalado su objetivo.
  7. Evaluación de resultados. Luego de las elecciones, quedan lecciones aprendidas tanto sobre el objetivo y su alcance, como de las situaciones no previstas que surgieron en su ejecución. De igual manera, tratándose de una elección, será conveniente formular algunas consideraciones de cierre sobre los resultados, las ideas dominantes en la oferta electoral y la participación del liderazgo social, económico y académico en esta dinámica.

## **OBJETIVOS ALCANZADOS**

1. Se estructuró un equipo de trabajo en cada municipio
2. Se desarrollaron las tareas de gestión y negociación con los líderes municipales, a los efectos de su incorporación a las pautas del proyecto.
3. Paralelamente, el equipo coordinador nacional preparó las bases conceptuales y metodológicas necesarias tanto para la integración del equipo, como para la realización de las actividades, especialmente el diseño y ejecución de los encuentros o talleres con los líderes municipales.
4. Se diseñaron y ejecutaron las sesiones de trabajo con el liderazgo local, para la reflexión alrededor de una visión futura de los municipios y la identificación de áreas estratégicas de gestión para el desarrollo local.
5. Se elaboraron y concertaron las Visiones Compartidas y principales estrategias del Desarrollo Local a Promover en los cuatro municipios.
6. Se ejecutaron Foros en los que se presentaron Las Visiones Compartidas del Desarrollo Local a Promover.

7. Se elaboraron las memorias descriptivas del proyecto en cada municipio, contentiva de las actividades y propuestas adaptadas a la realidad local
8. Adicionalmente, sobre la base de que el contexto del proyecto fue la realización de las elecciones municipales y regionales, el equipo de coordinación nacional creyó conveniente preparar un resumen de los resultados de las elecciones de alcaldes y concejales en cada uno de los municipios del proyecto. Esta visual es importante para la futura acción del liderazgo municipal, toda vez que dentro de sus estrategias estará la procura de articulaciones con los gobiernos y cámaras municipales correspondientes.

## **PRODUCTOS GENERADOS**

1. Se elaboraron 4 documentos de propuestas de líneas estratégicas para el desarrollo de los municipios Arismendi (Nueva Esparta), Iribarren (Barquisimeto), Libertador (Mérida) y Barinas (Barinas)
2. Se estructuraron y están funcionando 4 espacios de alianzas de organizaciones que participaron en el diseño de las estrategias, con un promedio de 12 organizaciones en cada municipio.
3. Se configuraron 4 equipos de trabajo que asumieron la articulación de las organizaciones y la coordinación de las actividades.
4. Se desarrollaron múltiples talleres de intercambio y un promedio de dos Foros de Presentación de las propuestas del marco estratégico en cada Municipio.
5. Se diseñaron y editaron 4 memorias descriptivas y productos audiovisuales del proyecto que se publicarán en la página web de Konsilisto.

**Las memorias descriptivas de cada municipio, acompañan a este reporte ejecutivo.** Las mismas se entregan de manera independiente por su volumen de contenido, por estar en ellas las actividades y productos específicos adaptados a cada municipio. Las mismas se podrán encontrar en la página web de Konsilisto. Los índices de contenido de cada memoria son los siguientes:

### **A. Municipio Arismendi**

- Contexto y caracterización del municipio
- Abordaje metodológico específico para el municipio
- El Municipio Arismendi desde la visión del territorio. Aplicación del enfoque de microareas
- La visión estratégica de Arismendi

### **B. Municipio Barinas**

- Características generales del Municipio Barinas
- Condiciones sociopolíticas prevaecientes en el municipio
- Descripción de procesos y actividades realizadas
- Visión compartida y líneas estratégicas para promover el desarrollo del Municipio Barinas
- Anexo gráfico

### **C. Municipio Iribarren**

- El Municipio Iribarren: desarrollo local y liderazgo
- Bitácora del proyecto: los 10 Momentos de la ejecución
- Memoria gráfica
- Carta ciudadana al liderazgo de municipio Iribarren
- Anexos:

- ✓ El desarrollo económico local en el Municipio Iribarren
- ✓ Particularidades geo-históricas, socioeconómicas y políticas del Municipio Iribarren

#### **D. Municipio Libertador**

- Breve caracterización del Municipio Libertador del estado Mérida
- Identificación de actores del liderazgo político. Diseño y ejecución de un espacio de articulación para lograr una aproximación a la visión de futuro del municipio y las áreas estratégicas de gestión
- Identificación de actores del liderazgo de las organizaciones productivas, sociales y académicas. Diseño y ejecución de un espacio de articulación para lograr una aproximación a la visión de futuro del municipio y las áreas estratégicas de gestión
- Síntesis de resultados y propuestas de futuro para el municipio Libertador
- Anexo gráfico y documentos aportados

### **III. DOCUMENTOS BASE DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Este proyecto supone un determinado nivel de complejidad para su gestión, articulación de criterios entre los miembros de los equipos nacional y locales y, sobre todo, para garantizar el logro de los objetivos y productos dentro de un nivel mínimo de homogeneidad.

Por tal motivo, el equipo nacional trabajó permanentemente en la elaboración de documentos para la inducción e intercambio de ideas con el equipo y los actores municipales, dirigidos tanto a la visión conceptual del proyecto, como a las orientaciones metodológicas y operativas. El contenido de los documentos generados son anexos a este resumen ejecutivo y se denominan de la manera siguiente:

Anexo # 1. Criterios generales para el arranque del proyecto

Anexo # 2. Elementos conceptuales y contextuales como base para la formulación de una visión estratégica para el desarrollo local

Anexo # 3. Elementos metodológicos para la definición de los lineamientos estratégicos de promoción del desarrollo local (pistas referenciales para transitar un camino complejo)

Anexo # 4 Esquema general para elaborar el informe final de proyecto en cada municipio

Anexo # 5 Limitaciones y restricciones encontrados para la ejecución del proyecto

Anexo # 6 Resumen de los resultados de las elecciones del 21/11/21 en los municipios del proyecto

Se preparó un documento adicional consistente en la **PRESENTACIÓN GENERAL PARA LOS TALLERES Y CONVERSATORIOS** con el liderazgo en cada uno de los municipios. Allí están contenidas las líneas conceptuales y contextuales maestras que les fueron expuestas al auditorio en cada evento. Este documento está diseñado en formato POWER POINT. Por esta razón, se entrega de forma independiente pero como parte sustantiva de este reporte ejecutivo. El mismo se puede ver en la web de Konsilisto.

## **IV. EJECUCIÓN FINANCIERA**

Finalmente, los resultados del proyecto se encuentran acompañados de la ejecución financiera, de acuerdo al presupuesto formulado para su ejecución. Este cuadro forma parte sustantiva del informe general de resultados y ha sido entregado por separado.

# **ANEXO # 1**

**CRITERIOS GENERALES PARA EL ARRANQUE DEL PROYECTO**

**“APOYO PROGRAMÁTICO AL LIDERAZGO MUNICIPAL”**

Este documento tiene como propósito establecer criterios generales que sirvan como base común para la ejecución del proyecto. El mismo está dirigido a los coordinadores municipales y asistentes técnicos, a quienes les corresponde la conducción de las actividades del proyecto en cada municipio, con miras a alcanzar los productos determinados en el documento del proyecto inicial.

Antes de entrar en materia, es conveniente presentar el perfil del equipo responsable de la ejecución de campo del proyecto.

**Coordinador nacional:** Carlos Mascareño. Sede en Caracas. Profesor de la UCV.

**Gerente de operaciones y Coordinador del municipio Barinas:** Benito Peña Almao. Director Ejecutivo de la Organización “Konsilisto. Consulting Group”, instancia responsable de la ejecución de los fondos del proyecto.

**Asistente técnico en el Municipio Barinas:** José Fleitas. Profesor de la Unellez en la materia de Desarrollo Local

**Coordinadora del Municipio Iribarren:** Milagro Gómez de Blavia. Secretaria Ejecutiva-Fundadora del Consejo Consultivo de la Ciudad de Barquisimeto (CCCB). Concejal de Iribarren 2014-2020.

**Asistente técnico en el Municipio Iribarren:** Militza Yépez. Profesora de la Universidad Pedagógica Libertador, Upel, en Barquisimeto, en Ciencias Sociales.

**Coordinador del Municipio Libertador, Mérida:** Ciro Dávila. Fue Secretario Ejecutivo de la Asociación de Alcaldes, capítulo Mérida. Asesor del gobierno regional y de gobiernos locales.

**Asistente Técnico en el Municipio Libertador:** Frank Vargas. Consejero del Clpp del municipio Libertador, Mérida, y miembro de la Unidad de Proyectos de la Universidad de Los Andes, ULA.

**Coordinadora del Municipio Arismendi, La Asunción.** Melania Balan. Profesora de la Universidad de Oriente, UDO, Nueva Esparta, en la cátedra de Planificación del Turismo y evaluación de recursos y servicios turísticos.

**Asistente técnico en el municipio Arismendi.** Mayra Rivero. Docente de la Universidad de Oriente, Nueva Esparta y de la Universidad Católica Andrés Bello, UCAB. Directora de Turismo de la Alcaldía de Maneiro, Pampatar, 2018-2020.

## I. PREMISAS QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO

- A. Se ejecuta en el contexto de la realización de las elecciones regionales y municipales del 21 de noviembre de 2021.
- B. Se asume que la oposición participará en las mismas. Cuando se formuló el proyecto, esta premisa no estaba del todo clara. En estos momentos, 30 de agosto de 2021, ya se sabe que las organizaciones políticas nacionales de oposición participarán con candidaturas unificadas, hasta donde sea posible.

