

# **Planeación estratégica y disruptiva para el desarrollo sostenible del municipio en México**

Roberto Emilio Alpizar González

## Planeación estratégica y disruptiva para el desarrollo sostenible del municipio en México

Roberto Emilio Alpízar González<sup>2</sup>

**SUMARIO.** I. Preámbulo; II. Planeación municipal; III. Antecedentes; IV. Marco jurídico; V. La importancia de la planeación; VI. Problemática; VII. La planeación estratégica; VIII. Visión y acción estratégica; IX. Desarrollo sostenible; X. La vecindad y los fines del municipio; XI. Innovación y pensamiento disruptivo; XII. Las aproximaciones entre la realidad y lo utópico en la innovación y el pensamiento disruptivo; XIII. Las limitantes de la innovación ;XIV. Restricciones al pensamiento disruptivo; XV. Gobernabilidad y estado disruptivo; XVI. El derecho al buen gobierno; XVII. Fuentes de consulta.

### I. Preámbulo

El Municipio es el ámbito de gobierno más próximo al ser humano y tiene como objeto organizar a los miembros de la comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia primaria y vecinal (Roldán, 2018: 5). Regido por normas, principios y valores contenidos en el Ordenamiento Jurídico Nacional, que está representado por un órgano colegiado de gobierno denominado Ayuntamiento y que tiene como finalidad buscar la satisfacción de las necesidades de la colectividad (Robles, 2000: 9), y el desarrollo económico, social y cultural de su población.

---

<sup>2</sup> Doctor en Derecho por la Universidad Autónoma del Estado de México. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma del Estado de México e integrante del Cuerpo Académico Estudios en Derechos Humanos y sus garantías.

En consecuencia, el Ayuntamiento, a través de un proceso de planeación estratégica (Arao, 2019), disruptiva (Félix, 2018), y sostenible en términos de los objetivos de la agenda 2030, debe incidir particularmente en la promoción de las sociedades pacíficas e inclusivas y en lograr que las ciudades y nuestros municipios, sean seguros, pero, sobre todo; cuenten con instituciones responsables, sólidas y con buenos gobiernos.

En base a la teoría del pensamiento complejo (Mariotti, 2007), la cual establece que ésta es una forma de pensar que integra el pensamiento lineal cartesiano y el pensamiento sistémico, y que permite lidiar con el caos, la complejidad, la diversidad y la imprevisibilidad del mundo, especialmente en la etapa actual de desarrollo de las organizaciones.

Igualmente, la teoría del pensamiento complejo de Axelrod y Cohen (1999) indica que este pensamiento tiene que lidiar con los sistemas turbulentos, llamados sistemas complejos adaptativos, los cuales se caracterizan por acciones y reacciones caóticas que se desordenan rápidamente cuando están implicados múltiples agentes que interactúan entre sí, lo cual provoca que surjan estructuras espontáneas.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2014) señala que las organizaciones, en vez de tener la complejidad con sus muchos participantes, las interacciones sin fin, el vasto aprendizaje por ensayo y error y las infinitas iniciativas de unas y otras para imitar el éxito ajeno, deberían ser aprovechadas de mejor manera. Así entonces, todo puede suceder y la irregularidad es una propiedad fundamental de la organización donde las pequeñas perturbaciones eventuales pueden provocar grandes efectos y consecuencias. Por lo tanto, el estratega no puede confiar sólo en las estructuras, los sistemas, las reglas y los procedimientos; es necesario estar preparado para una adaptación continua a las nuevas formas.

## II. Planeación municipal.

Cuando más fuerte sea la tempestad y vigoroso el oleaje del mar, tanto más atento y seguro debe estar el timonel frente a los desafíos de las aguas por donde se navega. De igual manera, la turbulencia y la incertidumbre que caracterizan al mundo actual de los negocios incesantemente presentan enormes y crecientes desafíos a las empresas y sus conductores. (Chiavenato y Sapiro, 2019: XVII).

En la medida en que estos desafíos aumentan, crece desproporcionadamente la necesidad de la planeación estratégica. Es preciso saber exactamente hacia donde ir y cómo superar los desafíos que surgen intempestivamente en el viaje. Así, llegar al puerto de destino en el momento correcto constituye la esencia del éxito del viaje. (Chiavenato y Sapiro, 2019: XVII).

El artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece el imperativo que tiene el Estado de contar con un sistema de planeación, mismo que será democrático mediante la participación de diversos sectores de la sociedad; recogiendo sus aspiraciones y demandas para incorporarlas al plan de los programas de desarrollo.

Desde el punto de vista administrativo, al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas que trabajan en grupo, la tarea fundamental de un gerente es ver que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea efectivo las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. Esta es la función de planeación. La planeación comprende seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos.

Creo en el proceso de planeación en la vida privada, pero creo aun con más énfasis que las instituciones públicas salvan la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar.

La planeación es un sistema moderno y eficaz que permite alcanzar mejores niveles de bienestar a los miembros de las comunidades. El proceso de planeación (formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación) es la organización sistemática de ciertas acciones para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras así como la asignación de recursos, responsabilidades, tiempos de ejecución y evaluación de resultados con el propósito de lograr la transformación de una institución determinada (Robles, 2000: 327).

Planear es saber lo que se pretende y cómo alcanzar metas y objetivos; es conocer y entender el contexto externo; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos, evitando la vulnerabilidad; es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna y buscar las sinergias necesarias; es ser osado en las metas propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados a socios internos y externos. Planear no es tan solo vislumbrar el futuro; sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos que operan de forma consiente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se presentan en el día a día de las organizaciones (Chiavenato y Sapiro, 2019: XVII).

En el ámbito municipal, el proceso de la administración pública es muy complejo y difícil de llevar a cabo por las enormes dificultades que se presentan, tales como: falta adecuada de preparación del titular de la administración pública "presidente municipal", insuficiencia de recursos financieros, ausencia de elementos humanos dispuestos a servir con un salario ínfimo y como consecuencia, la incapacidad para recaudar los impuestos para cubrir las cargas públicas del municipio, la falta de una pertinente planeación en el nivel superior que además evalúe y controle permanentemente el proyecto político de desarrollo de la federación y del Estado, y tratar de solucionar la problemática social, con medidas urgentes e improvisadas; problemas muy graves con los que se enfrenta la realidad nacional a nivel del desarrollo municipal.

De ahí la importancia de elaborar un proyecto político de desarrollo, a través del cual el Ayuntamiento, como máximo órgano de gobierno del municipio oriente sus acciones y recursos, teniendo como objetivo superior alcanzar el desarrollo económico, social y político de sus comunidades.

En tal sentido los ayuntamientos del país a través del titular del ejecutivo municipal, deben decidir con anticipación el quehacer municipal, es decir, qué obras, qué bienes y servicios se deben realizar y proporcionar a la población para la satisfacción de sus necesidades y proyectarlas como una oferta política, y una vez ganada la elección; definir cómo realizar las tareas, en dónde llevarlas a cabo y bajo que recomendaciones, normas y políticas públicas.

