



## CAPÍTULO 10

### GESTIÓN DE CIUDADES SIGLO XXI: ESTUDIO DE CASO PARA LA CIUDAD DE MÉRIDA<sup>1</sup>

Douglas Gil-Contreras<sup>2</sup>

#### INTRODUCCIÓN

Las sociedades estructuradas han diseñado instituciones que han permitido vivir en un entorno más o menos estable, creando incentivos para la cooperación y cumplimiento de las normas instituidas, así como penalidades para las conductas que amenacen la convivencia, estas sociedades se han desarrollado en torno a acumulaciones de personas en lo que hemos llamado ciudades.

Estas ciudades han sido los lugares de acumulación de poder, riqueza y conocimiento. Esto es, en las ciudades se acumulan población, insumos y tecnología, y en torno a ellas se crean mercados de todo tipo y toda la infraestructura necesaria para el desarrollo de la base material de la existencia humana (Castells, 2018). Esta mayor concentración de personas exige proporcionar servicios tanto de infraestructura como sociales, de educación y salud, y a la vez permite proporcionar estos servicios a cada vez más personas disminuyendo el costo por unidad

- 
1. La investigación hace parte de la investigación conducente a la tesis de doctorado en el programa de Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación en Legislación Organizacional y Gerencia GILOG.
  2. Ingeniero de Sistemas y Politólogo. MsC. En Control y Automatización, y en Ciencias Políticas – ULA, Estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales (Cursando), GILOG. FACES-ULA. Profesor de pregrado y postgrado en la Escuela de Ciencias Políticas, FACIJUP-ULA. Investigador adscrito al Centro de Estudios Políticos de América Latina CEPESAL FACIJUP ULA. Coordinador Cátedra Libre Formación para La Libertad de la Escuela de Ciencias Políticas FACIJUP ULA. Correo electrónico: douglasgilcontreras@gmail.com – dougil@ula.ve

de servicio, debido a la concentración de las demás facilidades mencionadas. Las economías creadas en torno a las ciudades añaden valor debido a la frecuencia e intensidad de la interacción entre las personas y organizaciones que participan en cualquier actividad; con esto, se tiene que la sinergia de esta interacción genera valor agregado importante en las sociedades de la información y la economía del conocimiento que se dan en las ciudades.

Las ciudades así caracterizadas, requieren de la gestión de un gobierno y su capacidad para responder a las necesidades que es lo que se conceptualiza con el vocablo gobernabilidad, esto es, “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales (*inputs*) y la capacidad del sistema político (Estado/Gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” además de “una serie de acuerdos básicos entre las élites dirigentes” (Camou En Mayorga y Córdoba, 2007:1). En este contexto, la organización jerárquica de la burocracia mantuvo su éxito por un tiempo con el desarrollo del Estado de Bienestar Social y la teoría keynesiana como sustento de la intervención del Estado para la producción en masa de los servicios públicos estandarizados requeridos.

A pesar de lo anterior, el Estado quedó sin la capacidad de proveer los servicios públicos que antes suministraba y que con presupuestos más reducidos debía satisfacer las necesidades cada vez más variadas y crecientes de sus ciudadanos. De esta incapacidad, surge un nuevo modelo de administración pública que busca mejorar la actuación del gobierno y su responsabilidad a través de los mecanismos del mercado como medición del rendimiento y la competencia a través de contratos para la distribución de los servicios públicos, con el gobierno encargado solo de direccionar y el sector privado encargado de producir. De esta forma ya se puede notar el desplazamiento a la sociedad en red, y el comienzo de la superación del modelo jerárquico burocrático.

Es así, como los gobiernos se van encontrando con nuevos desafíos en una sociedad fragmentada, llena de incertidumbre, globalizada y en red, y no fácilmente han comprendido que sus capacidades de respuesta son bajas, ya sea por la falta de recursos o porque su propia estructura no se ha actualizado como lo ha hecho la sociedad. En pocas palabras, se necesitan de otros actores que poseen



los recursos necesarios para proveer los servicios públicos como la seguridad social, el mantenimiento de la infraestructura, o la producción de información ya que estos no pueden ser monopolizados por el Estado. Esto no es más que una concepción nueva, espacial de este nuevo mundo en forma de redes, nodos y relaciones, que estructuran globalmente la actividad humana en sus múltiples dimensiones. En esta nueva concepción los nodos y las relaciones proporcionan y a la vez absorben capital, trabajo, conocimiento y población en proporciones crecientes. Y cuanto más valor acumulan más atraen cualquier recurso que tenga valor (población, bienes o capital) en cualquier parte del mundo a través de las relaciones sinérgicas, y esto a su vez hace que algunos nodos de redes diferentes se encuentren aumentando su propia sinergia. En algunos casos, aumentando las dimensiones de la red o en casos más extremos en una suerte de conexión cuántica generando nuevas redes.

Las líneas de seguidas tienen como objetivo una aproximación a la gestión de ciudades, pero no una gestión genérica sino una gestión en red, específicamente una gestión basada en una gobernanza en red. Con este fin, serán divididas en cuatro partes bien diferenciadas. En la primera, se conceptualizará la ciudad como actor, político, social y económico para entender la importancia del estudio de la ciudad. La segunda donde se hace un análisis de la gobernanza. La tercera parte está dedicada a una revisión de las nuevas corrientes de la gestión pública basada en red, de la gobernanza en Red. En la Cuarta y última parte del trabajo se plantea la gestión basada en redes de gobernanza, entendido como cooperación de actores para Mérida Ciudad.

## LA CIUDAD, EL NUEVO ACTOR

Los trabajos sobre ciudades son numerosos y el concepto de la ciudad es uno de los más acabados e incluso, y quizás, el más estudiado en el contexto humano. Estas definiciones se pasean desde la más básica estableciendo la distinción entre la vida natural y el mundo artificial fabricado por el hombre, hasta los que la definen como actor complejo y multidimensional, dándole carácter económico, político y social, solo reservado hasta hace poco al ser humano mismo, y

que la sitúan como parte muy importante en la construcción social. Una buena alusión a la misma es la expresada por Mario É. López en su artículo *Pensar la ciudad* "Todas las ciudades son reflejo de un concepto último: la posibilidad de vivir rodeado por el imperio de los objetos humanos y así, sentirnos seguros" (López, 2012:1) o el título mismo del libro de Edward Glaeser, que ya es considerada por muchos un clásico; "El Triunfo de las Ciudades: cómo nuestra mejor creación nos hace más ricos, más inteligentes, más ecológicos, más sanos y más felices" (Glaeser, 2011).

Esta mirada a la ciudad y la cuestión urbana no es nueva ya para la década del 1970, Manuel Castells publica "La Cuestión Urbana"; donde mostraba con asombro como los debates sobre los problemas urbanos eran un elemento importante y fundamental dentro de las políticas gubernamentales, en los medios de comunicación y, por ende, la vida cotidiana de un amplio sector de la población. (Castell, 1985).

Otros antecedentes de la teorización de la ciudad lo constituyen los aportes de Henri Lefebvre, mostrando las bondades de la vida en la ciudad devenidas del fenómeno de la urbanización a escala mundial que predecían un triunfo de la ciudad con una nueva era urbana en la que las ciudades se expandían a lo largo y a lo ancho del planeta con el surgir de las metrópolis, aunque en su último artículo, "*Quand la Ville se perd dans une Métamorphose Planétaire*", publicado en *Le Monde Diplomatique* en 1989, muestra un pesimismo que en sus palabras la muestra "descarriada" en una metamorfosis planetaria.

Actualmente, las ciudades siguen adquiriendo más protagonismo en la vida política, económica, social, cultural, mediática y académica; razón por la cual podemos hablar, sin equivocación alguna, de la ciudad como un actor complejo y multidimensional. Éstas cobran importancia también en el tratamiento de los gobiernos locales a los cuales incluyen, y la vez se articulan con las administraciones públicas (locales o nacionales), con los agentes económicos públicos y privados, con las organizaciones sociales y cívicas, con los sectores intelectuales y profesionales y con los medios de comunicación social.