- C. De allí que el objetivo del proyecto cobra vigor: “Apoyar la formulación de lineamientos estratégicos para el desarrollo del municipio”.
- D. Esta formulación requiere, por definición, la participación tanto de líderes políticos como de organizaciones sociales, económicas y gremiales del municipio.
- E. Los municipios seleccionados para la aplicación del proyecto, cuentan con capacidades locales para viabilizar el proyecto y lograr los resultados.
- F. La forma y métodos que deberán aplicarse se basan en la necesidad de desarrollar una dinámica de reflexión, diseño y operación en cada municipio con la incorporación de líderes y técnicos de las organizaciones que han manifestado su interés en formular una visión estratégica para el municipio.

## **II. PRODUCTOS**

El norte del proyecto es obtener los productos señalados en el documento del mismo, a saber:

- A. Un documento “Propuesta de estrategias para el desarrollo local del respectivo municipio”
- B. Un (1) encuentro/Foro/evento/sesión para presentar la propuesta de municipio con la participación de las organizaciones que adhirieron el proceso de trabajo.
- C. Documentos escritos y audiovisuales derivados de las actividades de proyecto

Los diferentes productos serán incorporados a la página de web de Konsilisto, para lo cual se está trabajando en su actualización.

## **III. CAMINO PARA ALCANZAR LOS PRODUCTOS**

Como sabemos, se trata de productos que suponen la integración de ideas, criterios y valoraciones acerca de lo que se quiere como visión para el desarrollo de una localidad. No es una tarea directa que se logra con una consulta de opinión y menos con el diseño de especialistas que luego presentan sus resultados a la sociedad local.

De allí que se necesita transitar un camino más complejo, en el cual se vaya tejiendo las formulaciones de los participantes y se perfile una visión colectiva para el futuro del municipio. De esta manera, los siguientes pasos generales son de interés para garantizar un mejor resultado:

- A. Identificar con asertividad los actores clave que puedan comprometerse con el proceso de trabajo que se transitará
- B. Promover sesiones de intercambio de ideas con los líderes/técnicos para establecer pautas en la procura de una visión para el municipio
- C. Crear un equipo responsable de la conducción/promoción de este proceso. Por supuesto, con la presencia activa del equipo de proyecto.
- D. Construir un espacio de intercambio de criterios que permita tejer resultados viables. De allí se derivará el montaje de una sesión de presentación de resultados.

La manera como se puedan lograr compromisos por parte del liderazgo y de las organizaciones, dependerá de la realidad de cada localidad. Los anteriores criterios son generales.

#### **IV. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO**

Es deseable que el equipo operador del proyecto, desarrolle sus actividades con base en criterios mínimo comunes. Por ello, realizaremos conversaciones vía whatsapp u online cuando así sea necesario.

El coordinador nacional y el gerente de operaciones, viajarán a cada municipio, en función de una agenda acordada con cada coordinador municipal. Esta movilización la efectuaremos dentro de las severas limitaciones de viajes del país, de manera de obtener los mayores beneficios de la misma.

#### **V. ASUNTOS ADMINISTRATIVOS**

El proyecto cuenta con dos asistentes administrativos. La primera, la Lic. Rosellyn Gutiérrez, tiene sede en Barinas y apoyará a Benito Peña en la contratación, pagos y contabilidad del proyecto. La Lic. Gutiérrez se comunicará oportunamente con cada uno para procesar el contrato y coordinar los pagos respectivos, así como para precisar asuntos de respaldos contables.

La segunda, la Economista Geovanna Balbi, tiene sede en Caracas. Es la responsable del seguimiento de operaciones en cuanto a los respaldos técnico-operativos que se vayan derivando en el proyecto. Por ejemplo, respaldos documentales, productos y subproductos, entre otros. De igual manera, se efectuará el contacto en el momento que se requiera.

En ambos casos, la coordinación nacional y la gerencia de operaciones garantizarán la mayor fluidez y la mejor comunicación entre todos los miembros del equipo, para la marcha óptima de las actividades y, sobre todo, el logro de los productos.

#### **VI. SONDEO DE SITUACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES LOCALES**

En el inicio del proyecto, es deseable contar con un mapa de actores y situación sociopolítica del municipio. Este mapa es dinámico y cambiará a lo largo de los meses por venir. Pero, en todo caso, se trata de una guía para abordar la tarea de construir una base de lineamientos estratégicos para el municipio.

Esta tarea es efectuada por el Coordinador municipal y su asistente técnico.

# **ANEXO # 2**

**ELEMENTOS CONCEPTUALES Y CONTEXTUALES COMO BASE PARA LA FORMULACIÓN DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL**

***ELABORADO POR:***

***CARLOS MASCAREÑO***

***COORDINADOR NACIONAL DEL PROYECTO***

## I. HAY QUE TENER EN CUENTA EL CONTEXTO: DÓNDE ESTAMOS Y SUS IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS Y CIUDADES

Estamos atravesando un momento del desarrollo de la humanidad en el que los territorios, las regiones, los municipios y las ciudades requieren repensarse. La razón es tan simple como poderosa y se puede explicar en dos vertientes:

- a. Los patrones de producción de bienes y servicios que es la base para la generación de la riqueza y bienestar, se están transformando aceleradamente desde hace, al menos, cuatro décadas. A principios del siglo XX se impuso una manera de producir que fue denominado como modelo “Fordista”. Es el modelo basado en líneas de producción continuas instaladas en espacios individuales llamados fábricas. Este mismo modelo se aplicó a los servicios y, en general, determinó los tipos de trabajo, el diseño de las oficinas, la organización de las relaciones laborales y, en fin, todo aquello que estuviera encadenado al mundo de la producción de la riqueza. De este patrón surgieron las propuestas de desarrollo para las naciones, las regiones y los municipios. Por ejemplo, es importante recordar que en los años 60, 70 y 80 del siglo XX, no había alcaldes (entonces Presidentes del Consejo Municipal), concejales y funcionarios públicos relacionados con el desarrollo urbano que no tuvieran en su lista de propuestas, en primer lugar, la instalación de “Zonas industriales”. Todo el mundo quería una, bajo la creencia de que teniéndola, llegaba, automáticamente, el desarrollo al pueblo o la ciudad. Y, de esta manera, nuestras ciudades se llenaron de esos espacios en los cuales se promocionó la instalación de Unidades Fabriles y de servicios. Hoy en día, en Latinoamérica<sup>1</sup> y, especialmente en Venezuela, vemos un cementerio de Zonas Industriales, llenas de galpones vacíos o mal utilizados (que era el tipo de diseño arquitectónico preferido porque se adaptaba a las Zonas).  
Lo cierto es que ese era el tipo de Ideología dominante para crear desarrollo en un municipio. Es importante advertir que, aún hoy en el 2.021, hay líderes locales (del mundo político, de la sociedad civil y las empresas) que siguen pensando igual y se dan a la tarea de “rescatar” las Zonas Industriales y sus galpones con el pensamiento de que atraerán a los inversionistas. O, en todo caso, repiten las viejas ideas “Fordistas” y se las aplican a todas sus ofertas, terminando por formular planes y programas anclados a las ideas de principios del siglo XX. El resultado es desastroso: no logran alterar en nada la situación del municipio, generando una gran frustración colectiva.
- b. La otra vertiente se refiere a las transacciones humanas. Desde sus inicios, hace unos 12.000 años, la sociedad ha estado atada a un sitio producto de la aparición de la agricultura (recordemos que éramos nómadas, desde la aparición del Homo Sapiens). A partir de este cambio en las formas de vida, las interacciones entre humanos se fraguó cara-a-cara, boca-a-boca, persona-a-persona, solo comunicación presencial (hasta que se inventó el telégrafo y luego el teléfono); creación de confianza personalizada. Recordemos: son 12.000 años de tradición ¡¡.

---

<sup>1</sup> Europa y EEUU no están exentos de este fenómeno.

Ambas vertientes se encuentran sometidas a una tensión y, en algunos casos, desplazamiento, producto de la disrupción tecnológica planetaria dentro de la cual vivimos ahora. Esta realidad se expresa en dos líneas de cambio:

- a. Las formas de producción tienden a ser, predominantemente, descentralizadas. Son más eficientes y efectivas, superando la productividad que se alcanzó en el modelo “Fordista”<sup>2</sup>. Cualquier producto puede ser elaborado con colaboración a distancia entre varios relacionados. Cualquier servicio puede prestarse a distancia, introduciendo cambios en los algoritmos de relación entre la unidad prestataria y el ciudadano que los usa. Ello se aplica tanto a servicios privados como a los públicos.
- b. La otra línea es la Digitalización. La comunicación planetaria está quedando encapsulada en códigos digitalizados, cada vez más mediados por algoritmos de inteligencia artificial. No es que la comunicación personal a través del “lenguaje”, como lo define Harari<sup>3</sup>, va a desaparecer. No. Se trata de un cambio diferente: las ideas que expresamos a través del lenguaje están, progresivamente, mediadas por la codificación del mensaje, fácil, rápido, directo, estructurado, simplificado, que recorre toda nuestra existencia hoy día y que se expresa en una frase que todo el mundo maneja: cuando se pregunta por algún tema que no sabemos, la respuesta inmediata es única: ¡búscalo en Google!. La magnitud y calado de este cambio ha llevado al neurocientífico Miguel Nicolelis<sup>4</sup> a postular que “no se trata sólo de un cambio tecnológico. Es la transición desde el cerebro analógico al cerebro digital. El cerebro está en remodelación, razón por la cual la lucha ya no es por medios físicos, sino por *bits*. Ya no cazamos en grupo, lo hacemos desde nuestros aparatos caza-bits en el enjambre digital”.