La planeación es una herramienta del gobierno directamente relacionada con un proyecto político de desarrollo, útil para reducir la incertidumbre respecto de un futuro probable en las sociedades. (Manual básico para la Administración municipal, México, 1996: 3)

Tomando en consideración que la planeación es un proceso sistemático que nos sirve para dar sentido y coherencia al quehacer municipal, se debe establecer un orden en las acciones y propósitos como los siguientes:

- a) Efectuar un estudio (diagnóstico) para saber las condiciones en las que se encuentra el municipio.
- b) Establecer objetivos generales
- c) Determinar cuál es la capacidad del gobierno municipal, fijar estrategias de acción
- d) Jerarquizar y determinar la prioridad de las necesidades
- e) Formular programas de adecuación y mejoramiento de las estructuras y formas de actuar; y
- f) Seleccionar alternativas de solución

Derivado de lo anterior, lograr los propósitos fundamentales de la planeación que son:

- La optimización de los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuenta;
- La búsqueda de racionalidad entre los medios disponibles y los fines perseguidos;
- La conformación de una unidad y establecimiento del control de las tareas realizadas por la administración pública con el objetivo de hacer más eficientes sus funciones y legitimar su acción;
- La coordinación y organización administrativa, tanto en funciones como en responsabilidades;
- La racionalidad de los recursos;
- La procuración de la participación de los diferentes sectores sociales, con la finalidad de incorporar sus aspiraciones y demandas al plan de desarrollo, y
- La estructuración de un planteamiento completo en la toma de decisiones anticipadas, en el análisis y fijación de metas, en la evaluación de resultados, en el ahorro y racionalidad en el uso de los recursos y en la promoción del desarrollo económico y social de las y los vecinos de la demarcación municipal.

En conclusión, la planeación se establece para reducir la incertidumbre con respecto al futuro de la sociedad; planear significa prever el futuro, decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo tomando en cuenta siempre el desarrollo humano sostenible de la población a corto, mediano y largo plazo para concretar un buen gobierno.

### **III. Antecedentes.**

Dado que la planeación constituye un proceso de carácter técnico, pero de grandes repercusiones políticas para cualquier régimen, es importante tomar en cuenta algunos antecedentes sobre el particular.

Cómo parte de la organización del trabajo gubernamental, la planeación existía en México por lo menos desde el “plan sexenal” de 1933 preparado por el presidente Lázaro Cárdenas. Con base en estos instrumentos las diversas administraciones; prepararon sus propios planes, estableciendo diferentes conjuntos de objetivos y prioridades de gobierno. Era un proceso interno de la administración pública federal con poca o nula participación de la sociedad. Era un instrumento de gobierno que tenía el objetivo de guiar la acción de la administración pública en los diferentes campos.

En contraste con lo anterior, de acuerdo con Serna (2018: 528) la reforma de 1883, estableció el llamado sistema nacional de planeación democrática otorgando a los gobiernos federales estatales y municipales, facultades para diseñar un plan destinado a impulsar el desarrollo nacional estatal y municipal y el establecimiento de un mecanismo de participación social para dar legitimidad a las medidas adoptadas por el gobierno siguiendo el plan respectivo.

Hoy en día, para el proceso de planeación en cualquier instancia del sector público, pero particularmente en el ámbito municipal se debe tomar en cuenta la planeación estratégica para poder trazar metas-presupuesto a corto, mediano y largo plazo. Tomando en cuenta las prioridades de cada demarcación municipal, es pertinente involucrar a los diferentes sectores de la sociedad, y de forma simultánea acercarse a lo previsto por la agenda 2030 en lo relativo a un desarrollo sostenible y disruptivo, pero particularmente encaminado al desarrollo humano.

#### **IV. Marco jurídico.**

Desde el punto de vista jurídico, el proceso de planeación está regulado por el principio establecido en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mismo que está reglamentado por la Ley de Planeación del 5 de enero de 1983, con sus respectivas reformas hasta la fecha.



De acuerdo con el artículo constitucional citado, en sus dos primeros párrafos el Estado mexicano debe implementar un sistema de planeación democrática que logre, mediante la participación de los diversos sectores sociales recoger las aspiraciones y las demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y a los programas correspondientes.

Una planeación con estas características, y acorde a lo señalado en la Ley de planeación, propicia la participación de las distintas organizaciones sociales existentes (de obreros, de campesinos, de empresarios, el sector académico, entre otros) en foros de consulta, mediante la expresión de sus opiniones y propuestas, denominados **legisladores sociales**, en palabras de Fix-Zamudio y Valencia (2007) incluidos los legisladores en lo particular.

Del texto constitucional se pueden distinguir las cuatro etapas del proceso de planeación en el artículo 26 constitucional tercer párrafo. Pues se habla de la *formulación*, en la que se elabora el Plan Integral de desarrollo y los programas de mediano plazo; de la *instrumentación* en la cual se formulan los programas operativos anuales, metas específicas, instrumentos, acciones y se asignan recursos; Control, consistente en realizar la oportuna detección y corrección de las deficiencias observadas en el plan; y *evaluación* en donde se comparan las previsiones con los resultados obtenidos, para advertir si el plan se llevó a cabo de manera satisfactoria.

Corresponde al ejecutivo federal, como se infiere del propio artículo 26, una actuación relevante en el proceso de planeación. Casi se define la planeación nacional en relación al ejecutivo, pues consiste según lo dispone el artículo 3 de la Ley de planeación, en la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del ejecutivo federal en materia de regulación y promoción de la actividad económico, social, político y cultural, tiene como propósito la transformación de la realidad del país. El Plan Nacional de desarrollo deberá ser enviado por el Presidente de la República a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión para su aprobación, a más tardar el último día hábil de febrero del año siguiente a su toma de posesión y la Cámara de

Diputados del Congreso de la Unión aprobará dicho Plan dentro del plazo de dos meses contados a partir de su recepción.

En el contexto internacional existe la preocupación por alcanzar un desarrollo humano en forma sostenible, y para ese fin se hace necesario recurrir a la urgente necesidad de una planeación estratégica y disruptiva en los ámbitos nacionales, locales y municipales, con el propósito de dignificar la vida del ser humano en sociedad.

En términos de lo dispuesto en la agenda 2030 de la ONU, se alude al hecho de que el mundo cada vez está más urbanizado. Desde 2007 más de la mitad de la población mundial ha estado viviendo en ciudades, y se espera que dicha cantidad aumente hasta el 60 % para 2030<sup>3</sup>.

La rápida urbanización está dando como resultado un número creciente de habitantes en barrios pobres, con infraestructuras y servicios inadecuados y sobrecargados (como la recogida de residuos y los sistemas de agua y saneamiento, carreteras y transporte), lo cual está empeorando la contaminación del aire y el crecimiento urbano incontrolado.

El impacto de la COVID-19 será más devastador en las zonas urbanas pobres y densamente pobladas, especialmente para los mil millones de personas que vive en asentamientos informales y en barrios marginales en todo el mundo, donde el hacinamiento también dificulta cumplir con las medidas recomendadas, como el distanciamiento social y el autoaislamiento.

Para atender estas situaciones sociales adversas, la misma ONU ha trazado las siguientes metas a cumplirse en el 2030:

---

<sup>3</sup> Las ciudades y las áreas metropolitanas son centros neurálgicos del crecimiento económico, ya que contribuyen al 60% aproximadamente del PIB mundial. Sin embargo, también representan alrededor del 70% de las emisiones de carbono mundiales y más del 60% del uso de recursos. (ONU, tomado de la red el 25/04/2024, disponible en <https://onuhabitat.org.mx/index.php/el-ods-del-mes-es-el-11>)

- Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles; así como mejorar los barrios marginales.
- Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países;
- Reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad, entre otras.