No obstante, el éxito de las ciudades puede ser negado por los índices de pobreza, desigualdad e impacto negativo al ambiente, aunque

paradójicamente en ellas el índice de esperanza de vida, la calidad de vida y los niveles de educación son mejores que en las áreas rurales, y como bien lo dice Edward Glaeser, la atracción de gente menos afortunada a las ciudades se debe a que ofrecen incentivos para mejorar su calidad de vida como también mayor movilidad social, y si además la ciudad los ayuda a triunfar, está cumpliendo con sus funciones. Sin embargo, no todas las ciudades están capacitadas para disminuir los niveles de pobreza, de inseguridad, de desigualdad social, de desarrollo de economía informal, e impacto negativo al ambiente, y aún más en América Latina, en donde las ciudades deben lidiar con los problemas anteriormente descritos, sino también competir entre las redes de la nueva economía global basada en la información y el conocimiento.

Es por esto, que la llamada cuestión urbana y su gestión conlleva una serie de retos y nuevos desafíos, retos que en varios casos se solapan y contradicen. Retos como hacer de una ciudad competitiva, con los desafíos de la globalización o mundialización, desarrollo y competitividad territorial, la generación de empleo y mejora en la calidad de vida de sus habitantes, establecerse como espacio relacional (sinergia-jerarquía-accesibilidad-competencia), entre otras. Contrariamente, una ciudad altamente competitiva puede traer consigo desigualdad y ampliar significativamente la brecha de ingresos entre sus habitantes. Aun cuando, la mejora de la competitividad de las ciudades es un camino hacia la eliminación de la pobreza extrema y promoción de la movilidad social y la prosperidad compartida (Mukim M. y otros, 2016).

Desafíos que pueden ser tan novedosos como las llamadas ciudades smart, o sus variantes ciudad inteligente o ciudad digital, que pueden venir apareadas con una gran exclusión, surgiendo así otro reto, el de hacer a la ciudad un espacio incluyente. El reto de la ciudad inclusiva e igualitaria enfrenta a su vez el problema de los asentamientos informales, y como reto urbano la movilidad y accesibilidad para todos, todo esto englobado en la pugna por una gobernanza urbana. Lo anterior de superarse a su vez puede traer riesgos de sostenibilidad en el tiempo. El reto de la ciudad sostenible en el tiempo puede colidir con el desafío de no contrastar con la ecología urbana o el desarrollo sustentable y el fenómeno de la

resiliencia urbana. Retos que difícilmente puedan ser enfrentados, con la gestión de un sector público con un modelo basado en una burocracia que sigue reglas establecidas, orientadas hacia el mérito y una estructura organizacional relativamente estables como el propuesto por Max Weber.

De esta manera, surge la necesidad de un modelo de gestión de ciudades diferente al modelo jerárquico, y a esto último se suscribe el paradigma teórico que establecen los estudios de Manuel Castells (1997) en sus trabajos sobre la era de la información y que se denomina Sociedad Red. Según este paradigma, la sociedad actual en las ciudades y su estructura social se basa en un entramado de nodos interconectados en forma de red, donde cada nodo son los actores políticos, económicos, sociales e institucionales, en el que las responsabilidades son descentralizadas y a la vez compartidas por todos los nodos sin una exclusividad manifiesta por ninguno de esos nodos, ni jerarquía definida en alguno de ellos.

Superar los retos planteados es algo por demás complejo, siendo como punto de partida la complejidad misma de la definición de ciudad, Manuel Castells en la ya mencionada cuestión urbana la define como asentamiento, lugar desde donde se proyecta la actividad religiosa, administrativa, política y cultural del territorio; que se comportan y se fundamentan bajo una racionalidad económica, productiva, financiera, comercial y de intercambio y conforman formas específicas de organización y distribución social. Agregando a lo anterior, las ciudades son escenarios de gestión, de dominación y de producción ligadas a un sistema político administrativo. (Cfr. Castells, 1985).

Más reciente, otros autores como Neil Brenner en su artículo "Tesis sobre la Urbanización Planetaria", mantienen un nuevo enfoque en sus estudios urbanos académicos, que según dice, parecen sufrir una nueva crisis epistemológica, proponiendo ubicar en el centro del análisis los procesos de destrucción creativa del espacio político-económico (Cfr. Brenner, 2013).

Ahora bien, la pregunta que surge de inmediato es ¿quién es él o los encargados de propiciar las transformaciones requeridas en una ciudad?, y la respuesta, al menos en el informe del Banco Mundial,

y que se convierte en una de las primeras conclusiones, es que “No importa tanto quien lo haga, es más importante que alguien lo haga” (Mukim M. y otros, 2016:3). Quien lo hace puede depender de la capacidad de los actores involucrados y del tipo de ciudad que sé es o cuál se desea ser, de cara a nuestra propuesta y empleando desde ya la terminología necesaria, depende de los nodos involucrados y del tipo de red que sé es o el tipo que se desea ser.

## GOBERNANZA Y GOBERNAR LA GESTIÓN PÚBLICA

El origen de la gobernanza se sitúa a finales del siglo XX, derivado de la crisis de la política, la desafección ciudadana o su despolitización, las dificultades de gobernabilidad en medio de una crisis económica y un mundo globalizado, que dio origen a un cambio de perspectiva en la administración pública. Se trata de un cambio radical donde se pide, cambio en la identificación misma de los problemas, cambio en la función de la política que traiga consigo a su vez un cambio en el planteamiento de las soluciones, cambio en las políticas para que sea ahora más eficaces y eficientes con una participación de más actores y no solo el Estado con el Gobierno como decisor jerárquico, esto último en el caso de las redes de gobernanza no será así.

Ahora bien, ¿qué es la gobernanza? Este término sirve para referirse a nuevas realidades que no estaban bien cubiertas por administraciones públicas tradicionales, es una expectativa de renovación de estas administraciones y de la política en general, después de décadas en las que el discurso ha oscilado entre la planificación tecnocrática y el desánimo de la ingobernabilidad. Se refiere a las nuevas formas de gobernar dentro o más allá del Estado nacional; en el ámbito económico este concepto es utilizado para referirse a la regulación de los mercados o la organización interna de las empresas (Aguilar, 2007).

El concepto de gobernanza, entendido en un sentido amplio, alude a un cambio profundo en la acción social y las formas de gobierno de las sociedades contemporáneas, que deben adecuarse en medio de un ámbito, con diferentes tensiones, configurado por el Estado, el mercado y la sociedad, en un contexto marcado por la globali-

zación, la interdependencia, la nueva realidad de las tecnologías de comunicación e información y las redes. En la Ciencia Política la gobernanza expresa una transformación de la legitimidad del Estado mismo, que se ve obligado a transitar desde formas jerárquicas y soberanas hacia modalidades más cooperativas como las redes. Es indudable que la principal preocupación de los ciudadanos de los modernos Estados, así como de los estudiosos de los fenómenos de la política, es la forma, capacidad, efectividad, eficiencia y eficacia de los gobiernos de esos Estados.

El ya citado Luis Aguilar en su artículo, "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza", se formula preguntas sobre la capacidad de gobiernos de administrar las nuevas sociedades y sin importar el tipo de gobierno parece generalizarse el descontento y la dificultad para obtener respuestas a esas preguntas. Es bien avanzada la segunda mitad del siglo XX, que se encuentra la razón a este descontento y cuestionamiento a los gobiernos, y es que se debía a las características de estos en muchos lugares del mundo y diferentes regímenes (despóticos, dictaduras, ilegítimos, arbitrarios, corruptos, populistas, clientelares, nepotistas etc.), cuestionando con ello a su vez, la legitimidad de origen y la legitimidad de actuación o ejercicio de esos gobiernos. El problema en si ya no es el gobierno sino la acción de gobernar, motivo por el cual surge entonces el término gobernanza.