## II. ¿ESE CONTEXTO TIENE QUE VER CON EL MUNICIPIO Y SU DESARROLLO? CLARO QUE SI, Y MUCHO

El municipio y las ciudades poseen tres elementos constitutivos: 1) los humanos y sus interacciones animales (emociones, necesidades); 2) el territorio y el espacio creado y 3) las reglas construidas socialmente: formas de gobierno e instituciones de convivencia, estructuras de producción y consumo; transmisión de la cultura y pautas de provisión de servicios.

El trío de elementos está mutando. En consecuencia, no podemos seguir concibiendo el desarrollo de un territorio (sea municipio, un pueblo, la ciudad, o una región), bajo visiones desfasadas, como hemos visto. El planeta es ya predominantemente citadino; más del 65% de los humanos están en las ciudades y seremos más del 75% muy pronto. Y, el restante 25 % dependerá de las conexiones inter-ciudades. Se trata de un

---

<sup>2</sup> El modelo “Fordista” fue altamente eficiente y eficaz. Superó con creces las estructuras tradicionales ancladas a la producción agropecuaria dispersa, en las cuales los productos se elaboraban en la misma vivienda. El “Fordismo”, derivado natural de la Revolución industrial, alteró la convivencia casa-fábrica y las separó entre casa y fábrica.

<sup>3</sup> Yuval Noah Harari. Sapiens. De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad. Ed. Debate.

<sup>4</sup> Miguel Nicolelis. Entrevista usada en el artículo “Las transformaciones planetarias en marcha y la reconfiguración de la ciudad”, Carlos Mascareño. Revista Debates IESA. 2020.

nuevo ecosistema en plena construcción, desconocido cuando se inició el modelo “Fordista”, hace apenas unos 100 años.

La ciudad de hoy está dando un salto cualitativo sobre la base de tres pilares: a) El desplazamiento de los hidrocarburos. Para el 2030 dejará de ser la energía principal y cambiarán las formas de producción y las relaciones entre empresas; b) La desaparición y devaluación de la mayoría de los empleos tradicionales; crecerán nuevos oficios con otros conocimientos que ponen en entredicho al sistema educativo; c) la vida digital, que domina la escena y está desplazando el intercambio de ideas a través de medios convencionales. De los tres, la digitalización de la interacción humana se ha convertido en el factor que “jala” los cambios.

El Presidente del Tecnológico de Monterrey, Salvador Alva, sostiene que las ciudades abiertas son los “detonadores de la innovación” y este estatus altera el rol de las universidades en la educación y la vida. Vivimos un mundo sin fronteras, de hiperconexión y de conocimiento compartido. El nuevo juego se basa en la acción de una infinidad de organizaciones que distribuyen y generan confianza -una especie de descentralización de la confianza- a través de poderosas tecnologías como el Blockchain.

Por su parte, Salim Ismail, cofundador de la universidad Google-Nasa, postula que es fundamental detectar y explorar las posibilidades de las “Tecnologías Rompedoras”. La Imprenta transformó la sociedad a partir del siglo XV, pero hoy existen más de veinte tecnologías de gran calado que como la energía solar, la biotecnología CRISPR y el blockchain, *son capaces de alterar las instituciones educativas, democráticas, jurídicas o de salud. Y una clave para enfrentar esa vigorosa disrupción, afirma Ismail, es el traspaso de poder a las ciudades: sólo descentralizadamente se podrá absorber este cambio.*

### III. LA ADOPCIÓN DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COLECTIVA SOBRE EL DESARROLLO DE UN MUNICIPIO: UNA REFLEXIÓN COMPLEJA PERO INDISPENSABLE

Crear una idea colectiva sobre el desarrollo de un territorio es un proceso complejo. Durante el modelo Fordista, este esfuerzo se facilitaba toda vez que el camino asumido y aceptado fue el centralista: la visión del desarrollo de un municipio, cualquiera que fuera, era determinado desde el centro, específicamente desde el poder central. Como hemos advertido, esta manera de hacer las cosas ha caducado. Por más poder que se tenga, no se logrará imponer un rumbo que conduzca a un territorio (un pueblo, una ciudad, un municipio o una región) a un mejor bienestar de vida.

La **idea-fuerza** es la siguiente: construir visiones de desarrollo es un asunto soportado por la construcción de know-how colectivos<sup>5</sup>. Es crear procesos de interacción/integración de los “segmentos del conocimiento social” en función de que la sociedad moderna es una sociedad diversa; de allí que la clave sea el acceso al conocimiento pertinente para crear capacidades para innovar y establecer bases productivas que generen

---

<sup>5</sup> Sobre la idea del know-How colectivo se recomienda ver una interesante conferencia de Ricardo Hausmann a través del siguiente link: [¿Por qué hay tanta diferencia entre países ricos y pobres? Ricardo Hausmann at TEDxCarlosCasares](#)

riqueza y beneficios en el territorio para la sociedad local. Ya está comprobado el siguiente aserto, tan evidente como una catedral: Sin producción de riqueza colectiva, solo se distribuye la pobreza.

**En ese marco, la formulación de una visión estratégica, en sí misma, no es el objetivo. El objetivo es su permanencia,** su revisión y adaptación constante, el nutrirla de proyectos que vayan dándole sustancia y concretándose en logros que garanticen su permanencia. Esa visión colectiva nunca será omni-abarcante. Siempre habrá segmentos de la sociedad local que queden fuera de la formulación misma. Sin embargo, quienes tienen la suerte de ser parte de los “formuladores”, tienen, a su vez, la obligación de ser omni-visionarios, tratando de incluir a todos aquellos que no son incluidos, que no están presentes en esa hora. A mayor acercamiento, mayor durabilidad y representación de la visión formulada.

**La visión estratégica de un territorio es una aspiración colectiva en la cual la mayoría se ve representado.** Por esta poderosa razón, *el método de acercamiento con los potenciales formuladores, y la creación de espacios para que esos formuladores se encuentren e intercambien ideas y aspiraciones, se convierte en piedra angular para la creación de una visión estratégica asertiva.* De allí que la identificación-selección-invitación-motivación de los elegidos, es factor central en la construcción de un sueño colectivo de territorio. Allí, el camino digital pasa a jugar un papel central.

En coherencia con el comportamiento de las sociedades contemporáneas y las transformaciones antes comentadas, **formular una estrategia de desarrollo local YA NO ES un diseño cerrado elaborado por los planificadores e impuesta a la población.** Es una aproximación probabilística que requiere conocimiento del territorio que se explora y, además, un dominio de las transformaciones disruptivas que inciden en él **y sobre las cuales no tenemos ningún control.** De allí que es indispensable el acercamiento de personas o actores con tres sustancias no fáciles de conseguir: información pertinente sobre el territorio, apertura a y conocimiento sobre la disrupción planetaria y legitimidad de representación de intereses.

#### **IV. TENDENCIAS QUE AYUDAN A DELINEAR UNA VISIÓN TERRITORIAL EN EL MARCO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

Los líderes interesados y comprometidos con la construcción de un proceso de desarrollo local en su ciudad o municipio, no pueden ir al encuentro de los “segmentos del conocimiento social” en abstracto, o con la hoja en blanco. Deben contar con una base de pensamiento que los ayude a navegar en las conversaciones que sostendrán con los interlocutores, ciudadanos del territorio, en el que ejerce o pretende ejercer su liderazgo. Esta guía NO ES un esquema que lo resuelve todo. Son, sobre todo, argumentos sólidos para abordar la construcción de propuestas territoriales. Algunos fundamentales que tenemos a la mano son los siguientes:

##### **a. Es necesario la promoción de una economía local innovadora adaptada a los tiempos**

Jaques Attali, prominente economista argelino-francés, alerta sobre la crisis de las estructuras de producción basadas en los hidrocarburos y la denomina la decadencia de las empresas “Zombies”. La petroquímica, el plástico, la automotriz o la aeronáutica son “Zombies”: sobreviven con los subsidios pero están muertas. Hay que mirar hacia lo que está emergiendo, advierte Attali: la “Economía de la vida”. Es una nueva economía

orientada a la alimentación, la salud, el mundo digital, la nueva educación, el disfrute, la higiene o la agricultura; todas con grandes oportunidades para el desarrollo de las ciudades y las localidades. Este movimiento tectónico está acompañado de una disrupción viral: *durante la pandemia, más de 2.500 millones de humanos pasaron de la noche a la mañana a trabajar online, aprendiendo bajo presión*. Todo indica que entramos en una zona de destrucción creativa tal como lo postulara el economista de la innovación Joseph Shumpeter. Y en esa tendencia global, los proyectos de desarrollo local tienen cabida, siempre y cuando el liderazgo territorial sea capaz de comprender esta nueva realidad.

#### **b. La integración a los mercados e intercambios mundiales desde la creación de capacidades locales**

Raghuram Rajan, economista de la Universidad de Chicago, postula que si bien las nuevas tecnologías poseen la capacidad de integrar los mercados mundiales haciéndolos más competitivos, las localidades que no sintonicen con la disrupción y emergencia de nuevos negocios, quedan profundamente afectadas. Les impacta el cierre de empresas o la automatización y digitalización de las operaciones. Los efectos son devastadores: destrucción de empleos, devaluación de viejos oficios, deterioro de infraestructura y obsolescencia del sistema educativo. Ante el avance planetario de esta cualidad, hay que promover **“Proyectos para revivir las comunidades”** orientados a la capacitación y educación productiva y la infraestructura. Los líderes locales son los que saben cómo reparar los daños y ayudar a las comunidades a enfrentar la disrupción. Son las instituciones locales, especialmente las educativas y las ciudadanas, las llamadas a promover capacidades que atenúen la devaluación de empleos. El nuevo panorama demanda un modelo para la devolución del poder a los locales, la subsidiariedad y el uso intensivo de tecnologías que les conecten con el mundo.