En este sentido y acorde a lo señalado por la ONU en su Agenda 2030, para el sistema de planeación en nuestro país, los gobiernos deben tomar en cuenta las *aspiraciones y demandas de la sociedad*, a través de los mecanismos definidos por la ley de planeación.

Así, la planeación, sería la forma de inyectar legitimidad a las acciones gubernamentales, formas que estarían creadas por el plan, qué a su vez serían diseñadas con base en las demandas sociales. No obstante, la reforma sobre la planeación fue una medida para fortalecer al presidente debido a que el proceso de planeación estaba organizando alrededor de él. El diseño del plan, la consulta a la sociedad civil, así como la ejecución del plan se sigue llevando a cabo como hasta hoy. Es un proceso que tiene lugar dentro de la administración pública.

Con esto, los ejecutivos federal, estatal y municipal se convirtieron en los más grandes mediadores, son el centro de un formidable instrumento para negociar con los grupos sociales. Además de realizar la elaboración de los planes de gobierno cada periodo gubernamental. Al respecto, Valadés señala que: “la ley de planeación está concebida todavía conforme a los patrones y estándares de un poder altamente centralizado propio de una

estructura autoritaria del ejercicio del poder político” (Valadés, 2009).

La ley establece que el plan nacional de desarrollo lo hace el gobierno y es coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esto significa que un funcionario que no ha sido elegido, ni es responsable ante el Congreso es quién determina a su vez todas las políticas públicas del país y fija por ende el sentido del gasto.

De acuerdo con el artículo 2º, de la Ley de Planeación, la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del estado sobre el desarrollo equitativo, incluyente, integral, sustentable y sostenible del país, con perspectiva de interculturalidad y de género y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales, ambientales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- La igualdad de derechos entre las personas, la no discriminación, la atención de las necesidades básicas de la población en la mejora en todos los aspectos de la calidad de vida, para lograr un ambiente adecuado de la población.
- La obligación del estado de promover, respetar proteger y garantizar los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los Tratados Internacionales de los Estados que sean parte.
- El fortalecimiento del pacto federal y del municipio libre para lograr un desarrollo equilibrado del país.

Con base en la normatividad presentada, se considera que el proceso de planeación estratégica y disruptiva debe ser un imperativo a cumplir en forma estricta por los diferentes ámbitos de gobierno, sujeto a una evaluación permanente para el logro de metas, propósitos y la previsión de posibles fenómenos que sean producto del entorno natural de las comunidades.

## **V. La Importancia de la planeación.**

Como ya se ha referido planear es saber lo que se pretende y como alcanzar metas y objetivos; por lo tanto, es un proceso que permite cumplir con las expectativas a corto, mediano y largo plazo.

La importancia de la planeación radica en permitir razonar y regular la organización y el funcionamiento de los factores que inciden en la convivencia y el desarrollo de los sectores público, privado y social. La planeación no solo busca enfatizar la necesidad de resolver los requerimientos sociales, sino también fomentar y encausar los esfuerzos colectivos para resolverlos. La planeación municipal es el instrumento del gobierno y de acción lógica que debe responder a la voluntad y el deseo de la comunidad para coordinar el esfuerzo colectivo, reorientar las acciones y apoyar el cambio social y el progreso económico sustentado en la estrategia global y en las directrices políticas de la federación y los estados (Robles, 2000).

En concordancia a lo señalado por Robles, se considera que la planeación en el ámbito municipal debe obedecer a los objetivos aludidos o referidos en la agenda 2030, enfocándolo hacia una planeación estratégica de carácter disruptivo para prevenir y afrontar de forma oportuna cualquier contingencia que atente, en este ámbito, contra la dignidad de las personas.

## **VI. Problemática.**

Como ha ocurrido desde hace algunas décadas en la formulación de los planes de desarrollo, podría convocarse a las tradicionales consultas temáticas regionales o de otros tipos. Las consultas públicas son necesarias y están previstas en la ley. Sin embargo, el procedimiento vigente ya no está a la altura del intenso debate que se ha registrado en el México de los últimos años, ni de la riqueza de las contribuciones académicas, ciudadanas, empresariales, sindicales y de otros orígenes en busca de nuevos cauces de desarrollo, como la transformación en múltiples aspectos de la vida

de los ciudadanos, la economía, la política, la sociedad y la cultura.

La formulación y consulta de los planes y programas se han convertido en un procedimiento rutinario, burocrático y sin consecuencias prácticas; lo que conduce al desprestigio público de la planeación y creencia de que es una actividad innecesaria. Por el contrario, se deben renovar las prácticas de participación y planeación.

La planeación debería ser vista como una planeación colectiva, pública, como un modo de definir el camino del desarrollo humano, de trazar rutas en lo inmediato, congruentes entre sí, y con la visión de corto a largo plazo. Es pertinente adoptar mecanismos deliberativos con base en las grandes decisiones nacionales y globales, con rendición de cuentas y con mecanismos de control y transparencia.

Así entonces, en una sociedad democrática inserta en una economía de mercado, y además globalizada, es necesario reconstruir las dimensiones del espacio público y dotar al estado y a sus municipios de nuevos contenidos y prácticas de planeación que permitan al espacio de gobierno más cercano al ser humano, enfrentar los desafíos de una sociedad cada vez más demandante, y así contribuir al desarrollo humano sostenible a través de una planeación estratégica y disruptiva.

## **VII. La Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones

y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Drucker, 1984).

El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas, cambiantes dentro del contexto de los negocios, y además; cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida en que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva. Y ofrecer la innovación necesaria para la mejora del patrón de vida de la sociedad (Chiavenato y Sapiro, 2019: 27)

Hoy, según Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée, con base en algunos autores, Sapiro (2019), nos muestra dos visiones básicas sobre la estrategia y cómo elaborarla:

- **Visión estructuralista:** Esta admite un flujo causal entre la estructura del mercado, la conducta de los participantes y el desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado que resulta de las condiciones de la oferta y de la demanda imponen una conducta de los vendedores y compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector a decidir, dónde entran y no entran con el propósito de captar la riqueza en vez de crearla.
- **Visión reconstructivista:** se basa en la teoría del crecimiento interno, según la cual la innovación y la creación del valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se puede presentar en toda organización, en cualquier momento de forma intrínseca, debido a la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores del mercado.

Según esta visión, la demanda adicional existe en el estado latente, aun sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe, del lado de la oferta, al de la demanda y que se enfoque en la competencia al enfoque, en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial, se convierta en demanda real. Así entonces, no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar al grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente.

Por lo tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante. Al estimular la demanda de la economía, la estrategia y la innovación del valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector; además de crear un nuevo espacio de mercado. Este es el enfoque que prevalece hoy, pero nada garantiza su permanencia, dada la dinámica del cambio y del desarrollo de las estrategias en las organizaciones.

Con la planeación estratégica se busca encontrar las herramientas y los caminos más adecuados para que tanto la empresa pública como la privada puedan navegar y perdurar en el tiempo en condiciones dinámicas, cambiantes, adversas e imprevisibles.