Los factores que según Luis Aguilar hacen que la acción de gobernar sea un motivo de preocupación para los ciudadanos son los siguientes (Aguilar, 2009: 10-12):

- a. La crisis de los estados sociales.
- b. La percepción negativa de la Administración Pública por parte el ciudadano.
- c. La desilusión o el descontento con las democracias emergentes y su poca respuesta a los problemas modernos.
- d. La globalización, que significa fundamentalmente la desterritorialización de la economía.
- e. La diferenciación funcional de la sociedad o la complejización del sistema societal convertida en un sistema de subsistemas altamente diferenciados articulados en red.



- f. La creciente independencia, autonomía y hasta autosuficiencia que personas, familias, grupos sociales organizados y socialmente relevantes han alcanzado.

## GESTIÓN DE LA CIUDAD EN RED O RELACIONAL

Hacer gestión pública estratégica en una ciudad es promover y canalizar la cooperación entre los actores que tienen capacidad de transformar la ciudad, esto con la intención de definir una estrategia compartida, alineada en un objetivo común y sobre todo sinérgica; impulsando proyectos que estructuren esa estrategia de forma coherente con el fin de producir valor público. Actores que compartan criterios de actuación y el conocimiento sobre sus principales habilidades y oportunidades. Es pública, porque se desenvuelve en el contexto de los fines del Estado y su marco político, y sobre todo jurídico (Ortegon, 2009).

Por esta razón los planes estratégicos de las administraciones públicas locales se convirtieron en un instrumento para que los gobiernos desarrollaran un nuevo tipo de gestión pública, un nuevo enfoque, un nuevo modelo, un nuevo paradigma de gestión que ha sido definido como gestión relacional o gestión en red y que, tiene la oportunidad de desarrollarse en una gestión estratégica de redes.

Los planes estratégicos, han sido expresión de la necesidad de los gobiernos locales de establecer unas relaciones adecuadas y sinérgicas entre los diferentes agentes, públicos, sociales, empresariales y vecinales para dinamizar económica y socialmente el territorio, estos planes continúan siendo empleados puesto que su práctica se está extendiendo a toda la administración, no sólo a nivel territorial sino también sectorial (educación, servicios sociales, cultura, etc.) por lo que en realidad complementan la gestión y no es que ésta última los sustituye (Pascual, 2011).

En gran parte del siglo XX la burocracia gubernamental jerárquica de tipo Weberiana era el modelo de organización predominante en la administración pública, e influía en la forma se prestaban los servicios públicos y cumplían con las metas de las políticas públicas. Los administradores públicos y sus subordinados realizaban tareas

profesionales altamente rutinarias de manera uniforme, esto hoy en día, luego de transcurrida la segunda década del siglo XXI, las sociedades cambiantes y cada vez más complejas obligan a los funcionarios de las administraciones públicas a desarrollar nuevos modelos de gobierno donde se incluyan nuevas formas de asociación con su entorno y sobre todo con terceros.

Es por esto por lo que el modelo de gobierno weberiano tradicional y jerárquico, caracterizado por dar ese tipo de soluciones simples a los nuevos problemas, no satisfacen las demandas de esta era compleja y en constante cambio. No obstante, el modelo jerárquico aún tiene vigencia, pero con influencia cada vez menor, debido a esa especie de forcejeo que se ha convertido el dar la solución a problemas cada vez más complejos, entre el gobierno por dar solución y los innovadores que con nuevas herramientas proponen nuevas formas de enfrentarlos. Se ha producido así, un nuevo modelo de gobierno donde la principal tarea no es el manejo de programas y las personas encargadas de los mismos, sino que se centra en el manejo de recursos de todo tipo, incluso privados, todo con la intención de producir valor público. Las administraciones públicas regionales cada vez cobran menos importancia en la prestación de bienes o servicios públicos, pero son más importantes en la generación de valor público dentro de la red de relaciones múltiples entre organizaciones de diversa índole, y esto es, lo que caracteriza ahora mismo a un gobierno moderno.

Es así como surge un gobierno en red, con capacidad de ampliarse, reducirse, organizarse o reorganizarse dependiendo de la situación a que se enfrente. Gobernar en red implica la confluencia de al menos cuatro tendencias que están cambiando de forma irrevocable los factores públicos de forma generalizada (Goldsmith, 2006:13 y siguientes):

- Gobierno por terceros: Esto es el emplear de terceros, compañías privadas y organizaciones sin fines de lucro para proveer o distribuir bienes y servicios. Emplear redes de proveedores para mejorar esa entrega o distribución de esos bienes o servicios, pero yendo más allá de un simple contrato con el gobierno, es convertir al sector público de un proveedor de bienes y servicios a un facilitador de servicios, es decir, sociedades mixtas público-privada, tercerización de acuerdos de concesiones e incluso



la privatización son los componentes centrales de la gestión del gobierno en red.

- **Gobierno asociado:** Así se refiere al tipo de gobierno cuando múltiples agencias de gobierno incluso a diferentes niveles se unen para proveer los bienes o servicios públicos en un servicio integrado. Solo tratar de enfrentar las nuevas exigencias a través de tercerizar el gobierno no es posible o suficiente, en un gobierno de modelo jerárquico. Pues aun cuando se cuente con los servicios de una empresa privada para suplir bienes o servicios, su enfoque limitado de la gestión llevará a los ciudadanos a continuar recibéndolos a través de éste como canal de distribución. Esto ha llevado, a que el paradigma de la gestión de gobierno en Red plantee la asociación de varios niveles de gobierno, aún el tercerizado, para brindar servicios integrados, esto desmantelando las estructuras de mando jerárquico.
- **Revolución digital:** La teoría de agencia, se establece la importancia de los costos de transacción, que son directamente proporcionales al costo de recaudar información, para crear, vender y distribuir bienes y servicios (Coase, 1937). Cuando los costos de transacción de realizar una tarea determinada son altos si son encargadas a una empresa externa, la misma empresa asume la tarea, creando así estructuras jerárquicas burocráticas enormes. Sin embargo, ahora estos costos de transacción asociados al manejo de la información de precios, materias primas, fabricación, despachos, manejos y transporte, Etc. es decir, asociados a las transacciones, se han reducido de forma abismal con el advenimiento de la Internet y las TIC. Éstas permiten a las organizaciones y gobiernos acceder a datos fácilmente, compartirlos e integrar procesos con socios o agencias de gobiernos fuera de los espacios físicos de la organización, aún fuera de las comunidades o incluso países.
- **Demanda ciudadana:** La mayor y más especializada demanda ciudadana por bienes y servicios públicos equiparados con el nivel de calidad de bienes o servicios que proporciona el sector privado y la tecnología que le facilita el acceso a esta información, crean una nueva tendencia dentro de la gestión en Red. Esta facilidad en el acceso a bienes y servicios hace que los ciudadanos esperen poder adquirirlos ya no sólo a través de las



vías convencionales, sino que ahora desea poder tener acceso por vía digital teniendo así, un mayor control en lo que adquieren en cuanto a tamaño, precio, color, etc.

En perspectiva, gobernar en Red representa aglutinar estas cuatro tendencias, el alto grado de colaboración público-privado de un gobierno tercerizado, con capacidad administrativa más eficiente de una red de gobierno asociado, el uso de la tecnología para la interconexión y con un flujo de información de la red que proporcione mayores y mejores alternativas de acceso a bienes y servicios públicos.

## El modelo de gestión de redes entre los actores

Para Josep Pascual Esteve, el modelo de gestión de redes debe articularse en torno tres pilares, estos son una corresponsabilidad como finalidad, unos objetivos claros de gestión y una definición precisa de etapas para la implantación de la gestión (Pascual, 2011).

### Finalidad

La estrategia urbana de gestión en Red exige el compromiso de acción por parte de los principales actores urbanos, públicos o privados, con o sin fines de lucro, para desarrollarla. Actores entendidos como organizaciones coherentes alineados en torno a un fin, que no es otro que agregar valor público, alineados en compromisos de acción concretos necesarios en un proceso de construcción de las redes, alineados desde el principio y hasta situar las relaciones entre lo público y privado, entre administración pública y sociedad en el terreno de la corresponsabilidad. Para ello, es necesario tener objetivos comunes, para la creación de una opción de gestión de ciudad compartida, tercerizada y asociada; además, deben tener unas responsabilidades concretas, asumirlas para llevar a cabo un efectivo desarrollo.