En esa tendencia, los líderes locales que sean capaces de formular proyectos innovadores de una nueva educación relacionada con las nuevas tecnologías, serán los que mayor contribución harán al mejor bienestar de la población de un determinado territorio.

#### **c. El uso de masa de datos y las nuevas instituciones**

La alteración disruptiva no puede manejarse con instituciones diseñadas para las ciudades del siglo XX. De allí que se demande el uso de medios de decisión que incorporen datos producidos al momento en que ocurren los cambios. Ante ello, las estructuras de las instituciones locales, en especial sus gobiernos y centros académicos, lucen desfasadas para crear nuevos procesos de comunicación con los ciudadanos.

Existe una obligación de adoptar modelos de datos masivos (*Big Data*) urbanos, con los cuales las instituciones puedan comprender la dinámica de su ciudad: sus personas, empresas, edificaciones, vehículos, energía, producción y consumo. Son modelos basados en datos abiertos, ecosistemas de datos y servicios interrelacionados producidos en colectivo y representan el desplazamiento del escritorio del planificador hacia el *iphone* y todo dispositivo que se mueva sobre la ciudad. Es el paso de los registros estadísticos rígidos (Era de la planificación centralizada) a la Inteligencia Artificial que facilite la solución de problemas complejos y anticipe el riesgo (Era de la digitalización).

En esta tendencia, las sociedades y gobiernos locales tienen una ventaja evidente. Por la escala de sus territorios menores a la nación y la región, pueden promover servicios públicos y producción de riqueza basados en la interconexión ciudadana digitalizada. Uno de los ejemplos más a la mano, que hoy es un clásico, es la prestación de servicios de transporte locales con el apoyo de plataformas electrónicas, a partir de las cuales el habitante maneje toda la información de transporte: rutas, tiempos, tarifas y todo aquello que le aporte bienestar para una mejor movilización. Otro experimento en marcha en algunas ciudades, es la provisión de servicios de salud a distancia, bajo plataformas interactivas en las cuales se maneje la “historia de salud” del ciudadano. Este tipo de proyectos se viene promoviendo con el concurso de universidades, empresas y gobiernos locales. Igual se puede encontrar en el campo de la educación, especialmente para la adaptación de los habitantes al manejo de nuevas tecnologías y el acceso a herramientas de conexión global. Lo mismo sucede con el turismo local, cuya capacidad de promoción y nuevas formas de organización tienen en la digitalización una base fundamental para aumentar su productividad.

#### **d. Sin alianzas locales no hay desarrollo posible**

Ya es universalmente aceptado que los gobiernos locales solos no están en capacidad de manejar la complejidad de las sociedades, toda vez que adolecen de dos de los factores fundamentales para el desarrollo: las capacidades para producir riquezas y las propias para producir conocimiento.

En esa perspectiva, es imposible procurar gobernabilidad en un municipio, sin el concurso de los empresarios y de los centros del conocimiento, sean universidades locales, nacionales, internacionales, centros de investigación globales y todo espacio proveedor de conocimiento pertinente.

Así las cosas, son las Alianzas Público-Privadas (APP) el nuevo ecosistema que está promoviendo los acercamientos entre actores estratégicos de un territorio y de estos con otros extraterritoriales. Es un proceso inteligente de creación de confianza que le inyecta energías creativas a la vida local. Lograr las APPs exige construir espacios de innovación con el concurso de equipos entrenados para tales fines.

### **V. REFLEXIÓN FINAL: LA APLICABILIDAD DE LAS IDEAS ESBOZADAS A LA DINÁMICA DEL PROYECTO**

¿Es posible que alcaldes o concejales, ocupados en su gestión diaria, participen en ejercicios de reflexión-discusión basados en los criterios y conceptos antes asumidos?

La respuesta es que no es fácil. Por ello, es indispensable identificar a miembros de los equipos políticos con capacidad de transmitir las ideas acerca de la construcción de una Visión estratégica para el municipio. Algunos que transmitan la “buena nueva”: “Se está promoviendo la construcción para nuestra ciudad y tenemos que prestarle atención”. Es una estrategia de difusión indirecta, en la cual se dibuja una maqueta del camino que conduciría a un mejor desarrollo del territorio.

Igual pregunta hay que formularla respecto a los líderes de la sociedad civil, de los gremios y del empresariado. ¿Participarían estos en una reflexión-discusión como la antes señalada? Cada uno está

ocupado en su quehacer cotidiano y pocos son los que miran fuera de su entorno. Y la estrategia es la misma: ¿quién o quiénes podrán interesarse en la “buena nueva”?

Abordar estos espacios cerrados es complejo. Exige de quien lo pretende habilidades de convencimiento y negociación, a la vez de comunicación de las ideas, de manera coherente y convincente. No es tarea fácil, pero hay que asumirla. ***El Desarrollo Local requiere de equipos locales convencidos de que la inserción de una ciudad en los cambios y lograr mejores niveles de vida es posible.*** Y, conocedores de los cambios de la sociedad del conocimiento, sean capaces de animar a los líderes del territorio para asumir perspectivas de transformación inspiradas en la disrupción tecnológica planetaria en marcha, en la innovación social y productiva y en los patrones de vida que se están sucediendo a partir de la sociedad del conocimiento.

Esa complejidad es un reto. Y en ella se inscribe el Proyecto “Apoyo programático al liderazgo municipal”. Es importante, en consecuencia, tener presente el contexto en el que nos estamos moviendo. Quienes dedicamos tiempo y energía a estas labores no tenemos capacidad de decisión en nuestras manos para imponer visiones y acciones. **El alcance de proyecto es más modesto: servir de apoyo, de inductor, de facilitador al liderazgo para que transiten por un cambio de perspectiva en la manera de ver la gestión de los asuntos públicos propios de desarrollo de municipio: ayudar a que pasen del modelo “Fordista” del siglo XX, a la perspectiva de la sociedad del conocimiento y la innovación.**

De esta manera, finalmente, es necesario precisar lo siguiente. No hay un solo espacio de conversación en el cual se logre la construcción de la visión. Habrá muchas conversaciones, con formatos distintos, horarios diversos, en las cuales se pueda ir convenciendo al liderazgo que otra manera de ver el desarrollo de su municipio es posible. Solo al final de ese recorrido, que es probabilístico y abierto, se podrá intentar una síntesis de una visión estratégica del territorio, que provendrá de líderes con perfiles e intereses distintos.

**En definitiva, el Proyecto es un facilitador de transmisión de ideas; es catalizador de posiciones sobre el municipio; es promotor de acercamientos; es un apoyo más en la difícil tarea de la procura constante del desarrollo local.**

## **VI. NOTAS AGREGADAS DEL DOCUMENTO**

### **A. BREVES NOTAS SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE VISIONES ESTRATÉGICAS EN EL TERRITORIO**

Las siguientes son notas sobre el difícil proceso de creación colectiva de ideas compartidas sobre el desarrollo de un territorio, pretenden servir de acicate para la reflexión.

1. **La idea-fuerza:** construir visiones de desarrollo trata del asunto de construir know-how colectivos. Juntar los “pedazos” del conocimiento social en función de que la sociedad moderna es una sociedad diversa. De allí que la clave sea el acceso al conocimiento pertinente para crear capacidades productivas que generen riqueza en el territorio para la sociedad local. Sin riqueza solo se distribuye pobreza.

2. Formular una estrategia de desarrollo local es una aproximación probabilística que exige requiere conocimiento del territorio que se explora y por el cual se apuesta. De allí que es indispensable el acercamiento de personas con dos sustancias no fáciles de conseguir: información sobre el territorio y legitimidad de representación de intereses.
3. **La formulación de una visión estratégica, en sí misma, no es el objetivo. El objetivo es su permanencia, su revisión y adaptación constante, el nutrirla de proyectos que vayan dándole sustancia y concretándose en logros que garanticen su permanencia.**
4. Una visión colectiva nunca será omni-abarcante. Siempre habrá segmentos de la sociedad local que queden fuera de la formulación misma. Sin embargo, quienes tienen la suerte de ser parte de los “formuladores”, tienen, a su vez, la obligación de ser omni-visionarios, tratando de incluir a todos aquéllos que no son incluidos, que no están presentes en esa hora. A mayor acercamiento, mayor durabilidad y representación de la visión formulada.
5. **Una visión estratégica es un sueño colectivo en el cual la mayoría se ve representado.** Por esta poderosa razón, *el método de acercamiento con los potenciales formuladores, y la creación de espacios para que esos formuladores se encuentren e intercambien ideas, sueños y aspiraciones, se convierte en piedra angular para la creación de una visión estratégica asertiva.*
6. De allí que la identificación-selección-invitación-motivación de los elegidos, es factor central en la construcción de un sueño colectivo de territorio.
7. ¿Es posible que candidatos, ocupados en su campaña diaria, participen en un ejercicio como este? No es tarea fácil. Por ello, es indispensable identificar a los miembros de sus equipos con capacidad de transmitirles las ideas del sueño y que le diga al candidato: “hay un sueño en construcción para tu ciudad, préstale atención”.
8. Tiene que dibujarse un camino. Una maqueta del camino, en la cual se vea el punto de partida y el premio si llegas al final. Los seres humanos funcionamos así: comparamos donde estamos con un sueño de en donde queremos estar. Es lo que mueve la energía para la acción.
9. De nuevo entonces: el ejercicio inicial de identificación de los invitados es fundamental. Vale la pena dedicarle tiempo, esfuerzo y análisis. Luego viene la gestión para convencer a esos invitados de que vale la pena.
10. No hay un solo espacio de conversación en el cual se logre la construcción de la visión. Habrán muchas conversaciones, con formatos distintos, horarios diversos, en las cuales se pueda ir convenciendo a los potenciales invitados. Solo al final de ese recorrido previo, es que se puede intentar una síntesis de la visión estratégica del territorio, en un evento colectivo para sancionar ideas mínimas comunes, provenientes de líderes con perfiles e intereses distintos.