### **VIII. Visión y acción estratégica.**

Según Chiavenato y Sapiro, el estratega debe tener en mente la visión y la acción estratégicas. La visión estratégica involucra a una amplia visión del espacio y del tiempo. En relación con los espacios, la visión estratégica significa visualizar el todo. Podemos darle el nombre de abordaje sistemático u holístico y es importante comprender la totalidad de la situación y no solamente parte de ella. El todo es diferente a las partes que lo integran. Además, el estratega debe cultivar la visión periférica, es decir la capacidad de visualizar dónde está inserto el todo. Esto significa ver el entorno para comprender el papel del sistema y la manera de cómo se comporta el ambiente. Es fundamental mirar hacia afuera. En lo referente al tiempo, el estratega debe de ver más lejos y expandir su horizonte temporal. Esto significa mirar a largo plazo y no solo en



el corto o el mediano plazo. Es preciso entender las consecuencias futuras de nuestras decisiones actuales. sobre las que vivimos en un mundo de transformación y progresividad y el mañana será distinto al hoy. En cuanto a la acción estratégica, el estrategia debe enfocarse a las metas y objetivos que desea alcanzar y en los resultados que quiere ofrecer. La complejidad, dinamismo, cambios e incertidumbre son los componentes principales del complicado juego en busca de resultados excepcionales con los recursos y habilidades que se tienen a la mano. El riesgo se vuelve cada vez más grande, pero el espíritu competidor y el liderazgo, aunados a una inteligencia competitiva capaces de crear una visión y acción estratégica, construyen los medios que podemos utilizar como armas y herramientas para la planeación, para obtener un gobierno con desarrollo sostenible.

La estrategia implica imaginación, creatividad, discernimiento, intuición, innovación, iniciativa y fuerza mental, por lo tanto; debe entenderse como la forma en cómo se visualiza el mundo exterior, las cuestiones desafiantes e inciertas o como la manera de aplicar un conjunto de medidas para definir y resolver problemas.

## **IX. Desarrollo sostenible.**

Según Sapiro y Chiavenato (2019: 337), toda empresa crea o destruye valor en varias dimensiones y volúmenes. No se pueden ignorar los impactos económicos, sociales o ambientales que la empresa provoca, para bien o para mal. Durante mucho tiempo las estrategias de las empresas solo buscaban maximizar el rendimiento para los accionistas y los inversionistas. No había expectativa alguna de cumplir los objetivos de preservación ambiental o de la responsabilidad social. Por el contrario, la explotación indiscriminada de los recursos disponibles era la regla, mientras que persistía la despreocupación respecto del bienestar de los trabajadores y las comunidades en torno a las operaciones de las empresas en muchos sectores de la economía. La empresa se destinaba a cumplir las demandas, única y exclusivamente, de

sus propietarios. Sin embargo, hoy el escenario es muy diferente, pues las organizaciones compiten en un contexto más complejo y en un ambiente reglamentado. Ahora también se considera a las generaciones futuras e incluso a aquellas que no han nacido. Cada vez es más evidente que el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el medio ambiente y el entorno socioeconómico. El desarrollo humano sostenible debe satisfacer las demandas de todas las partes interesadas; se integra la agenda de todo proceso de planeación estratégica de una organización cualquiera, cuya meta sea alcanzar resultados de modo sostenible a corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo sostenible implica la toma de decisiones oportunas y racionales para satisfacer necesidades colectivas de una organización en forma eficiente y eficaz.

De acuerdo con Calixto y otros (2019): “El desarrollo sostenible es una estrategia promovida a nivel internacional dirigida a alcanzar niveles de vida más justos y equitativos. El concepto de sostenibilidad ha sido utilizado indistintamente con otros como, sustentable y sostenido, pero tienen su propia implicación” A continuación se define cada uno de estos términos:

- Sustentable se refiere a la posibilidad de tener una base de apoyo o un soporte para asegurar la permanencia de los recursos.
- Sostenible se refiere al proceso o hecho que una vez ocurrido puede mantenerse activo en el tiempo o continuar operando.
- Sostenido, suceso sé que mantienen integrado en el tiempo.

El desarrollo sostenible corresponde a un patrón de uso de recursos que, al mismo tiempo que pueda cumplir las demandas humanas y organizacionales, preserve el ambiente de manera que no comprometa los recursos y las necesidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias demandas y necesidades.

La sostenibilidad es un concepto amplio, y como tal debe ser tratada. La discusión en torno al desarrollo sostenible se basa en la concepción de que existen tres tipos de capital: el económico, el social y el natural. Estos deben de administrarse, considerando que tal vez no sean sustituibles o renovables, lo que depende de la forma en que sean utilizados o consumidos (Sapiro, 2019).

Daili, citado por Sapiro (2019), advierte que el capital natural no será necesariamente sustituido por el capital económico. En realidad, un capital natural puede ser repuesto, pero eso no garantiza la sostenibilidad del ecosistema donde ocurrió la reposición, como en el caso de la función estabilizadora del clima desarrollada por el bosque tropical del Amazonas. Muchos científicos afirman que esa función tal vez se ha perdido debido a la devastación persistente e incontrolable de ese ecosistema. Una verdadera devastación propiciada por el espíritu destructivo del humano.

En consecuencia, el desarrollo sostenible se refiere a la ejecución de un conjunto de estrategias e iniciativas que de forma transparente cumplan con las demandas de una sociedad y su gobierno y que, en forma simultánea se protejan los recursos humanos, naturales y económicos, preservando la naturaleza como garantía para un desarrollo humano sostenible de los diferentes municipios de nuestro país, fortaleciendo así su vecindad y los fines para los cuales fue creado como base de la división territorial, de la organización política y administrativa de las diferentes entidades federativas del estado mexicano; de tal forma que se pueda contar con buenos gobiernos.

## **X. La Vecindad y los fines del Municipio.**

La población constituye uno de los elementos fundamentales del municipio. Podemos señalar que la mayoría de los autores que nos dan su concepto del municipio señalan que la población municipal es determinada por la vecindad y es lo que caracteriza a la institución municipal en estricto sentido. La calidad de vecino deviene así de la residencia habitual de las personas en comunidad.

Gramaticalmente, vecino es el que habita con otros en un mismo pueblo, barrio o casa, es decir; hablar de vecindad presupone la contigüidad material de familias y edificaciones constituyendo una agrupación perfectamente individualizada en el espacio común.

Como ya se ha señalado, y citando a Robles (2000), el municipio mexicano es una persona jurídica integrada por una asociación de vecindad asentada en una circunscripción territorial que es la base de la división política, administrativa y territorial de una entidad; constituye un nivel de gobierno con capacidad jurídica, política y económica para alcanzar sus fines y autogobernarse, con sujeción a un orden jurídico superior.

Como puede evidenciarse, uno de los elementos del municipio, que es la vecindad, es el elemento más importante de la institución municipal, pues como es bien sabido, las instituciones son creadas por las personas y para las personas, y en ese sentido, la vecindad se refiere a la reunión de varios individuos o familias ligados entre sí por el vínculo de muchos siglos de vida, de hábitos no interrumpidos, de propiedades comunes, de cargas solidarias y todo lo que contribuye a formar una sociedad natural. Pues es el núcleo social de la vida humana total, determinado o definido naturalmente por las necesidades y las relaciones de la propia vecindad, es decir; personas que viven en un espacio contiguo.