### Objetivos de Gestión

La metodología para conseguir el desarrollo de la gestión relacional es muy amplia y variada y deberá adaptarse a cada tipo de ciudad.



Pero la aplicación de cualquier método o técnica debe estar básicamente orientada a:

- Identificación efectiva de los intereses de cada actor y de los proyectos para realizarlos.
- Aumento del conocimiento y comprensión mutuos de los intereses.
- Consenso, o acuerdo entre los actores acerca de los objetivos estratégicos de la estrategia urbana que se quiere alcanzar.
- Confianza, en la actuación de los otros actores y en especial en las sinergias.
- Compromiso y la cooperación para impulsar el desarrollo de los proyectos.
- Empoderar positivamente a los participantes en la red.
- Liderazgo compartido y corresponsabilidad con el éxito en el proceso de gestión.

### Etapas en la gestión de redes

- Fase 1: Identificación de los actores urbanos. Esta es la primera etapa, identificar y conocer sus relaciones y percepciones antes de activar la red. Es decir, es básico que el convocante de la red disponga de un análisis de los actores y de su capacidad real.
- Fase 2: Activación la red. La red se activará a partir del gobierno de la ciudad, gobierno local, como representante de los ciudadanos, convocando a los actores identificados. En esta fase, es de suma importancia la articulación de voluntades y buenos deseos sobre el desarrollo urbano.
- Fase 3: Interacción. Esta es la fase de diseño variable y diferenciado adaptado a las particularidades de cada ciudad, se desarrolla en esta fase una estrategia para la intensificación, consolidación y mejora de las interacciones entre los actores. En esta fase surge la figura fundamental del gestor de redes, como el intermediario, que utiliza las ideas y técnicas, gestiona las percepciones, mediador entre los intereses particulares de cada actor, y quizás lo más importante como facilitador de la comunicación, el consenso y la cooperación entre los actores identificados en la primera fase.

- Fase 4: Corresponsabilidad. Fase decisiva de la gestión relacional entre organizaciones y actores de la ciudad. Se debe establecer el compromiso mutuo y la corresponsabilidad para impulsar la estrategia general de la gestión en red de la ciudad. La corresponsabilidad es imposible sin una estrategia clara y unos proyectos concretos, como también imposible sin el compromiso y la responsabilidad individual.

## LA CIUDAD RELACIONAL Y LA GOBERNANZA EN RED

La complejidad de la gestión en una ciudad, con las relaciones entre actores interdependientes con intereses individuales y comunes, con un marco institucional que guía las acciones, puede ser reducida gracias a las estrategias de la gestión en red. Pues la gestión en red facilita las interacciones de los actores miembros de la red y permite la interconexión con una variedad heterogénea de actores, pero con conexiones específicas y de importancia para la red.

Un concepto que da cuenta de lo anterior es el de gobernanza en red, considerado un metaconcepto, que es definido como un proceso de facilitación de modos de gobernanza con el objetivo de mejorarlos, por ello también suele ser llamada meta gobernanza, esta es “un proceso receptivo y reflexivo en el cual una amplia variedad de actores con recursos y legitimidad tratan de combinar, facilitar, dar forma y dirigir formas particulares de gobernanza” (Sørensen y Torfing En Oudin, 2015:12), es términos simples, son estrategias de gestión en red a escala de gobernanza. De esta forma, si la gobernanza en red implica estrategias conscientes de dirección para las interacciones, la gestión en red es el instrumento que permite facilitarla, además, de actuar como un administrador de una red, pero sin quitarle la autonomía e interdependencia de los actores, incluso el gobierno puede ser miembro, pero no dirige la red pues en ningún momento se establecerá una relación de jerarquía entre los actores de la red, siendo esta una de sus principales características.

Tres procesos importantes son necesarios para que sea funcional las capacidades de la gobernanza en red: la coordinación de actividades y servicios; la transferencia de las buenas prácticas de un socio a otro; y para el propósito imperativo de financiamiento, la repartición de los costos, para alcanzar esto se requiere:

(1) Compromiso con la gobernanza del gobierno, (2) Compromiso de gobernar dentro de las reglas, pero pensando creativamente, (3). Compromiso con las redes como asociaciones de ayuda mutua con la sociedad, (4) Aceptación de que un constructor de capacidad de colaboración puede ser alguien sin una cartera oficial del gobierno, (5) Una comprensión de la separabilidad intrínseca del desempeño y la responsabilidad en escenarios de problemas complejos y, (6) Un compromiso persistente con el proceso de colaboración (Weber y Khademian En Ouden, 2015:17).

A nivel de estructura, debe existir un alto nivel de adaptabilidad o resiliencia de la red en la capacidad organizacional, en la de repertorios de estrategias, así como la disponibilidad de elementos para enfrentar las situaciones inesperadas con una variedad de reportorios de respuesta. Estos tienen como objetivo adicional el de activar y fortalecer las habilidades de los actores, por ello es que, a nivel de actor de la red, se les exige a estos que posean habilidades específicas como la capacidad en el desarrollo de los seis puntos especificados antes en la cita.

Las capacidades de gobernanza en realidad son cuatro fases que deben tenerse en cuenta sin perder de vista las dimensiones que trae cada capacidad, estas son: la observación, para poder identificar los problemas y cómo estos son percibidos; la activación, que es cómo los sistemas de gobernanza están equipados para crear estrategias alternativas; y la actuación, que no es otra cosa que la forma como los dos anteriores informan el desarrollo de las estrategias de acción.

## Capacidades de la gobernanza en red

Son “como un conjunto de activos inmateriales, destinados a reforzar un cierto tipo de interacción” (Ouden, 2015:18). Se estableció “capacidad” en español para capability del idioma inglés; que significa más que solo la habilidad de desplegar una capacidad particular, pues implica habilidades, repertorios, compromisos y preparación además de sus capacidades como tal; no es del todo apropiado, pero se utilizará en adelante sin pérdida de generalidad muy significativa.



## Reflexividad

Esta capacidad permite a los actores reconsiderar las prácticas propias, de ser autoconsciente de su posición ante el problema y de poder abordar la dificultad de los problemas. Así, los miembros en conjunto pueden trabajar los problemas no estructurados y aceptar las perspectivas de acción y trabajo de los demás actores. Bob Jessop la define como la "capacidad y compromiso para descubrir y hacer explícito para uno mismo la naturaleza de las intenciones, proyectos y acciones de uno y sus condiciones de posibilidad; y, en este contexto, aprender sobre ellos, criticarlos y actuar sobre cualquier lección que haya sido aprendida" (Jessop, 2003:7).

## Resiliencia

Es una característica natural de la gobernanza en red, pudiendo no ser durable debido a la incertidumbre de los acontecimientos inesperados en una red. A través de esta capacidad las interacciones pueden mejorar los resultados a largo plazo cuando los cambios son normales y frecuentes, sin cambiar la esencia del trabajo colaborativo y la autonomía. Es definida como la capacidad de adaptarse de forma flexible a cambios frecuentes e inciertos, permite manejar problemas interconectados y revisar las consecuencias impredecibles de las acciones. Es muy importante a nivel del actor, pues debe tolerar procesos continuos de cambio impredecibles, sin embargo, esta puede construirse a través de recursos organizacionales de resiliencia preexistentes como capital y memoria sociales.