## **B. SOBRE VISIONES FUTURAS DE DESARROLLO LOCAL Y EL OFICIO DE ARTICULACIÓN CIUDADANA**

1. **QUÉ ES UNA VISIÓN (ESTRATÉGICA) FUTURA DE DESARROLLO LOCAL?**
  - a. Una idea-fuerza que emerge a partir del know-how colectivo (La Gran Manzana).
  - b. Juntar “pedazos” del conocimiento pertinente para crear riqueza en el territorio

- c. Una aproximación probabilística que exige conocimiento del territorio basada en: información pertinente y representación de intereses
- d. El objetivo no es sólo formularla. Es mantenerla y recrearla
- e. Es un sueño colectivo en el cual todos se ven representados
- f. Es el dibujo de un camino, un a maqueta del camino, que ofrece un punto de inicio y un punto de llegada para movilizar energías
- g. La visión va emergiendo a través de múltiples conversaciones en espacios disímiles, a partir de lo cual es factible lograr una síntesis
- h. Mantener la movilización de la energía (expectativas positivas), la integración de ideas coincidentes y contrapuestas y el acercamiento entre actores sistémicamente negligentes, exige la participación de operadores que sepan articular tales ideas y tales actores, para lo cual se requieren ciertas habilidades y capacidades.
- i. Esta labor necesita el ejercicio de un nuevo oficio: los articuladores de visiones

## **2. PERFIL DE UN ARTICULADOR DE VISIONES DE DESARROLLO**

- a. Es el facilitador del trasvase de ideas
- b. El gestor de disponer data-ciudad a la mano y del entendimiento de los actores, agentes, líderes, ciudadanos, interesados en el futuro de la ciudad
- c. El mantenedor de la energía de la visión
- d. El movilizador de energías inter-agentes
- e. El hacedor de alianzas público-privadas
- f. El constructor de puentes entre ideas
- g. El creador de espacios de acercamiento
- h. El promotor de la “emergencia sistémica” de la innovación
- i. El promotor de un clima de tolerancia, inclusión y ejercicio democrático
- j. El “rompedor” de negligencias
- k. El que posee capacidad para ver el “Stock” no visible de la ciudad: captar transacciones, entender su naturaleza, entender como intervenir para propiciar la creación de caminos de emergencia sistémica
- l. El enzimático

# **ANEXO # 3**

**ELEMENTOS METODOLÓGICOS PARA LA DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL (PISTAS REFERENCIALES PARA TRANSITAR UN CAMINO COMPLEJO)**

***ELABORADO POR:***

***BENITO PEÑA ALMAO***

***DIRECTOR EJECUTIVO DE KONSILISTO  
GERENTE OPERATIVO DEL PROYECTO***

Las organizaciones y sus dirigentes, generalmente, asumen estrategias de manera implícita o explícita. Lo usual es que se asume la aplicación improvisada de estrategias, guiadas por la creencia: “como vaya viniendo vamos viendo”, lo cual puede conducir al ejercicio de la creatividad inmediatesta, mezclada con la aplicación de modos de actuar aprendidos y considerados apropiados en el pasado. Esa lógica puede llegar a ser muy efectiva para conseguir resultados y aprovechar oportunidades de manera individual y en forma inmediata, pero, no asegura la promoción del desarrollo sostenido y competitivo de las estructuras productivas e institucionales locales. En esa improvisación de las estrategias, no es posible comprender las complejidades que inciden en la carrera de la competitividad de un mundo globalizado, ni es posible identificar los factores esenciales que inciden en las capacidades de desempeño y en la competitividad de las empresas, organizaciones e instituciones de la localidad.

Ante esa tendencia, es conveniente precisar: ¿Qué entendemos por lineamientos estratégicos para promover el Desarrollo Municipal? Con facilidad al término Estrategia se le pueden asignar múltiples significados y alcances, lo cual puede conducir a generar resultados con demasiadas diferencias de enfoque y alcances. En tal sentido, algunas definiciones útiles tienen que ver con la dinamización del territorio a partir de la identificación de actividades productivas y especializaciones socio-culturales que sirvan de eje aglutinador de intereses colectivo. Es decir, la creación de una identidad colectiva y una definición de la vocación productiva del territorio. Es alrededor de tales ejes que podrían suscitarse procesos de innovación local que se transformen en proyectos viables y motivadores tanto para los agentes de la economía como para la sociedad civil como vehículo promotor de identidades colectivas, de generación de riqueza y de ampliación de la estructura productiva. Además, la procura de una identidad (o identidades), suele conferirle potencia a la acción política. De allí que pueda ser de interés para los líderes políticos que aspiren a dirigir los gobiernos locales.

Ahora bien, en las condiciones actuales, en un país que experimenta una emergencia humanitaria compleja y ante las complejidades de las interacciones de un mundo globalizado, sus riesgos y desafíos, tal como lo señala Porter (2008), se requiere de la definición y puesta en marcha de una visión estratégica, la cual puede constituir el antídoto que protegerá a las organizaciones y a la localidad a no quedar fuera, a desaparecer o a llegar a ocupar puestos marginales en determinado sistema productivo, debido a la incidencia del abrupto incremento de la competitividad en la economía y en las interacciones sociales, en un mundo con un acelerado desarrollo de las tecnologías. Por lo tanto, si se pretende promover el desarrollo de determinado municipio, se requiere de la definición de lineamientos estratégicos, lo cual puede ser entendido como la definición y coordinación de diversos factores, que orientarán: en qué actividades de la estructura productiva local se cuenta con mayores capacidades para competir, cómo se piensa incidir y posicionarse en el contexto nacional e internacional, cuáles serán los fines y metas del desarrollo local y cuáles son las rutas de acciones a seguir para alcanzar los fines y metas propuestas.

Por lo antes expresado, partiendo de los aportes de diferentes investigadores<sup>6</sup>, se recomienda a los promotores de iniciativas de construcción de visiones y estrategias compartidas de promoción del desarrollo local, estar atentos a que en el procesamiento de las visiones y expectativas parciales y en la definición de las estrategias compartidas, se vayan incorporando, progresivamente, aspectos como los siguientes:

---

<sup>6</sup> (Porter, 2008), (Magretta, 2014), (Jordá, 2012), (Acemoglu y Robinson 2012), (Shumpeter, 1967), (Douglas, 1996), (Bitar, 2016), (Katz, 2016), (Carrillo, 2003), (Brugé y Gomá, 1998)

**1. Definir estrategias para promover el desarrollo municipal, que consiste en crear una suerte de fórmula, de una narrativa con explicaciones y conjeturas sobre:**

- a. ¿Cómo las organizaciones, la ciudad o el municipio van a competir en el ámbito local, nacional e internacional?
- b. ¿Cuál es la vocación productiva de la localidad o la visión del desarrollo a buscar, que permita posicionar la estructura productiva local en el mercado nacional e internacional?
- c. Para responder a las preguntas anteriores se puede partir de la identificación de:
  - ¿Qué valores personales motivan a los dirigentes y miembros de las organizaciones y sectores a involucrar?,
  - ¿Qué actividades productivas pueden llegar a generar mayor valor agregado de manera sostenible y sustentable?
  - ¿Con qué activos contamos en cuanto a capacidades, habilidades, recursos, situación tecnológica, posicionamiento de productos locales, que nos diferencian de la competencia, de las otras localidades?,
  - ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la estructura productiva local, al compararnos con otras localidades, con la competencia y con el comportamiento de la economía globalizada?
  - Los puntos fuertes y débiles de la estructura productiva, combinados con los valores de los actores involucrados, determinan los límites internos de las estrategias competitivas que se pueden adoptar.
  - ¿Qué expectativas y demandas exigen los ciudadanos a las organizaciones e instituciones de la localidad?,
  - ¿Cuáles son las principales oportunidades y riesgos que impone el contexto nacional e internacional al desarrollo de la localidad?,
  - Las presiones y conflictos sociales, la calidad del desempeño de las instituciones y las oportunidades y riesgos del entorno, determinan los límites externos de las estrategias competitivas que se pueden adoptar.
- d. ¿Cómo conseguir un desempeño superior al de su competencia, al de otras ciudades, otras localidades?
- e. ¿Cuáles son los fines y metas a buscar de manera prioritaria, en un número reducido y manejable de actividades o áreas, desde las cuales se pueda reactivar y dinamizar la estructura productiva e institucional de la localidad?
- f. ¿Qué valor público esencial y diferenciado o qué beneficios específicos se pretende generar en esas actividades generadoras de la multiplicación de inversiones, conocimientos y mercados?
- g. ¿Qué significa afianzar una posición competitiva claramente diferenciada, a partir de la vocación y potencialidades de la estructura productiva y de las instituciones de la localidad?
- h. ¿Qué rutas de acciones y procesos se deben ejecutar para alcanzar ese valor público?
- i. ¿Cómo diseñar rutas de acciones de cadenas de valor que, siendo diferentes a las aplicadas por la competencia o por otras localidades, generen resultados competitivos? No es aconsejable intentar aplicar estrategias o modelos de desarrollo copiados de otras experiencias que, aun siendo exitosas, no responden a las particularidades de nuestra localidad.

- j. ¿Qué limitaciones se deben asumir para focalizar los esfuerzos en las prioridades y no intervenir o reducir la intervención en áreas o actividades que no son multiplicadoras del desarrollo en la localidad?