En ese contexto radica la base social del municipio, que es el equivalente a ciudad en cuanto a conjunto de ciudadanos y no de edificaciones; y en particular, su esencia sociológica: las relaciones de vecindad caracterizan el origen de la institución municipal. Sin la vecindad no es posible imaginar al municipio. Las necesidades que ella requiere tienden al bien común, que es el fin de la sociedad local.

La vecindad, por lo tanto, otorga una serie de derechos y obligaciones a los miembros de la comunidad avecindada y que encontramos previstos en el orden jurídico, desde la Constitución hasta los bandos y reglamentos municipales. Como es sabido la calidad de vecino se adquiere por nacimiento o por radicar en el

municipio durante determinado tiempo. La calidad de ciudadano en consecuencia otorga a los pobladores del municipio la capacidad de participar en las actividades políticas de la localidad.

Según el autor sudamericano Efrén Córdova, citado por Carlos Francisco Quintana Roldán (2018), nos señala que el municipio es una comunidad natural y espontánea, que nace de la imprescindible necesidad de una organización política-jurídica y administrativa y que es reconocida por el estado y no creada por este.

En cuanto a la finalidad del municipio según Onsari, citado también por Robles (2000), nos dice que el municipio tiene su raíz en el origen de la convivencia social. Vecinos o familias que necesitan llenar en común algunos servicios deben unirse y se unen para realizarlos. Por ejemplo, conservar los caminos, enterrar a sus muertos, crear una escuela, construir la iglesia, son problemas que afectan a la comunidad. Problemas que originan la necesidad de crear y organizarse de acuerdo a esos servicios, pero con el tiempo, la complicación de la vida moderna y la división del trabajo determinaron nuevos problemas que deben contemplar los vecindarios.

Ochoa, citado por Quintana, nos dice que el municipio es un efecto de sociabilidad como tendencia a institucionalizar las relaciones sociales. Se produce como mediata agrupación natural y como inmediata unidad socio-política funcional, aglutinada en forma de asociación de vecindad, siendo por excelencia la forma de agrupación local; ...es fuente de expresión de la voluntad popular y, en consecuencia, atiende a sus fines propios como institución y a la de sus componentes como asociación de estos.

Por eso es que Quintana concluye señalando que el municipio es la institución jurídica, política y social, que tiene como finalidad organizar a una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia primaria y vecinal, que está regida por un consejo o ayuntamiento, y que es con frecuencia, la base de división territorial y de la organización política y administrativa de un estado.

Derivado de lo anterior, se considera que el municipio debe ser fortalecido en su vecindad, para que de esa forma las y los ciudadanos puedan arraigarse y fomentar la cultura de las buenas costumbres y las tradiciones, así como su educación y el respeto a los derechos humanos para poder contar con municipios que cumplan eficiente y eficazmente con los fines para los cuales fueron creados, y de esa manera garantizar el desarrollo humano sostenible de sus miembros y comunidades, tomando en cuenta la pluralidad y el multiculturalismo.

## **XI. Innovación y pensamiento disruptivo.**

En pleno siglo XXI y en el umbral de la era de la información y el conocimiento y la vinculación con el desarrollo tecnológico y los retos que este representa, la palabra “innovación” tomó más fuerza e inició su ascenso protagónico en casi todas las áreas del conocimiento. En el mundo del marketing se habla de “innovar o morir”, expresión a la que recurrió Borghino al publicar un libro cuyo contenido se orienta a explicar cómo competir en mercados saturados. Por su parte, Trias de Bes, conocido por sus títulos *La buena suerte* (2004) y *el Libro Negro del emprendedor* (2007), hace alusión a la innovación en su obra *Innovar para ganar* (2011) y se unió a autores como Pecorella, Cuevas, Friedman y Costa Picazo, quienes muestran la innovación como el camino que debe recorrer todo aquel que desee introducir cambios y mejoras en cualquier campo. Al hablar de innovación se comenzó a hablar de cambios; al hablar de cambios, se hizo necesario diferenciarlos entre graduales y radicales y, como consecuencia lógica, el pensamiento disruptivo no tardó en asociarse con la innovación. Esto es muy fácil de entender, ¿Cómo innovar si no se rompe con lo que se viene haciendo? Para que haya una ruptura coherente debe existir un orden que permita esa destrucción creativa (Prieto, 2018).

La innovación es la posibilidad que tiene el ser humano o los miembros de una colectividad y sus autoridades para romper con viejos esquemas y crear otros para mejorar las condiciones

de vida de estos. Al respecto, Medina y Espíndola, citados por Bustamante (2012), “el término “innovar” etimológicamente proviene del latín “innovare”, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades [...] a su vez, en el lenguaje común, innovar significa introducir un cambio”.

A través de la innovación se puede llegar a un desarrollo económico, a un proceso de transformación económica, social y cultural. En conclusión, puedo señalar que la innovación es producto de la creatividad e imaginación del ser humano, es un conjunto de acciones orientadas a procesos que producen mejoras, transformaciones o alteraciones en diferentes campos y aspectos de variada índole, ya sea de un bien o de un servicio o la combinación de estos.

El término disruptivo proviene de “disrupción que significa rotura o interrupción brusca”. Por su parte, Jiménez, citado por Vargas (2018), afirmó que el pensamiento disruptivo “es el motor de la innovación y otorga libertad necesaria para hacer cosas diferentes y nuevas”. Por su parte Luke, citado por el mismo autor, invita a pensar de manera diferente, no convencional y, sobre todo, ir más allá de los límites preconcebidos a través de los modelos tradicionales orientados a la generación de riquezas para explorar otros un tanto heterodoxos, lo cual es coincidente con el pensamiento crítico, el sistemático y el divergente. Cada uno exhorta una ruptura de lo preestablecido y a sobrepasar nuestros límites.

Hablar de innovación y ruptura de paradigmas es muy común en las aulas, en las conferencias, en las revistas especializadas y en los libros destinados a impulsar cambios. Pero, más allá de lo que se lee, dice o escucha, existe una realidad que desafía el idealismo que rodea la innovación y el pensamiento disruptivo, lo cual se asocia con mitos desde una visión crítica y reflexiva.

## **XII. Las Aproximaciones entre la realidad y lo utópico en la innovación y el pensamiento disruptivo.**

La utopía es el fin último del ser y la aspiración de todo proyecto, por ello considero que la creatividad del ser humano no tiene límites. Y así el pensamiento disruptivo debe romper con esquemas o modelos tradicionales aun a riesgo de parecer una ficción.

### **a) La innovación como inspiración**

Esta es exactamente la expresión que se le atribuye a Picasso: “La inspiración existe, pero tiene que encontrarse trabajando” (Romero & Santaolaya, 2013). Si nos detenemos a reflexionar sobre este aspecto, veremos que su principal aporte es destacar la imposibilidad del ser humano para determinar cuándo y cómo la inspiración se hará presente. Y es aquí donde encontramos el mito.

Aunque no es imposible, es muy poco probable que se pueda generar una idea innovadora en un medio controlado y orientado sólo para ello. Imaginemos a un docente pidiéndole a sus alumnos que lleven a la próxima clase una idea innovadora o a un gerente pidiéndoles a sus empleados lo mismo para la próxima reunión de la compañía. Si bien es cierto que una persona se puede esforzar por pensar en algo, como respuesta a la presión que las fechas límites imprimen, no es menos cierto que tal proceso no puede compararse con la inspiración.