## Capacidad de respuesta

Es "la capacidad de responder rápidamente a los cambios en la agenda, y en las expectativas de la sociedad" (Termeer, 2013:700). La sociedad puede demandar muchas cosas a la vez y desean respuestas en un ambiente incierto que puede cambiar de rumbo de forma imprevista. Esto se agrava pues la información que manejan las organizaciones sobre su percepción del problema y de su solución para dar respuesta a la sociedad está en competencia de alguna manera, ya que cada una querrá participar, haciendo necesario



que el flujo de información sea procesado por un sistema para que sea efectiva. Una manera de abordar las lagunas estructurales en cuanto a comunicación es crear vínculos con actores externos de la red que brinden y sean una nueva fuente de información. Cuatro requisitos son necesarios, a su vez, para esta activar esta capacidad: "(1) monitoreo y decantación de información relevante; (2) estar presente en los lugares donde se produce la acción (parlamentos, la prensa, redes sociales); (3) dividir la organización en grupos de interés y; (4) estrategias de respuesta" (Termeer, 2013:690).

## Robustez

Es la habilidad y el repertorio de estrategias necesarios para evitar estancamiento en los procesos de interacción y en general, al rendimiento de la red. Ejemplo de estos patrones de estancamiento son los tabúes, círculos viciosos y conflictos. La innovación, así como la inclusión de nuevos miembros puede ayudar a mejorar esta capacidad.

La robustez exige dos requisitos a los actores de la red, el primero es: "la voluntad de los actores de tolerar diferentes visiones del mundo e incluso reconocer estas diferentes perspectivas como elementos vitales de los procesos de formulación de políticas y de resolución de problemas" (Ouden, 2015:27). El segundo es: "es concienciar a los actores de la posibilidad de fracasos y decepciones en su actuación" (Ouden, 2015:27). La gobernanza en red es un proceso arduo que puede tardar tiempo, puede fallar e incluso los costos de sus transacciones pueden ser altos al principio, ya que el intercambio de información puede no darse inmediatamente por la falta de confianza y colaboración, relaciones de poder asimétricas y ventajismos.

## Fortalecimiento de las capacidades de la gobernanza en red

La tesis de Tim den Ouden es importante pues articula a las capacidades de la gobernanza en red con cuatro herramientas: el diseño de la red, el marco de la red, la gestión de la red y la participación en las redes. Éstas necesarias para poder facilitar las interacciones de los actores y, además, cumplir con los criterios de darle el espacio y autonomía necesaria a los miembros de la red; que lograr ser



comprehensiva mirando todos los aspectos en cuanto a la red; y, por último, debe dejar espacio para nuevos métodos y estrategias, con esto propone superar el paradigma de la jerarquía de los gobiernos relegándolos a un actor más, sin restar su importancia en las relaciones que pueda aportar a la red. Las cuatro herramientas que se proponen para potenciar las capacidades de la gobernanza en red (Sørensen y Torfing en Ouden, 2015:20 y siguientes) son:

### Diseño de la red

La primera herramienta "está enfocada en el alcance, carácter, composición y procedimientos institucionales de la red" e involucra los procesos en el cual los actores encajan y benefician a la red en cuanto a sus objetivos y recursos, tomando en cuenta que deben ser actores especializados en cuanto a los problemas a abordar; el proceso de reemplazo de lazos infructuosos y; el ajuste a situaciones específicas.

### Marco de la red

Herramienta usada "con el objetivo de dar forma a la arena para la interacción de la red", es decir, es la que va a limitar el comportamiento que no facilite las interacciones, se crean objetivos y se establecen límites, de forma institucionalizada. El enmarcado de la red, la narración de historias y la formación de buenas prácticas son los métodos usados por los cuales se fortalecen las capacidades reduciendo la incertidumbre, pues al inicio de la red no hay un marco y existen enlaces débiles entre los actores.

### Gestión de la red

Las tensiones, el conflicto y otras malas prácticas pueden ser reducidas o mitigadas con este instrumento que "implica el diálogo y la interacción con la red". La gestión de red incluye un marco amplio de actividades que puedan ayudar a este fin. La innovación y la mentalidad abierta de los administradores de red ayudarán al uso de esta herramienta.



## Participación en la red

La última herramienta “prescribe que un actor directivo debe participar también como miembro de la red entre los demás”, de esta manera, puede influir en los procesos interactivos de la red y así, hacer la red más efectiva, permitiendo a las interdependencias actuar.

### RED DE GOBERNANZA PARA MÉRIDA CIUDAD

Gestionar a Mérida (Venezuela) en red para convertirla en una ciudad relacional se fundamenta dos elementos. El primero de justificación es teórico; las Ciencias Organizacionales utilizan conceptos, formula modelo y teoriza para poder entender la realidad y también para guiar al estadista, a los gobiernos o los decisores en la gestión de la ciudad. La gestión y el gobierno en red es una propuesta que ha sido teorizada desde distintas perspectivas científicas, alimentando así el bagaje que tiene las ciencias organizacionales en torno a la administración y gestión pública, el valor público y que le confiere una utilidad práctica, necesaria para una investigación del tipo estudio de caso. El segundo elemento de justificación es lo práctico, esta investigación buscará adaptar las innovaciones que muchas organizaciones han hecho para lograr entrar en la dinámica de la sociedad en red y en la nueva economía global con su modo de producción informacional, buscando la competitividad de las ciudades. Es así como se estudian las ventajas de la ciudad de Mérida con sus capacidades, sus actores, que conforman la red y que buscan mejorar la calidad de vida de las personas, pues resolverán los problemas que las organizaciones políticas actuales no han resuelto.

La gobernanza en red propone la relación horizontal entre actores mutuamente dependientes, que se agrupan, para el caso de la Ciudad de Mérida en clúster educativo, a través de una serie de interacciones, que son facilitadas por las capacidades de la gobernanza en red, fortaleciendo las interacciones de reflexividad, la capacidad de respuesta, la resiliencia y la revitalización, para potenciar las habilidades de los actores de la red, así como para que la red sea capaz de proporcionar los recursos necesarios a los miembros en una relación sinérgica con los otros componentes de una ciudad



relacional, agregando valor público al proceso de políticas públicas, haciendo que los resultados superen la suma de las iniciativas individuales para la resolución de problemas públicos.

Tomando en cuenta el diagnóstico de la ciudad y los actores relevantes de la Ciudad de Mérida, con una estructura congruente que tome en cuenta las 4 contingencias estructurales y relacionales claves descritas por Provan y Kenis (2008) y la forma de la gobernanza para poder hacer uso de las herramientas de las capacidades de la gobernanza en red de Ouden (2015) así como las estrategias sugeridas por la fundación chilena Simón de Cirene (CSC, 2017), que asiste a organizaciones, para facilitar las interacciones de manera que se pueda gestionar en red a Mérida Ciudad.

### Análisis de los factores de contingencia

Los resultados hacen visible la complejidad de unir varios actores interdependientes con distintas visiones e institucionalidad, la dependencia de la voluntad política de los gobiernos de turno y la falta de visión de proyectos a largo plazo, pero también de propuestas y ejemplos a pequeña escala como el trabajo en conjunto de las escuelas municipales y el Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos, los acuerdos interinstitucionales entre la Universidad de Los Andes y la Alcaldía del municipio Libertador, asentamiento político geográfico de Mérida Ciudad, en materia de recursos humanos, la instalación de los primeros paneles solares para iluminación a nivel nacional, el Chat del Centro Iberoamericano, el Distrito Cultural Manuel Mujica Millán del casco histórico de la ciudad, los Clúster como el del Café y del Cacao, iniciativa de difundir las Estatuas de Mérida como trabajo en conjunto con la Comisión Municipal del Patrimonio y un emprendimiento naranja, la Sociedad de Amigos del Parque Metropolitano Albarregas, entre otros.

### Número de participante

Los miembros se agrupan en el *clúster* educativo y son alrededor de 20 participantes (organismos o personas) identificados como prospectos por su experiencia en materia educativa, de recaudación de

fondos, de convenios con otras organizaciones, de actores con distintos marcos institucionales, de evaluación de proyectos y listando solo algunos:

Transparencia Venezuela; Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes; Aula Abierta; la Universidad de Los Andes; Instituto Municipal de la Cultura del Estado Mérida; la directora de Educación Municipal y escuelas municipales como la "5 de Julio" o la "Filomena Dávila Nucete" y Preescolar "Parque Ciudad de Los Niños"; el Grupo Social CESAP; Alianza Francesa de Mérida; Centro Venezolano Americano CEVAM; Instituto Angloamericano C.A; Move On Academy; ILingua Institute; Centro Internacional De Lenguas y Educación Integral Mérida (CILEM) C.A; FUNDAIDIO-MAS-ULA; Centro Internacional De Lenguas y Educacion Integral Merida (Cilem) C.A; Circuito de la Universidad de los Andes para el Manejo Integral de los Desechos CIULAMIDE-ULA, Centro Venezolano Americano CEVAM y Bibliomulas.