**2. Definir las áreas o ejes estratégicos complementarios que aseguran la consecución y sostenibilidad del valor público esencial a generar.**

- a. ¿Cómo ajustar las conexiones e interacciones entre las distintas cadenas de valor de los ejes estratégicos del sistema productivo local?
- b. ¿Cómo alinear las áreas funcionales de los ejes estratégicos para asegurar el incremento progresivo de la competitividad de las estructuras productivas locales?
- c. ¿Cómo elevar el valor agregado a la producción local?
- d. ¿Cómo innovar con nuevos productos, procesos, equipos y logística, que permita elevar el acceso a nuevos mercados?
- e. ¿Cómo innovar en el desarrollo de respuestas a necesidades insatisfechas?

**3. Construcción del apoyo social para impulsar las estrategias de desarrollo**

- a. ¿Cómo construir el apoyo de los diferentes sectores, actores y organizaciones de la localidad en la ejecución y defensa de las estrategias del desarrollo Local?
- b. ¿Cómo involucrar a los diferentes sectores y actores que pueden aportar valor, conocimientos y recursos para el impulso de las estrategias?
- c. ¿Cómo construir alianzas sostenibles entre el sector público, el sector privado, el sector académico y las organizaciones políticas y de la sociedad civil, para impulsar las estrategias de desarrollo local?
- d. ¿Cómo garantizar, de manera progresiva, la mayor inclusión posible de los diferentes sectores, en la definición del desarrollo a buscar y en la captación de los beneficios que genera el desarrollo?
- e. ¿Cómo impulsar iniciativas productivas que faciliten el acceso de los más vulnerables al desarrollo económico?

**4. Creación de las condiciones para elevar las capacidades de innovación y del desarrollo científico y tecnológico en las estructuras productivas locales.**

- a. ¿Cómo educar a los ciudadanos para que le asignen un valor positivo y asuman el apoyo a la innovación, la generación de conocimientos, el emprendimiento, la generación de riquezas y la vocación productiva local?
- b. ¿Cómo construir compromisos entre el sector público, privado y académico, para promover, aplicar y proteger las actividades de innovación y de producción de ciencia y tecnología?
- c. ¿Cómo construir un sistema institucional de promoción y desarrollo de la innovación y la generación de ciencia y tecnología, aplicada a las prioridades establecidas en las estrategias del desarrollo local?
- d. ¿Cómo garantizar la formación y la capacidad productiva del recurso humano local, requerido para en las actividades prioritarias de las estrategias de desarrollo?
- e. ¿Cómo crear un ambiente y consenso en la pluralidad de sectores de la localidad, que atraiga talentos, inversiones, clientes, inversiones y alianzas?

- f. ¿Cómo garantizar la identificación de oportunidades para innovar en nuevos productos, nuevas tecnologías e incursionar en nuevos mercados?
- g. ¿Cómo apoyar el impulso inicial, desarrollo y posicionamiento de las iniciativas pioneras en innovación y desarrollo tecnológica?

## 5. Garantizar la continuidad del desarrollo de la estrategia

- a. ¿Cómo preservar las condiciones y recursos ambientales que garantizan el desarrollo sustentable?
- b. ¿Cómo garantizar la continuidad en la aplicación, maduración y la sostenibilidad de los cambios alcanzados en la consecución de la competitividad de la estructura productiva local?
- c. ¿Cómo ayudar a las empresas e instituciones locales, a mejorar sus capacidades y su adaptación ante los recurrentes desafíos y amenazas de un entorno globalizado?
- d. ¿Cómo impedir cambiar demasiado rápido de dirección y cambiar de forma equivocada?
- e. Las buenas estrategias resisten la prueba del tiempo, pero ninguna es eterna.

### Fuentes consultadas

**Bitar Sergio. (2016).** Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Serie Gestión Pública. Naciones Unidas –CEPAL. Santiago de Chile, Chile.

**Brugué, Quim y Goma, Ricard (Coords.). (1998).** Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio. Edit. Ariel Ciencias Políticas. Barcelona, España.

**Carrillo, Emilio. (2003).** Gestión Local de la Promoción Económica Curso de formación en Desarrollo Sostenible y Promoción Económica desde el ámbito local. Proyecto Aula Local de Desarrollo Europa - América Latina (ALDEAL). Unión Iberoamericana de Municipalistas, Diputación Provincial de Granada, Granada, España.

**Douglas, Mary. (1996).** Cómo Piensan las Instituciones. Alianza Universidad.

**Jordá Alain, (2012)** Manual de Introducción Rápida al Desarrollo Económico Local. ciudadinnova.blogspot.com.

**Katz, Jorge. (2016).** Adiós al viento de cola: se abre un nuevo ciclo de ajuste estructural. Serie Desarrollo Productivo 202. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.

**Magretta, Joan. (2014).** Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Traducida al español de Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy, año 2011. México: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.

**Porter, Michael E. (2008).** Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Traducida al español de “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

**Subirats, Joan. (1996).** Democracia, Participación y Eficiencia. En Gestión y Análisis de Políticas Públicas N°. 5-6. Compilado por UIM-CEMCI-IZEPES.

**Wiesner, Eduardo. 1.996.** La Economía Neoinstitucional, la Descentralización, la Gobernabilidad Local. [ponencia]. En III Seminario Internacional de Descentralización Fiscal en América Latina. Proyecto Regional de Descentralización Fiscal. CEPAL/GTE. Caracas, Venezuela.

# **ANEXO # 4**

**ESQUEMA GENERAL PARA ELABORAR EL INFORME FINAL DEL PROYECTO EN  
CADA MUNICIPIO**

El informe de cierre del proyecto, corresponde a las actividades, procesos y productos comprendidos entre el 1 de agosto al 31 de diciembre de 2021.

De acuerdo al documento original del proyecto, el objetivo a cumplir es el siguiente:

*Apoyar un esfuerzo de formulación de “Lineamientos Estratégicos para el desarrollo del municipio” por parte de las organizaciones políticas y el liderazgo social, gremial, económico y académico de varios municipios del país, a los efectos de contar con una oferta para el desarrollo local en el marco de las elecciones del 21 de noviembre de 2021, y que dicho esfuerzo sirva de incentivo articulador de esos liderazgos, en aquellos municipios en los cuales pueda concretarse esta iniciativa.*

Los productos establecidos a ser alcanzados son los que siguen:

- d. Un documento de “Propuesta de estrategias para el desarrollo local” en cada municipio del proyecto
- e. Un Encuentro/Foro/Evento/Sesión en cada municipio para presentar la propuesta e intercambiar criterios para su futura instrumentación
- f. Documentos de conferencias, videos y cualquier otro tipo de edición derivada de la preparación del documento y eventos, a través de la web y de otros medios virtuales.

El proceso general de trabajo recorrido en este período, estuvo enmarcado en los criterios establecidos en los siguientes documentos, que fueron entregados al inicio del proyecto:

- a. Criterios generales para el arranque del proyecto
- b. Elementos conceptuales y contextuales como base para la formulación de una visión estratégica para el desarrollo local
- c. Elementos metodológicos para la definición de los lineamientos estratégicos de promoción del desarrollo local (pistas referenciales para transitar un camino complejo)

En función de estas bases, el equipo en cada municipio se desplegó una cadena de actividades y tareas las cuales, integradas bajo un enfoque de proceso de bloques, procuró avanzar hacia el logro del objetivo y los productos previstos.

De esta manera, con base a los criterios contenidos en los documentos señalados, cada coordinador y su equipo entregará un informe final estructurado a partir del siguiente esquema.

- I. Caracterización general del municipio
- II. Condiciones sociopolíticas generales prevalecientes en el municipio para acometer el proyecto
- III. Descripción y análisis del proceso de relacionamiento con los actores clave del municipio para crear un ambiente de viabilidad. En este aspecto, es necesario adjuntar las listas de participación en las reuniones previas, de los actores con los cuales se efectuó el trabajo de relacionamientos.
- IV. Presentación de cada hito de encuentros, analizando el proceso de trabajo efectuado y los resultados obtenidos. Los hitos se refieren a conversatorios, sesiones, encuentros y otras actividades similares. De igual manera, es necesario las listas de participación en cada uno.
- V. Presentación de los productos del proyecto, basados en los documentos generados por los actores y que contengan las propuestas estratégicas y las líneas para una visión futura del municipio

- VI. Anexos audiovisuales y documentales del proyecto. Estos son electrónicos.
- VII. Cualquier elemento adicional que muestre un valor agregado logrado con la ejecución de proyecto. Por ejemplo, diseño de metodologías locales, innovaciones identificadas para el desarrollo local del municipio, entre otras posibilidades.

# **ANEXO # 5**

**LIMITACIONES Y RESTRICCIONES ENCONTRADOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Conflictos políticos, fragmentación social y desencanto del liderazgo y la sociedad locales con el sistema político**

La formulación del proyecto partió de la premisa de que el descrédito del sistema político había alejado al liderazgo y la población municipales del interés por los asuntos públicos. Esta realidad fue el principal argumento para que se formulara el proyecto y se procurara su ejecución, con la aspiración de que el mismo podría incentivar la reflexión acerca del futuro de las ciudades y municipios. Este fue el camino transitado en cuatro municipios.

Sin embargo, la realidad siempre supera las expectativas. Durante los dos primeros meses de ejecución, se asistió a un escenario de alta conflictividad, incertidumbre y hasta pugnacidad dentro de lo que podemos llamar el mundo democrático de Venezuela.

Esta circunstancia hizo que la posibilidad de acuerdos dentro de las organizaciones políticas de lo que conocemos como Mesa de la Unidad Democrática, representada coloquialmente como el G4, se convirtiera en un proceso de conflictos al extremo que partidos aliados salieron de las negociaciones y se opusieron a las elecciones.