De acuerdo con la Real Academia Española, la inspiración es, entre otras cosas, un *estímulo que anima la labor creadora en el arte o la ciencia*. Por su parte, Barrera (2008) indica que la inspiración es el refulgente que asoma por encima de la dedicación absoluta, el esfuerzo mantenido en un ámbito específico y una pizca de suerte. Es fenomenológicamente hablando, el horizonte filosófico donde el individuo vislumbra la iluminación creadora, que no es, de ningún modo, exclusiva del científico o el artista.

Con base en lo anterior, se puede pensar que, al momento de innovar, no se debe dar por sentado que la inspiración se hará



presente de manera inmediata y justo cuando se necesite. La inspiración aparecerá cuando las condiciones estén dadas, y lamentablemente, no hay forma alguna de saber cuándo será.

Por lo tanto, es un mito suponer que el sólo hecho de recibir la solicitud de hacer algo innovador, ya sea en el aula, una junta laboral o un ambiente sujeto a regulaciones, impulsará al individuo a sentirse inspirado y retado para tal fin, dado que la inspiración aparece, como señala Barrera (2008), *por encima de la dedicación absoluta*; sencillamente, es fortuita.

### **b) La innovación como obra de la casualidad**

Según la Real Academia Española, la casualidad es la combinación de circunstancias que no se puede prever ni evitar. Si hemos comprendido las diferentes condiciones de innovación, hablar del descubrimiento fortuito de “una nueva acción”, como indica Socorro (2015), no es coherente. La creación de algo para un fin o un mercado puede llevar a la exploración de ese algo en un espacio o para un objetivo distinto al planeado.

Sin embargo, no se puede atribuir el descubrimiento a la casualidad. Por lo tanto, es un mito suponer que la innovación es un evento casual, que ocurre de manera inesperada; por el contrario, surge de la exploración de escenarios no previstos que, a la luz de un evento, se vislumbran con claridad, sin que esto modifique el producto que ha nacido de la innovación, sólo se ve afectada su aplicación o utilidad.

### **c) La innovación como producto de la generación espontánea**

Este aspecto se atribuye a Aristóteles. Según Reverón (2015) “... fue un férreo defensor de la generación espontánea, según la cual cualquier sustancia en descomposición es capaz de generar gusanos y larvas”.

Esta iniciativa se basa en el hecho de que los emprendimientos simplemente emergen, como explica la generación espontánea, gracias a la combinación de elementos simples y comunes en el medio ambiente. Si bien es cierto que las ideas nacen de

manera espontánea, no es menos cierto que se requiere de un conocimiento del mercado, sus necesidades, intereses, tendencias y expectativas para impulsar con éxito un emprendimiento y desarrollar la innovación.

Es difícil imaginar que una idea innovadora brote sin que antes se haya estado en contacto con una carencia, una necesidad o un evento que la provoque, por lo que no es posible afirmar que su generación es totalmente espontánea. Con respeto al pensamiento disruptivo, también se ha señalado que cuenta con algunos mitos.

#### **d) Aspecto de aplicabilidad**

El pensamiento disruptivo sirve para transformar esquemas, realizar cambios e impulsar la innovación, pero su aplicabilidad en el mundo empresarial o en la gestión pública no es tan común ni fácil como puede suponerse. Gallo (2016) coincide con Maristany (2007) al explicar que la interpretación del poder continúa siendo observada de manera tradicional y esto evita que los colaboradores o entes ajenos a quienes pueden ejercerlo introduzcan cambios significativos de modo expedito en las empresas.

La disrupción es más plausible cuando viene de una figura de poder o de influencia: Se encuentra con menos resistencia y se muestra mayor interés en el planteamiento que ella ofrece. Lo contrario ocurre cuando la disrupción proviene del personal base: Es común que se cuestione, minimice, menosprecie e, incluso, se ignore. En consecuencia, el pensamiento disruptivo no requiere de una posición privilegiada para aplicarse, pero la consecuencia de su ejercicio tiende a exigir privilegios.

#### **e) Como estandarización**

No todo es susceptible de disrupción. En ese sentido, no puede estandarizarse el ejercicio de esta. Existen elementos, costumbres, hábitos, posturas, esquemas y paradigmas, por nombrar algunos, que no son susceptibles de mejoras, transformaciones, modificaciones y reemplazos por otros innovadores desafiantes. Por lo tanto, se concluye de forma preliminar que no todo puede sufrir una ruptura.

Cuando en el emprendimiento se habla de pensamiento disruptivo, las organizaciones y las empresas suelen suponer que se refiere al cambio de políticas, procedimientos, productos o servicios, los cuales evolucionan, cambian o se adaptan, según el nuevo esquema al que se sometan; por ejemplo, cuando en lugar de un operador humano se hace uso de la inteligencia artificial para responder preguntas recurrentes a través de un servicio telefónico automatizado.

No obstante, se deduce que todo lo anterior depende de las características, las condiciones y los escenarios donde se encuentra la empresa, la entidad, el emprendedor o la organización, y de las libertades sociales, políticas, tecnológicas y culturales que imperen en estos. Imaginar que una persona en Luisiana, Estados Unidos, aplica el pensamiento disruptivo en las mismas condiciones que una persona en Corea del Norte, Irán o Bielorrusia, sería desconocer las variables que interactúan, impiden o facilitan no sólo este pensamiento, sino también su materialización.

Por lo tanto, es un mito que la disrupción y el pensamiento disruptivo se pueden utilizar como herramientas de la innovación y los cambios en cualquier escenario o situación, puesto que esto depende de factores sociales, culturales, políticos e incluso, religiosos.

#### **f) Como utilidad**

De acuerdo con la Real Academia Española, se entiende por utilidad “el provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo”. Suponer que el pensamiento disruptivo es útil per se, sólo con su ejercicio o propuesta, es un error. Si el fruto de éste no se lleva a cabo ni genera provecho, no tiene utilidad alguna. Por lo tanto, el pensamiento disruptivo puede considerarse útil sólo si se produce algún provecho, es conveniente o de él se puede sacar algo benéfico. Es un mito, entonces, suponer que toda disrupción es útil o, al menos, puede entenderse y aceptarse como tal.

### **XIII. Las Limitantes de la innovación.**

La planeación requiere de innovación, en todo sentido tiene algunas limitantes.

#### **a) Con relación a los recursos financieros**

La innovación sin recursos tiene el mismo valor que un sueño sin implementación, pues en toda gestión, ya sea en el ámbito público o privado, se requiere de recursos financieros para llevar a cabo las ideas del emprendedor, de quien ejerce el poder, o del ejercicio de la disrupción.

Sin dinero es difícil materializar una idea, salvo que su implementación no requiera de insumos, materiales o tecnología y, sin embargo, pensar en el uso del recurso humano como única fuente para ejecutarla también limita su duración, efectividad e impacto, por lo que difícilmente sin financiamiento es posible materializar una innovación.

#### **b) Con relación al momento oportuno.**

La innovación debe aparecer en el momento justo, de lo contrario, es susceptible de copias o aprovechamiento por terceros sin que aporte beneficios a sus promotores. Por lo tanto, una limitante que presenta la innovación es que ésta tiene un momento específico en la historia: Si se presenta antes de que las condiciones estén dadas para su uso, pueden pasar años antes de que se encuentre la utilidad que ofrece, y si ocurre después de un momento disruptivo, cuando sus beneficios hayan sido superados por otras innovaciones, será desplazada e incluso, ignorada.