Si se clasifican los actores, se puede reconocer el modelo de acción de la Triple Hélice (Chang, 2010), que es el proceso de innovación resultante de las relaciones e interacciones de actores existentes en la ciudad: universidades, industrias y gobierno. En pocas palabras, es una red de creación y capitalización del conocimiento.

En cuanto a las empresas, existe la Cámara de Comercio e Industria de Mérida y Fedecamas Mérida que aglutina este sector. A nivel nacional dos fundaciones de empresas reconocidas como Fundación MAKRO y Fundación Empresas Polar y el Tanque de Pensamiento CEDICE que apoyan en financiamiento y en programas internos a la educación. Por otro lado, empresas desarrollo en el área de diseño y desarrollo de aplicaciones móviles y webs, como ICrea o Artelaser. No obstante, por la naturaleza misma de la ciudad y la influencia de la Universidad d Los Andes en este aspecto podría integrarse muchas otras.

Por el número de participantes, los modelos que más se adaptan son la Organización Dirigente o la Organización Administrativa en Red (NAO por las siglas en inglés), ya que el número de participantes requiere un ente que regule y centralice las interacciones de los miembros, ya sea un miembro de la red o la entidad externa que dirige la red, pero no es miembro.



## Nivel de confianza

Par guiar las acciones de los actores es necesario reducir la incertidumbre, esto es confianza, fomentando así la colaboración entre actores. Las respuestas de los actores, así como los acuerdos existentes hasta el momento, demuestran un buen nivel de apoyo entre instituciones como el trabajo de la Gerencia de Ordenamiento Territorial y Urbanístico, en el Departamento de Obras Públicas con el Foro Chat IBEROAMÉRICANO que trabaja en materia de innovación en Arquitectura e Ingeniería bajo los objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 de la ONU y El departamento de Desarrollo y Planificación Urbana de la FADULA-ULA.

La dirección de educación y trabajos con el Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos CISP, el CIULAMIDE, en materia cambio climático y gestión de riesgos socio-naturales con el proyecto Andes en Acción Climática, dirigido a los profesores de las escuelas municipales, por ejemplo, también da cuenta de ello.

Esta breve exposición basta para comprender que, para el modelo de red a diseñar, es recomendable la creación de un ente encargado de llevar el proceso de la creación del clúster educativo. En un principio este actor pertenecerá a la red, pero, si aumenta el número de miembros y el proceso de facilitación de las interacciones mejora el nivel de confianza, el cambio de estructura se verá reflejado con la adaptación al modelo NAO, que no pertenece a la red y actúa como ente regulador de las actividades.

## Consenso de metas de la red

El identificar los actores relacionados a un clúster educativo, de cierta manera disminuye las diferencias de los objetivos y líneas de acción a tomar para la gestión en red de Mérida Ciudad, es decir, que hay homogeneidad. La conclusión deriva de los propios actores que reconocen la necesidad de reforzar la educación y la cultura ciudadana para poder tener una ciudad de conocimiento no excluyente y participativa que promueva otro tipo de economía, que aproveche el talento humano de la universidad, los espacios verdes de la ciudad, el óptimo procesamiento y recolección de los desechos sólidos, entre otros.

La confianza dentro de la red ya sea directamente entre los miembros o a otro ente que no pertenece, también permite el compartir información valiosa para la red, por ejemplo, el éxito del programa Access del CEVAM, que es una beca dirigida a jóvenes de educación media para aprender inglés, financiada por la Embajada de los Estados Unidos.

En resumen, se puede decir que el consenso entre los actores es de moderado a alto, por la forma de gobernanza en red adecuada es la NAO, además de permitir un mayor número de participantes, la creación de un ente administrativo que gestione la red beneficia a los actores para aplicar las herramientas de gestión de la meta gobernanza.

### Competencias a nivel de la red

El clúster educativo está diseñado para reforzar y mejorar la calidad de la educación. Pero, para lograr los objetivos propuestos como organización individual y como red, son necesarias otras actividades que requieren coordinación como lo es buscar financiamiento, facilitar las interacciones de los actores, lidiar con nuevas amenazas internas o externas, promover y divulgar las actividades de la red, conectar con otros actores y crear vínculos.

En esto último, actores como El Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes y Transparencia Venezuela poseen las habilidades de acompañar y asistir en la documentación, evaluación de informes, así como asesoramiento de los resultados en sus pares. De esta forma, la red permite que los actores desarrollen sus habilidades y va institucionalizando la transferencia de buenas prácticas, por lo que las capacidades de la gobernanza en red se ubican en primer lugar en los actores, pero también en la red. Resumiendo, todo parece confirmar que existe coherencia del modelo a adaptar a la red con la forma de la gobernanza y las contingencias descritas por Provan y Kenis (Cfr Provan, 2008).

### Creación del ente administrativo de la red

Es el ente facilitador de las interacciones de interdependencia entre actores, que coordina y regula las acciones de los miembros de la



red, debe registrarse legalmente como una fundación ante el registro estatal en la ciudad de Mérida. El personal del ente no sólo se encargará de las actividades internas de la fundación, sino que, además, crear los vínculos necesarios con administradores de la red y todos los miembros participantes, son los encargados de gestionar la red interna y externamente, encargándose también de todo lo relacionado con la documentación pública tanto para los miembros como para organismos encargados de auditoría como para los donadores de la red.

## Capacidades de la gobernanza en red para Mérida Ciudad

Una vez obtenida la forma de la red de gobernanza adecuada a las necesidades del clúster educativo para la Ciudad relacional, ya es posible la aplicación de las capacidades de la gobernanza en red (Ouden, 2015). Existen antecedentes que pueden enriquecer las capacidades y tomados como plan estratégico a largo plazo, tal es del trabajo en conjunto con empresas privadas, estatales y la universidad de Los Andes, el “Mérida estado competitivo 2020” (Merida2020, 2010).

### Fortalecimiento de la reflexividad.

#### **Diseño de la red:**

El ente facilitador (la fundación administradora) debe propiciar las interacciones entre actores para que puedan darse cuenta de su posición, sus capacidades y los objetivos internos que cada miembro pueda tener. El método llamado Café Mundial, que sirve para crear espacios de conversación recomendada por la fundación Simón de Cirene (CSC, 2017), con un diseño de preguntas acerca la visión de la ciudad, el porqué de la convocatoria y la necesidad de trabajar en conjunto para crear Mérida Ciudad relacional, el espacio de preferencia es un miembro como por ejemplo La Rama Dorada que hace parte Distrito Cultural Manuel Mujica Millán.

#### **Marco de la red:**

Para lograr reconsiderar las acciones propias y tener una posición activa con una mentalidad abierta, se debe escuchar y aprender de



los demás a través del intercambio de opiniones e ideas. Una estrategia dentro del repertorio para ello es la Técnica de Espacio Abierto, donde ya conociéndose los actores, se comparte experiencias acerca el tema, si existe algún tipo de investigación o proyecto existente de cada miembro acerca la educación, por ejemplo, el programa Access del CEVAM o los programas de intercambio del Centro Internacional de Estudios Pedagógicos del Ministerio de Educación de la República de Francia. Este es el trabajo en conjunto de la triple hélice.