Luego de dos meses de negociaciones, finalmente se inscribieron las candidaturas de la MUD, proceso que se prolongó hasta el 27 de septiembre, final de la prórroga para introducir cambios en las candidaturas. Ya conocidos todos los candidatos a alcalde, se continuó con el forcejeo por las candidaturas a concejales.

Esta situación no fue bien vista por la sociedad local. Alejó a líderes sociales, gremiales y económicos, y estableció un *handicap* a las candidaturas. En consecuencia, estructurar una visión estratégica para los municipios del proyecto, se convirtió en una tarea de intenso convencimiento de los líderes descreídos de que tal posibilidad es necesaria, no solo para una elección sino, sobre todo, para el beneficio del municipio. Por ello, el esfuerzo de nuestros equipos para incorporar líderes importantes en este camino, tuvo que redoblar. La interacción con ellos resultó intensa pero interesante, toda vez que aportó un mayor conocimiento de la dinámica sociopolítica del territorio local.

### **B. Dificultad para viajar**

Como todos sabemos, la conexión con muchas ciudades y estados del país se encuentra en su mínima capacidad. Apenas durante el segundo mes de ejecución, se fueron reactivando rutas aéreas, como el caso de Mérida, estado al cual se debe ir por el aeropuerto de El Vigía. Para Barquisimeto resulta mejor ir por vía terrestre, para lo cual es importante contar con un chofer y un carro muy confiable.

El traslado desde Caracas hasta Barinas solo es posible a través de un largo y complicado viaje terrestre. De allí que no se pudo efectuar un solo traslado. En este municipio se contó con la ventaja de que allí reside el gerente operativo del proyecto, a su vez coordinador de ese municipio, quien resolvió todas las necesidades del proyecto. La interacción de la coordinación nacional con las organizaciones locales se efectuó a través de sesiones vía zoom.

Estas limitaciones se fueron resolviendo, en la medida en que se fueron trasladando las fechas de viaje en función de asistir a eventos estratégicos en cada municipio, las cuales se fijaron en función de las posibilidades que se abrieron dentro del escenario de conflicto al cual asistimos.

### **C. Escasez de combustible y mal funcionamiento del transporte público**

Esta variable afectó en grado sumo a los equipos locales para sus traslados a lugares de reunión, visitas a líderes y realización de actividades.

De igual manera restringió la posibilidad de que algunos invitados a reuniones pudieran participar.

#### **D. Pésimo servicio de internet**

También es una situación conocida. Hay lugares como la Isla de Margarita, en la cual el internet es escaso y hay lugares precarios. Es el caso del Municipio Arismendi, rodeado de montañas, en el cual ni siquiera la señal de Digitel funciona bien, por lo cual no se pudo optar por la compra de Baner móviles.

En este sentido, el equipo local se decidió por la necesidad de grabar algunos eventos puntuales, para luego transmitirlos a líderes locales y preservar la memoria de proyecto. Algo similar sucedió en Barquisimeto, Mérida y Barinas, en función de la situación particular de cada territorio.

Idealmente, se había pensado retransmitir videos, fotos, imágenes, mapas, etc a través de internet. Ya hemos probado que es inviable. Se propuso entonces salidas alternativas como la grabación de eventos estratégicos, la producción y edición de productos audiovisuales e imágenes y demás elementos relacionados, que contribuyan a mejorar la calidad de los productos de proyecto.

En función de las situaciones que se puedan convertir en restricciones, los equipos de proyecto buscaron salidas alternas para lograr los objetivos y generar los productos establecidos.

# **ANEXO # 6**

**RESULTADOS ELECTORALES MUNICIPALES DEL 21 DE NOVIEMBRE DE 2021**

# INFORME DE RESULTADOS ELECCIONES DEL 21-11-2021

## INTRODUCCIÓN

El 21 de noviembre de 2021 se realizaron las elecciones regionales y municipales en todo el territorio nacional. A pesar de haberse efectuado con cierta normalidad y con nuevas autoridades en el CNE, se siguen presentando muchas irregularidades en estos procesos, entre las que destacan la no actualización del REP; la no participación de los votantes que se encuentran fuera del país; la gran abstención a nivel nacional, que en esta oportunidad se ubicó en casi un 50%; la intervención de muchos partidos políticos; el cambio de lugar de votación de una gran cantidad de electores distintos a sus lugares tradicionales, y el retraso de resultados en algunos estados del país, con intención o no, que terminan creando confusión y malestar en la población. Estos y muchos otros factores limitan y condicionan un proceso de elección.

A pesar de las limitaciones, una vez realizados los comicios, sus resultados se muestran a continuación a través del presente informe que recoge algunos comentarios generales con relación al proceso de elección en los municipios Arismendi, Barinas, Iribarren y Libertador, que forman parte de este proyecto.

Tal como se mencionó a nivel nacional, también es importante destacar la elevada abstención que se reflejó a nivel de los cuatro municipios. En Arismendi se registró un total de 24.226 electores inscritos (100%), de los cuales 12.123 fueron votantes escrutados (50,04%) y 12.103 representaron el 49,96% de abstención. En el caso de Barinas, los electores inscritos se ubicaron en un total de 255.362 (100%), los votantes escrutados en 104.511 (40,93%) y la abstención fue de 150.851 electores que significó el 59,07%. El municipio Iribarren, con un total de 771.261 (100%) electores inscritos, registró 292.773 (37,96%) votantes escrutados y una abstención de 478.488 votantes que corresponden al 62,04%. Libertador también demostró datos porcentuales semejantes, es decir, con un total de 179.051 (100%) electores inscritos, se registraron 67.620 (37,77%) votantes escrutados y 111.431 (62,23%) de abstención. Solo en uno de los cuatro municipios la abstención se ubicó prácticamente en 50%, y en los tres restantes superaron el 50% y el 60%.

### I. DATOS GENERALES DE LA BASE ELECTORAL

Un primer cuadro denominado *cargos a elegir de concejales municipales por lista y nominales*, anexo a este informe, indica las cifras de población estimadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), a la fecha 30-11-2021, que sirven de referencia para los resultados obtenidos y que muestra la diferencia de tamaños que presentan los cuatro municipios. Iribarren, es el de mayor tamaño, Arismendi el de menor tamaño, y Barinas y Libertador ocupan posiciones intermedias.

Si se comparan los electores inscritos en el REP con las cifras de población estimadas por el INE, se puede verificar que, en cada uno de los municipios, los electores inscritos representan más del 60% de esa población estimada, exceptuando Barinas, que refleja el 51,5% de su población total estimada.

El número de cargos a elegir, en este caso, concejales, es calculado basándose en la aplicación de la escala que muestra el artículo 13 de la Ley Orgánica de Procesos Electorales (LOPRE). El mismo cuadro muestra que de los cuatro municipios, Iribarren, con el mayor número de población estimada, es el que más concejales tiene (13), seguido de Barinas con 11, Libertador con 9, y Arismendi con 7. Entre esos valores totales están incluidos, tanto concejales electos por lista, como los nominales.

Antes de pasar a los resultados que muestran los *cuadros de alcaldes y concejales electos* respectivamente, es importante comentar lo ocurrido con varios partidos políticos tradicionales como es el caso de AD, PJ y VP, que fueron intervenidos judicialmente en el año 2020 y cuyas directivas, tarjetas, logos, símbolos, emblemas, colores, etc., fueron entregados a grupos minoritarios que ya presentaban problemas dentro de sus propios partidos y que con esta decisión se vieron beneficiados (juntas directivas ad hoc), pero que en todo caso no representan el sentir de la gran mayoría de los militantes de esas organizaciones políticas, ya que las direcciones regionales y municipales claramente respaldaron a sus directivos afectados por tales decisiones. En el caso de AD, estos problemas ya se habían iniciado en el año 2000 y siguieron ocurriendo dentro de esa organización. Otros partidos también se han visto afectados como PPT y Podemos en el año 2012 y COPEI, Bandera Roja, MEP y MIN Unidad, en el año 2015. Como puede verse son varios los partidos intervenidos hasta la fecha, violándose así la democracia interna de estas organizaciones que tienen derecho de realizar elecciones internas con la participación de sus integrantes.

Las nuevas juntas directivas ad hoc, que ahora representan a estos partidos, se unieron a otras organizaciones y conformaron un bloque de partidos que apoyaron candidatos de igual preferencia en las pasadas elecciones. En este grupo se encuentran AD, COPEI, MAS, Voluntad Popular, Prociudadanos, Fuerza Vecinal, Avanzada Progresista, MIN Unidad, Cambiemos Movimiento Ciudadano, Soluciones para Venezuela, Unión Progreso, Movimiento Ecológico de Venezuela, El Cambio, entre otros.

Otro grupo que unió fuerzas para apoyar a otros aspirantes es el de la coalición PSUV y los partidos Movimiento Somos Venezuela, Tupamaro, UPV, ORA, Alianza para el Cambio, MEP, Podemos y PPT. El bloque de fuerzas partidistas que integró la MUD y UNT es otro grupo al que se le unieron partidos como MPV para apoyar sus candidatos a alcalde y concejales en el municipio Barinas, Barquisimeto Activo para apoyar sus candidatos a alcalde y concejales en el municipio Iribarren y en otros municipios se aliaron con Convergencia y Puente. Estos tres grupos de partidos son los que más destacaron al obtener el mayor número de votos en las recientes elecciones de alcaldes y concejales.