#### **c) La aceptación**

No todas las innovaciones son aceptadas como tales, ya sea porque no se poseen los recursos necesarios para darlas a conocer al mercado objeto o porque no han surgido en el mejor momento y son superadas o sustituidas por otras. Entonces la limitante puede advertir que no todas las innovaciones gozan de aceptación por ser novedosas. La diversidad en la oferta, los sustitutos, los productos similares con o sin mayor valor agregado, pueden significar la ausencia de aceptación por parte del mercado-meta, por lo que se requiere de agudeza y tino para contar con esta.

#### **XIV. Restricciones al pensamiento disruptivo.**

Una de las limitantes del pensamiento disruptivo tiene su origen en la comprensión de la ruptura y los intereses asociados que están presentes en lo que se desea romper.

##### **a) La falta de visión**

La disrupción exige ver más allá de lo aceptado y es ahí donde la ruptura aparece, puesto que, al ejercitarse ese tipo de pensamientos, los límites se expanden y no es posible observarlos ni acatarlos como se solía hacer. Por lo tanto, es una limitante a la labor de quien desee introducir un cambio, cuando dicho cambio puede verse afectado de manera negativa por la carencia de visión de las personas que dirigen la empresa o institución.

Esta limitante también puede relacionarse con el poder de las personas en las empresas: Si la persona con el poder de impulsar la disrupción no posee la visión de su alcance y pertinencia, difícilmente apoyará su implementación en el proceso, su inclusión en la función que pretende modificar, o bien, al producto o servicio al que iría dirigida la ruptura. Así, será poco probable generar cambios en los productos o servicios.

##### **b) El pragmatismo**

La RAE señala que se entiende por pragmatismo aquello que “busca las consecuencias prácticas del pensamiento y pone el criterio de verdad en la eficacia y valor para la vida”. En otras palabras, es lo que se ve como valioso para algo en particular. Al respecto, Barrera (2008) señala...

El significado de una noción reside en las consecuencias prácticas o experimentales que resultan de la aplicación de esa noción, y una diferencia en el significado consistirá en una posible diferencia práctica. Luego entonces, serán verdaderas aquellas ideas que sean fortalecidas por las consecuencias en la práctica. Por tanto, el pragmatismo sí tiene que ver con lo práctico. Entonces, si la disrupción no se considera práctica (ni pertinente) asociada con la verdad de las personas que tienen el poder y lo ejercen, es muy

probable que el planteamiento se desestime por no poseer el valor o utilidad que se espera en su momento, con una visión que omite la especulación y no está a favor del “qué tal si...”.

Con base a lo anterior, se considera una limitante el hecho de que dependa de terceros la capacidad de prever, valorar o visualizar la utilidad de una idea, disrupción o propuesta que rompa con lo conocido, lo cual se convierte en un obstáculo para la introducción de un cambio.

### **c) Los paradigmas o modelos**

Barker considera que los paradigmas son “cualquier conjunto de reglas y reglamentos” (1990, p. 25), por tanto, las políticas, normas y condiciones de una empresa pública o privada, pueden y deben considerarse como paradigmas o modelos a seguir. En consecuencia, si la disrupción no se ajusta a los paradigmas de la empresa, (pública o privada), o a las personas que poseen el poder de implementarla, impulsarla o apoyarla; dicha disrupción puede pasar desapercibida, ser rechazada de inmediato o ignorada.

Con base en lo anterior, enfrentarse a paradigmas arraigados, dominantes y conservadores es una limitante, en especial cuando se tiene la expectativa de introducir un cambio en escenarios que parecen estar abiertos para estos, pero que, en realidad, puertas adentro, no lo están.

Después de analizar los aspectos generales de la innovación y del pensamiento disruptivo, se observa cómo se suele hablar de estos de una manera sencilla e idealista. En los aspectos de emprendimiento, se alimenta la idea de innovación para generar cambios y progreso en quienes deciden hacer uso de esta herramienta. Se impulsa la idea de que al realizar una ruptura se saldrá de la zona de confort, y esto ayudará a transformar significativamente lo que se hace y cómo se hace. Sin embargo, como todo en la vida, tiene sus pros y sus contras, dependiendo del contexto histórico, político, social y cultural.

De lo analizado, se desprende que para que se materialicen las rupturas e innovaciones deben provenir de personas muy cercanas al poder. Entonces, ¿realmente es posible innovar o pensar disruptivamente en ambientes tan cerrados o dogmáticos? La respuesta es sí, aunque con muchas dificultades u obstáculos.

Por lo tanto, si se cree que se puede ser innovador, hacer que otros lo sean e impulsar al pensamiento disruptivo, se deben crear las condiciones, romper paradigmas, obviar el pragmatismo e influir de manera significativa en las personas, lo líderes, las empresas e instituciones, para que estén abiertos a esto, sin importar de dónde vengan y qué ofrezcan. Y de esa manera poder lograr el desarrollo humano sostenible del municipio en México, con un gobierno apegado a los principios y valores constitucionales de nuestro país.

## **XV. Gobernabilidad y estado de derecho.**

De acuerdo con la Real Academia Española, existen dos vocablos en apariencia intercambiables: gobernabilidad y gobernanza.

Ambos son de uso más o menos reciente. La diferencia consiste en que la gobernabilidad alude a lo que es gobernable, en tanto que la gobernanza se refiere a la manera en cómo se gobierna. En el latín medieval ya se había desarrollado la expresión gubernatia en el sentido de gobernanza, mientras que gobernabilidad, en el sentido de gobernable, fue usada por primera vez en inglés, apenas en el siglo XIX (Valadés, 2018).

El primero en utilizar la voz gobernabilidad fue el conocido constitucionalista británico Walter Bagehot, citado por el mismo Valadés, quien identificaba al orden y a la obediencia como elementos de la cultura política de su país y los asociaba con lo que denominaba *governability*, la gobernabilidad es parte del contexto constitucional y político de un país. Los aspectos que la distinguen corresponden a la etapa de desarrollo y consolidación

que vive cada democracia, por lo tanto, depende de una adecuada estructura constitucional. Si tomamos en cuenta que la constitución es soporte de toda la estructura del estado, el estado constitucional; por ende, guarda una relación directa e inmediata con la gobernabilidad, porque de esta última depende la aplicación efectiva de la norma constitucional, sin la cual, la constitución es solo una declaración política (Haberle, 2001).

A su vez el ejercicio del poder, sin sujeción a lo preceptuado por el estatuto jurídico no corresponde a un estado constitucional, y por lo mismo, tampoco pertenece al ámbito de estudio de la gobernabilidad democrática. Luego entonces, la gobernabilidad resulta de la estructura constitucional de un sistema. El poder, entendido como la capacidad de hacerse obedecer por los destinatarios de las decisiones, puede ser ejercido de muchas formas, pero para ser constitucional debe ser ejercido de acuerdo con las normas que hagan previsibles, razonables y controlables esas decisiones. La acción de gobernar conforme a la constitución tiene que ver con asumir responsabilidades, pero también control político y de esa manera transitar a un buen gobierno.