### **Gestión de la red:**

La red de gobernanza debe proveer las herramientas necesarias a los actores de la red para que puedan fortalecer las habilidades útiles para Mérida Ciudad relacional y para el actor mismo. La asesoría y provisión de herramientas, como becas, financiamiento de proyectos son la principal fuente de fortalecimiento de estas actividades. La fundación al ser un ente sin fines de lucro, los recursos en su mayoría son donaciones o contribuciones y están limitadas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Un ejemplo de estas herramientas son los recursos los ofertados por la Fundación Simón de Cirene ofrece asesoría a organizaciones con fines sociales con clases virtuales en su plataforma (CSC, 2017).

### **Participación de la red:**

La confianza busca mejorar los lazos colaborativos y de compromiso entre los actores miembros de la red, esto a través del diálogo. El Círculo de Conversación parece un método que se ajusta a la necesidad de fortalecer relaciones horizontales que impliquen compromiso de ser transparente en la información para los miembros y para la fundación. El ente administrador, la fundación, puede asignar pequeñas actividades para crear confianza y entender los límites de cada actor miembro.

## **Fortalecimiento de la capacidad de respuesta**

### **Diseño de red:**

Debe estar diseñada para procesar distintas fuentes de información acerca del ambiente en el que opera. Para ello, debe fomentar enlaces externos a la red e incluso organizar una propia por parte de la red con



este fin, aprovechando los espacios universitarios, de la Alcaldía de Mérida y la Cámara de Comercio e industria del estado Mérida, es decir activar la sinergia de la triple hélice. La fundación representa los intereses de la red y tiene por competencia el procesamiento de la información de los actores externos.

### **Marco de la red:**

Fortalecer la interdependencia y establecerla como marco de trabajo es función de la fundación y puede obtenerse creando responsabilidades a los actores con actividades de colaboración y la cooperación. La fundación es la plataforma donde los actores deben hacer networking, compartir recursos, información, recaudar fondos y a colaborar con la red. Las primeras actividades de asignación de tareas a los miembros es formar un proyecto para hacer crowdfunding o conseguir patrocinadores. Se mide la calidad y capacidad de comunicación entre los miembros, con la red y con otros actores.

### **Gestión de la red:**

Mediante los grupos focales se puede obtener información valiosa que algunas veces las encuestas no pueden ofrecer, ya que la interacción en el grupo forma parte integral de la información a recolectar acerca del tema a discutir, el compromiso con la misión del proyecto, la creación de la agenda, las actividades a realizar, el financiamiento las expectativas que cada miembro posea de la red y la cooperación.

### **Participación de la red:**

La fundación representa el trabajo de la red y legalmente es el receptor de la parte financiera. Es de gran importancia establecer este punto, ya que en el caso de Connect Network (Ouden, 2015) dentro de las capacidades de esa red y de los miembros, no existía una política comunicacional en la que ningún actor sabía si podía hablar en nombre de la red cuando estaban en alguna reunión donde es posible hacer más conexiones, posibles donadores y nuevas asociaciones. Por razones de índole legal esta no debe ser la seguida por la red de gobernanza de Mérida ciudad. El trabajo de la red debe incluir buscar actos públicos donde se genere información y se visibilice la red.



## Fortalecimiento de la resiliencia

### **Diseño de red:**

El alcance de la red en cuanto a la resiliencia se habló de promover la adhesión de los actores a través de la experiencia de cada miembro al fin de la red. Este punto ayuda a la especialización de la red aprendiendo y expandiendo el capital social que la red posee por sus miembros.

Los miembros de la triple hélice tienen antecedentes en cuanto a la enseñanza. La alcaldía las escuelas municipales, la universidad la educación terciaria, y el sector privado la educación privada; el financiamiento; documentación y en materia de derechos humanos. De esta manera, están unidos para aprender compartiendo conocimientos y experiencia, para crear nuevas iniciativas.

### **Marco de la red:**

La descentralización y la gobernanza en red son de por sí actividades innovadoras que la red debe formalizar y transmitir como cultura organizacional para potenciar las habilidades resilientes de los actores. El uso de la tecnología es de gran utilidad para la red como ente, ya que, actividades como visibilizar el trabajo, obtener una retroalimentación de las actividades, que exista un medio o una plataforma que permita la comunicación continua entre los miembros ante nuevos acontecimientos, obteniendo un trabajo más descentralizado, entre otros. En este aspecto la Universidad será quien marque pautas.

### **Gestión de la red:**

A través de la experiencia es posible analizar los distintos cursos y crear repertorios ante distintas situaciones como se han explicado en los pasos anteriores. La distinción de las actividades de interacción cambia en su objetivo, por lo que, para este punto, es necesario hablar de las experiencias negativas que ha tenido cada actor miembro con algún proyecto, con alguna asociación, con el proceso de financiamiento por plataformas informáticas o con campañas dentro de la Ciudad de Mérida y en la receptividad por parte de la ciudadanía.

### **Participación de la red:**

La fundación para la red de gobernanza para Mérida Ciudad debe asegurar que los procesos internos como externos sean visibles para



los miembros de la red y que coincidan los hechos con la documentación de la red. Transparencia Venezuela puede ser un actor fundamental para asesar a la red en cómo presentar alto rendimiento en transparencia.

## Robustez

### **Diseño de red:**

La lista de actores prospectos identificados en el principio del proyecto puede ser limitado. Sin embargo, actores que no hayan sido identificados por el estudio y que hayan sido observados por los miembros de la red con potencial, ayudan a renovar la red por los nuevos puntos de vista, experiencia que cada uno posee acerca el objetivo de la red y en definitiva hacen más robusto el diseño.

### **Marco de la red:**

La estrategia de narración de historias dentro de la red es necesaria para iniciar el proceso de renovación y actualización de las relaciones entre los nodos, la fundación y la red. La narración de historias debe organizarse para distintos objetivos y competencias de los actores porque en las reuniones debe constantemente existir el intercambio de experiencia. También, la narración de historias puede ser por una plataforma distinta a las reuniones, algunas organizaciones que utilizan Facebook como plataforma.

### **Gestión de la red:**

Se debe potenciar el aprendizaje interactivo, usado anteriormente también para la resiliencia, radica en que ya no sólo los receptores de la información quedan con ese rol de recibir y procesar la información, sino también de generar. A diferencia de las estrategias utilizadas para compartir experiencia, la información puede ser también interactiva, por lo que requiere una activa participación de los miembros para poder generar por sí mismos información. Es importante la formación en cómo evaluar las actividades y actitudes propias y así evitar los tabúes, círculos viciosos y malas prácticas.

### **Participación de la red:**

Las actividades realizadas por cada miembro o como grupo deben ser presentadas a los demás miembros de la red. Se deben poseer



instrumentos en los que los actores de la red puedan comunicar y presentar sus actividades, las estrategias, los objetivos, los compromisos asignados al momento de fortalecer y crear interdependencias, con objeto de estudiar en qué procesos existe algún estancamiento o alguna dificultad en cuanto a la tolerancia de distintas visiones del problema, de actuación y cómo la estructura está equipada para evitar estos conflictos o poder enfrentarlos o solucionarlos.

Una vez diseñada la red con el equipo de trabajo, ya es posible continuar con la fase 3 que es el desarrollo del proyecto de la de Mérida Ciudad Relacional, el cual escapa al objetivo de estas líneas. Sin embargo, en esta fase se debe activar el equipo de implementación para la aplicación de los proyectos, generar y seleccionar las ideas de proyectos para alcanzar los objetivos establecidos hasta este punto. Igualmente se debe asegurar el apoyo financiero a los proyectos es uno de los puntos para fortalecer la interdependencia de los actores y está incluida en esta fase, que finaliza con la implementación de los proyectos, antes de pasar a la cuarta fase de monitoreo, evaluación y comunicación. La fundación está encargada de este punto, pues necesita evaluar el progreso y resultados de su trabajo como facilitador y el de la red con las actividades realizadas por los miembros.

## CONCLUSIÓN

El aumento en complejidad, población y tamaño de las ciudades, de requerimientos y exigencias de los ciudadanos hacen de las estructuras de gestión de gobierno tradicionales, jerárquicas, ineficientes para la prestación y entrega de bienes y servicios. Creando la necesidad de una forma diferente de gestión que no solo involucre a actores públicos sino también privados con o sin fines de lucro, esto hace que surja un nuevo paradigma en la gestión como lo es la gestión de gobiernos en red o con estructura Redárquica.