## II. ALCALDES ELECTOS

Para la elección de los alcaldes, la selección se hizo de un total de siete candidatos en cada uno de los municipios Arismendi, Barinas y Libertador. En Iribarren, la votación se realizó entre un total de doce aspirantes. En el cuadro de *alcaldes electos*, adjunto al presente informe, aparecen los candidatos que mostraron los primeros lugares en cuanto a mayor número de votos obtenidos y las fuerzas políticas que los apoyaron. Aquellos que fueron respaldados por el PSUV y demás partidos afines, resultaron electos como alcaldes en los cuatro municipios, ganando con más del 40% de los votos. La segunda posición fue ocupada por los candidatos apoyados por la coalición AD, COPEI, MAS y otras organizaciones partidistas que obtuvieron menos del 30% de los votos en tres de los municipios y en Iribarren lograron obtener el 42% de los votos, porcentaje que fue superado por el bloque ganador. En tercer lugar, se encuentran los candidatos a alcalde que fueron avalados por el grupo de la MUD, UNT y otros partidos políticos, consiguiendo su mayor porcentaje de votos en el municipio Barinas (33,9%), ocupando la siguiente posición al ganador y su menor porcentaje en el municipio Iribarren (3,7%).

En el Municipio Arismendi fue reelecto el alcalde en ejercicio, Alí Jesús Romero, del PSUV, con el 43,02 %. En Barinas, resultó reelecto el candidato del PSUV, Rafael Paredes, alcalde encargado en ejercicio, con el 43,03 %. En el Municipio Iribarren fue electo el candidato del PSUV, Luis Jonás Reyes, con el 49,62 %. Y en el Municipio Libertador, fue electo Jesús Araque, candidato del PSUV, quien obtuvo el 43,01 %. En definitiva, en los cuatro municipios donde opera el proyecto, fueron electos solo representantes del PSUV.

Este cuadro político supone un tipo de relacionamientos entre la sociedad civil local y el poder municipal, marcado por la polarización y poca propensión a los acuerdos. Veremos en el año 2022 como se desenvuelven dichas relaciones y si surgen algunas modalidades de cooperación Estado local- Sociedad civil, a los efectos de promover proyectos estratégicos para las ciudades respectivas.

## III. CONCEJALES ELECTOS

Los resultados de la elección de concejales tienen el mismo comportamiento que la de los alcaldes, esto se evidencia en el número de concejales electos pertenecientes al bloque de fuerzas del PSUV y sus aliados, que superan ampliamente a los dos grupos restantes de los demás partidos.

En el cuadro de *concejales electos*, incorporado en el anexo a este informe, también aparecen aquellos candidatos que fueron apoyados por las tres coaliciones de partidos, por ser quienes lograron el mayor número de votos. El grupo del PSUV consiguió un total de 5 concejales en el municipio Arismendi, 7 en Barinas, 8 en Iribarren y 7 en Libertador, con una votación que superó el 40% en cada uno de los municipios, tanto para concejales por lista como los nominales.

La alianza de los partidos AD, COPEI, MAS y otras fuerzas obtuvieron en total 1 concejal en los municipios Arismendi, Barinas y Libertador respectivamente, y 5 en Iribarren, donde superaron el 40% de la votación. Todos los concejales de este bloque de partidos son por lista y uno de los

cinco logrados en Iribarren es nominal. Por su parte, el grupo de la MUD, UNT y otras organizaciones logró 1 concejal en el municipio Arismendi, 1 en Libertador y 3 en Barinas donde alcanzó más del 30% de los votos. Todos los concejales de este grupo fueron electos por lista, ninguno por vía nominal.

#### **IV. CONSIDERACIONES FINALES**

En Venezuela todavía no se han podido alcanzar procesos electorales imparciales, justos y transparentes, condiciones necesarias en un sistema democrático. Sin embargo, en las pasadas elecciones del 21 de noviembre, se lograron algunos acuerdos que permitieron la participación de la gran mayoría de los partidos y de un sector de la población que salió a ejercer el voto. Entre esos acuerdos estuvo la elección de nuevas autoridades del CNE, aunque no se concretó un verdadero equilibrio ni la total imparcialidad en dichas autoridades. La solución no es inmediata, hay que seguir trabajando para superar los problemas y crear mejores condiciones para futuras elecciones.

Por otra parte, hay que lograr acuerdos y entendimientos entre los distintos partidos para formar un bloque opositor que, a pesar de las diferencias ideológicas, permita la selección de los mejores candidatos con mayor aceptación entre los propios partidos y sobre todo con mayor aceptación entre la población, de manera que se garantice una importante participación de la misma.

Con los resultados de las pasadas elecciones quedó claro que hay que participar de manera unida y lograr candidatos que sean apoyados por un gran bloque de partidos. De haberse dado esa unión, por lo menos entre la mayoría de los partidos, otros serían los resultados. Así lo demuestra la sumatoria del número de votos de los dos grupos de partidos, tanto en la elección de alcaldes como la de los concejales, en los cuatro municipios que forman parte del proyecto, sin contar con las demás organizaciones, que no fueron incluidas en estos cuadros que resumen los resultados electorales.

Llama la atención el gran número de fuerzas políticas que han venido participando en las últimas elecciones. En las del 21 de noviembre del año pasado para elegir los alcaldes y concejales en los municipios del proyecto, tomaron parte en el proceso entre 33 y 39 organizaciones de un total de 45. En su mayoría (30) se trata de partidos cuya creación se ubica entre los años 2000 y 2021, y de posición centro y centroizquierda.

## **ANEXOS**

**ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES  
21 DE NOVIEMBRE DE 2021  
CARGOS A ELEGIR DE CONCEJALES MUNICIPALES POR LISTA Y NOMINALES**

MUNICIPIO (ESTADO)	POBLACIÓN GENERAL ESTIMADA INE AL 30-11-2021	ELECTORES INSCRITOS (%)	INTEGRACIÓN DE LOS CONCEJALES TOTAL	SISTEMA DE REPRESENTACIÓN PROPORCIONAL AL 60% LISTA	SISTEMA DE PERSONALIZACIÓN DEL SUFRAGIO 40% NOMINAL	NÚMERO DE CIRCUNSCRIPCIONES ELECTORALES
Arismendi (Nueva Esparta)	35.986	24.226 (67,32)	7	4	3	1
Barinas (Barinas)	495.578	255.362 (51,53)	11	7	4	3
Iribarren (Lara)	1.225.542	771.261 (62,93)	13	8	5	4
Libertador (Mérida)	261.076	179.051 (68,58)	9	5	4	4

Fuente: Portal web del Consejo Nacional Electoral (CNE)

**ALCALDES ELECTOS POR MUNICIPIO  
ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES DEL 21-11-2021**

<b>MUNICIPIOS</b>	<b>CANDIDATOS</b>	<b>VOTOS (%)</b>	<b>FUERZAS POLÍTICAS QUE LO APOYAN</b>
Arismendi	Alí Jesús Romero Farías ( <i>adjudicado</i> )	5.194 (43,02)	PSUV y otras fuerzas políticas
	Luis Alberto Delgado Serrano	3.534 (29,27)	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas
	Manuel Antonio Narváez Chacón	2.373 (19,66)	MUD, UNT y otras fuerzas políticas
Barinas	Rafael Enrique Paredes ( <i>Adjudicado</i> )	41.845 (43,03)	PSUV y otras fuerzas políticas
	Víctor Manuel Portilla Villareal	32.970 (33,90)	MUD, UNT y otras fuerzas políticas
	Abundio Alexander Sánchez Rodríguez	20.815 (21,40)	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas
Iribarren	Luis Jonás Reyes Flores ( <i>Adjudicado</i> )	144.710 (49,62)	PSUV y otras fuerzas políticas
	Roberto José Sánchez Fortoul	122.690 (42,07)	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas
	Sobella Rosario Mejías Lizzett	10.876 (3,73)	MUD, UNT y otras fuerzas políticas
Libertador	Jesús Alberto Araque Ruíz ( <i>Adjudicado</i> )	28.895 (43,01)	PSUV y otras fuerzas políticas
	Alcides René Gerardo Monsalve Cedillo	19.021 (28,32)	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas
	Leonardo Jesús Briceño Ramírez	17.653 (26,28)	MUD y otras fuerzas políticas

**CONCEJALES ELECTOS POR MUNICIPIO  
ELECCIONES REGIONALES Y MUNICIPALES DEL 21-11-2021**

MUNICIPIO	FUERZAS POLÍTICAS QUE LO APOYAN	CONCEJALES LISTA		CONCEJALES NOMINALES		TOTAL CONCEJALES
		NÚMERO DE CONCEJALES	VOTOS (%)	NÚMERO DE CONCEJALES	VOTOS (%)	
Arismendi	PSUV y otras fuerzas políticas	2	5.104 (44,03)	3	15.279 (44,06)	5
	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas	1	3.723 (32,12)	0	11.130 (32,10)	1
	MUD, UNT y otras fuerzas políticas	1	2.273 (19,61)	0	6.743 (19,45)	1
Barinas	PSUV y otras fuerzas políticas	3	41.948 (40,23)	4	60.800 (41,60)	7
	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas	1	19.473 (18,68)	0	21.815 (14,92)	1
	MUD, UNT y otras fuerzas políticas	3	32.745 (31,41)	0	46.716 (31,97)	3
Iribarren	PSUV y otras fuerzas políticas	4	145.172 (49,72)	4	269.127 (50,39)	8
	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas	4	123.077 (42,15)	1	224.803 (42,05)	5
	MUD, UNT y otras fuerzas políticas	0	9.497 (3,25)	0	16.239 (3,03)	0
Libertador	PSUV y otras fuerzas políticas	3	29.119 (43,77)	4	29.100 (43,82)	7
	AD, COPEI, MAS y otras fuerzas políticas	1	16.177 (24,32)	0	4.342 (6,64)	1
	MUD, y otras fuerzas políticas	1	17.733 (26,66)	0	19.147 (28,84)	1