## **XVI. El Derecho al buen gobierno.**

Desde una perspectiva ciudadana o de los sujetos de los derechos, la gobernabilidad adquiere el carácter de un derecho: el derecho al buen gobierno. Sobre este particular, Jellinek en su teoría general del estado, señala que:

Existen tres formas de relación de las personas con el estado, de orden negativo, positivo y activo. En el primer caso, la subordinación de los individuos al estado llega hasta donde el derecho ordena, y la esfera de libertad de la persona está integrada por todo lo sustraído al dominio del estado; el segundo estatus consiste en el derecho que tienen los individuos a utilizar los servicios ofrecidos por el estado, o a beneficiarse de las acciones estatales de carácter prestacional; el tercero corresponde a la posibilidad del



individuo de participar en las actividades del estado, como votar o desempeñar cargos públicos (1954).

En la teoría pueden adoptarse otros enfoques diferentes, en lo que tiene que ver con la esfera de libertad, pero conforme a la teoría clásica, esas tres situaciones enmarcan el ámbito de actuación de las y los ciudadanos frente al estado. Con la evolución del estado constitucional contemporáneo se identifica una cuarta forma de relación, en este caso de orden pasivo: los gobernados tienen derecho a un buen gobierno.

Más allá de lo que implica el estado de derecho social y democrático, que ha sido la tendencia dominante en los sistemas constitucionales contemporáneos, las sociedades tienen derecho a un gobierno razonable, eficaz, oportuno, equitativo, previsor y preventivo, según Valadés (2018).

Esas notas del buen gobierno imponen a los órganos del poder la proscripción de la arbitrariedad, entendida como la obligación de aplicar el derecho de manera razonable; la solución de tantos problemas como resulte posible, sin la generación de cambio de nuevas dificultades; la acción oportuna para eludir el surgimiento o el agravamiento de problemas; la promoción de condiciones sociales de equidad y el conocimiento anticipado de los riesgos y de las opciones para evitarlos.

De esa manera, y desde un punto de vista constitucional, la gobernabilidad debe entenderse como el proceso de decisiones tomadas de manera legal razonable y oportuna adoptadas por la autoridad municipal y las autoridades en general, que además deben ser controladas y responsables para asegurar a la población el ejercicio de sus derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales en el ámbito de sus libertades, seguridad y estabilidad y satisfacer los requerimientos necesarios mediante las prestaciones y servicios regulares suficientes y oportunos.

Y de esa forma, lograr un desarrollo humano eficaz y sostenible en el ámbito municipal. Derivado de ello, se llega a las siguientes conclusiones:

La planeación en sentido lato es diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas que trabajan en grupos. La tarea fundamental de un gerente o del responsable de una empresa pública es ver que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y de los métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. En consecuencia, la planeación estratégica municipal es un proceso elemental en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos.

Además, es necesario que se generen ventajas competitivas y sostenibles a largo plazo, identificando los recursos disponibles y potenciales para ello, creando y alineando las capacidades, reconociendo fortalezas y debilidades y simultáneamente estableciendo las medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados previstos.

Es bien sabido que actualmente las organizaciones no sólo deben tomar en cuenta a los distintos grupos de la sociedad en el proceso de planeación, sino que ahora también deben considerar los de las generaciones futuras, incluso aquellas que no han nacido. Cada vez es más evidente el interés estratégico de las organizaciones en operar en ambientes saludables, considerando el medio ambiente y el entorno socioeconómico, porque en esas condiciones los miembros de la sociedad encuentran la oportunidad de crecer y prosperar y de esa forma, el desarrollo económico, social, cultural y natural sostenible a largo plazo puede satisfacer las demandas de todas las partes interesadas.

Tomando en consideración los aspectos presentados, la planeación estratégica y disruptiva nos permitirá enfrentar con éxito los desafíos como el caos, la complejidad, la turbulencia, la diversidad y la imprevisibilidad del mundo, en donde no se puede confiar solo en las estructuras, los sistemas, las reglas y los procedimientos.

Simultáneamente se debe estar preparado para una adaptación continua a las nuevas formas, garantizando el desarrollo sostenible

que privilegie no solo la permanencia de la organización municipal, sino también la dignidad del ser humano y su entorno social y ecológico, rindiendo cuentas a la sociedad en forma oportuna y transparente, creando las condiciones suficientes para un buen gobierno.

## **XVII. Fuente de consulta**

Barker, J. (1990). The buisness of paradigms: Discovery the future series. Mineápolis: Charthouse International Learning Corporation.

Barrera, L. (2008). Psicología de la creatividad. Cesum-Universidad.

Bustamante. (2012). Evolución del concepto de innovación. México.

Chiavenato, I. (2014). Introducao a Teoria Geral da Administracao . Barueri: Manole.

Chiavenato, I. y Sapiro A. (2019). Planeación Estratégica. México, McGraw Hill.

Cohen, A. y. (1999). Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier. Nueva York: The free Press.

Drucker, P. F. (1984). Introducao a administracao citado por Arao Sapiro. Brasil: Mc Graw-Hill interamericana Editores, S.A de C.V.

Real Academia de la Lengua Española (2017) Diccionario RAE de la lengua española. Obtenido de <http://dle.rae.es>

Félix, S. (2018). Elementos de reflexión sobre los mitos y desencantos de la innovación y el pensamiento disruptivo en desarrollo, estructuras económicas, políticas públicas y gestión (Coordinadores Amanda Vargas Prieto y Cesar Sánchez Álvarez). México, Ediciones Unisalle y DeLasalle ediciones.

Fix-Zamudio, H. y Valencia Carmona, S. (2007), Derecho Constitucional Mexicano y Comparado, México, Porrúa

Gallo, M. (2016). El poder de la empresa. Barcelona: Libros de cabecera.

Haberle, P. (2001). El estado constitucional. México: UNAM.

Instituto de administración Pública del Estado de México. (1996). Manual básico para la Administración municipal, México, IAPEM.

Jellinek, G. (1954). Teoría general del Estado. Buenos Aires: Albatros.

Mariotti, H. (2007). Pensamiento Complejo. Sao Paulo: Atlas.

Maristany, J. (2007). El poder, la empresa, el manager: Cómo manejar el poder en empresas y organizaciones. Madrid: Ave Fénix.

Martínez, R. R. (2000). El Municipio, México: Porrúa.

otros, R. C. (2019). Ecología y medio ambiente. México: Cengage editores.

Prieto, A. V. (2018). Desarrollo, estructuras económicas, políticas públicas y gestión. México: Unisalle.

Reverón, R. (2015). Aristóteles: Pionero en el estudio de la anatomía comparada. International journal of morphology.

Robles Martínez, R. (2000). El Municipio. México: Porrúa.

Roldán, C. F. (2018). Derecho Municipal. México: Porrúa.

Romero, J., & Santaolaya, A. (2013). Un centro lúdico como refuerzo educativo en el periodo vacacional, dirigido a niños de 5\_12 años. ReiDoCrea.

Sapiro, A. (2019). Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Serna de la Garza, J. M. (2018). Derecho Constitucional Mexicano en su contexto. México: Porrúa-UNAM.

Socorro, F. (2015). Hablemos de las pymes. Bogotá: Publicaciones SKP Consultores SAS.

Valadés, D. (2009). Autonomía, Fiscalización y Control del Poder en Ackerman, y Astudillo, Coordinadores la autonomía constitucional de la auditoría superior de la Federación. México: UNAM.

Valadés, D. (2018). Gobernabilidad: Aspectos constitucionales. México: Porrúa UNAM.

Wehrich, H. K. (1991). Elementos de Administración. México: McGraw-Hill.