Las administraciones públicas regionales cada vez cobran menos importancia en la prestación de bienes o servicios públicos, pero siguen siendo importantes en la generación de valor público dentro de la red de relaciones múltiples entre organizaciones de diversa índole



y esto es lo que caracteriza ahora mismo a un gobierno moderno. Así surge un gobierno en red que poco se asemeja a un organigrama tradicional y más se asemeja a una red dinámica como una red de computación, con capacidad de ampliarse, reducirse, organizarse o reorganizarse dependiendo de la situación a que se enfrente.

En la gestión de gobiernos en red, pareciese que el objetivo es depender cada vez más de terceros para brindar los bienes y servicios, no obstante, su rendimiento dependerá cada vez más de la capacidad del gobierno para manejar las sociedades y hacer que todos asuman una responsabilidad en la prestación de servicios, convirtiéndose de un prestador de servicios a facilitador de servicios. De esto que ciertas formas de jerarquía no desaparecen, pues diseños institucionales, el enmarcado de la red, herramientas prácticas como la gestión de procesos y participación directa son formas de manipulación de control jerárquico por parte del o de los facilitadores de red que pueden dar forma y limitar el comportamiento de los actores.

Los gobiernos locales pueden producir más valor público con el enfoque de gestión de gobiernos en red de lo que se produce en un modelo de gestión jerárquico y de ello da cuenta los innumerables ejemplos que colman la bibliografía citada, pero es importante también establecer que significa grandes esfuerzos y desafíos sobre todo en la articulación de actores urbanos con naturaleza e intereses muy disimiles, generando riesgos en la negociación subyacente en la conformación de la estructura en red y que constituye la principal crítica a la tercerización del gobierno.

El gobierno en red requiere una forma de administración pública diferente adaptada a los nuevos tiempos y a las nuevas exigencias de una ciudad creciente y compleja, y esta forma es la gobernanza en red.



## REFERENCIAS

Aguilar, L. (2007). "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza". Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 39. (Oct. 2007). [En línea, consultado mayo 2020] <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>

Castells, M. (1985). La Cuestión Urbana. México: Siglo Veintiuno Editores.

Castells, M. (1997). La era de la información: economía, sociedad y cultura Volumen I: La Sociedad en Red. Madrid: Alianza Editorial, S. A.

Castells, M. (2018). El poder de las ciudades en un mundo de redes. Barcelona: Vanguardia | Dossier, número 67 enero / marzo 2018.

Chang, H. (2010). El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. San José: Revista Nacional de administración, Vol.1 No.1 :85-94 enero-junio, 2010 [En línea, consultado abril 2020] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698520>

Ciudad (16Marzo2018). En Wikipedia, la enciclopedia libre. [En línea, consultado enero 2018] <https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad>

Coase R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. Nov., 1937, pp. 386-405. [En línea, consultado junio 2018] <https://www.jstor.org/stable/2626876>

CSC (2017). Manual para administrar empresas sociales. Santiago: Corporación Simón de Cirene [En línea, consultado febrero 2020] [https://www.academia.edu/4075319/2\\_Manual\\_para\\_administrar\\_Empresas\\_Sociales](https://www.academia.edu/4075319/2_Manual_para_administrar_Empresas_Sociales)

\_\_\_\_\_(2017). Recomendaciones para Sustener Conversación Transformadoras. Santiago: Corporación Simón de Cirene [En línea, consultado febrero 2020] <https://drive.google.com/file/d/1u5Ax-D1D4mL5d6GdgjicTHrO4clixIJkY/>

Glaeser E. (2011). El triunfo de las ciudades. México: Editorial Taurus.

Goldsmith, S. y W. D. Eggert (2006). Gobernando en Red. Caracas: CEDICE Libertad.

Jessop, B. (2003). Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony. Manchester: H.P. Bang, ed. Governance as social and political communication. Manchester: Manchester University Press. Pp.101-116. [En línea, consultado Nviembre 2019] <https://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/jessop-governance-and-metago-governance.pdf>

Lefebvre, H. (2011). Metamorfosis planetarias. Madrid: Viento Sur, Número 116/Mayo 2011. Pp. 35-38 [En línea, consultado abril 2017]. [http://cdn.vientosur.info/Vscompletos/vs\\_0116.pdf](http://cdn.vientosur.info/Vscompletos/vs_0116.pdf)

López-Ramírez, M. (2012). La ciudad: reflexiones sobre su separación con la naturaleza. La Jornada Jalisco: Revista Nómada [En línea, consultado Eenero 2017]. <http://hdl.handle.net/11117/1247>

López-Ramírez, M. (2013). "Pensar la ciudad". Guadalajara: ITE-SO-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Centro de Investigación y Formación Social CIFS - Ecología Política. [En línea, consultado enero 2017]. <http://hdl.handle.net/11117/1247>

Mayorga, F. y Córdova, E. (2007). Gobernabilidad y Gobernanza en América latina. Ginebra: National Centres of Competence in Research, Working Paper No publicado. [En línea, consultado diciembre 2019] <http://www.institut-gouvernance.org/docs/ficha-gobernabilida.pdf>

Mérida2020 (2010). Mérida estado competitivo 2020. Mérida: Instituto de investigaciones Económicas y Sociales IIES-ULA. [En línea, consultado febrero 2020] [http://iies.faces.ula.ve/Merida2020/Plan\\_Estrategico/documentos.html](http://iies.faces.ula.ve/Merida2020/Plan_Estrategico/documentos.html)

Mukim M., Kilroy A., Negri S., Sager C., Wahba S. y Lall S. (2016). Ciudades Competitivas para Empleos y Crecimiento, ¿Qué, quién y cómo? Washington, DC: Grupo del Banco Mundial n° 101546. [En línea, consultado junio 2016].

[http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/02/08/090224b0841570ce/2\\_0/Rendered/PDF/Ciudades0compe000qu000qui0n0y00c0mo.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/02/08/090224b0841570ce/2_0/Rendered/PDF/Ciudades0compe000qu000qui0n0y00c0mo.pdf)

Ortegon, E. (2006). Guía sobre diseño y gestión de la política pública. Bogotá: Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia Y La



Tecnología “Francisco José De Caldas” (COLCIENCIAS) Organización Del Convenio Andrés Bello (CAB), Serie Ciencia y Tecnología No. 168

Ouden, T. (2015). A contribution to the understanding and strengthening of network governance. A theoretical and empirical explanation of governance capabilities. Wageningen, Netherlands: Wageningen University and Research Centre–Department of Social Sciences and Law [En línea, consultado noviembre 2019] <https://edepot.wur.nl/347962>

Pascual, J. M. (2011). De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. Barcelona: Elements de debat territorial. Diputació de Barcelona Oficina de la Xarxa Barcelona Municipis de Qualitat. [En línea, consultado mayo 2019] <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/45009.pdf>

Provan, K, y Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. Oxford: Journal of Public Administration Research and Theory Vol. 18: pp. 229-252. [En línea, consultado noviembre 2019] <https://www.researchgate.net/publication/31025597>

RAE.Ciudad (2020). Ciudad. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. [En línea, consultado Mayo 2020] <http://dle.rae.es/?id=9NXUyRH>

RAE.Urbano (2020). Urbano. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. [En línea, consultado Mayo 2020] <https://dle.rae.es/urbano>

Trullén, J., Lladós, J. y Boix, R. (2004). Economía del conocimiento, ciudad y competitividad. Barcelona: Investigaciones regionales. Pp. 139-161

Termeer, C.J.A.M., Dewulf, A., Breeman, G., and Stiller, S.J. (2013). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. Wageningen, Netherlands: Administration & Society Pp. 680-710 [En línea, consultado noviembre 2019] <https://pdfs.semanticscholar.org/654a/7f2143de063b7c492b8bf04af9f835b55cd2.pdf>