



INTELIGENCIA SOCIAL Y SALA SITUACIONAL





Luis Bonilla-Molina
Haiman El Troudi

Inteligencia social y sala situacional



*Dirección del Despacho de la Presidencia
de la República Bolivariana de Venezuela*





Primera edición
Caracas, julio 2004

© Luis Bonilla-Molina y Haiman El Troudi, 2004
lfbonilla98@hotmail.com
0416-7775255

Esta publicación fue auspiciada por la UBV
y la Dirección del Despacho Presidencial



HECHO EL DEPÓSITO DE LEY
Depósito Legal lf74520048002091



ISBN 980-390-091-9

Corrección de textos
Margarita Gaspart

Diseño gráfico
Comala.com

Impresión
Grupo Intenso

Correo electrónico
libros@comala.com

Impreso en Venezuela









Este material se incorpora a la Base de Producciones Documentales de la Línea de Investigación comparativa sobre Gerencia y Calidad de la Educación adscrita a la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), la Red Latinoamericana y del Caribe de Ex Becarios del IIPÉ-UNESCO, la Sociedad Venezolana de Educación Comparada (SVEC), la Red de Apoyo al Proyecto Educativo Nacional (PEN), los Círculos Bolivarianos, la Cooperativa Editorial PLOM de ANROS (asociación nacional de redes y organizaciones sociales) y la Cooperativa Escuela Nuestramérica. Puede ser usado libremente por los colectivos de pedagogía libertaria.







Los autores dedicamos este libro a:

Hugo Rafael Chávez Frías, líder indiscutible del proceso bolivariano por su contribución a la construcción de una patria más justa, solidaria e incluyente;

gracias Comandante por abrir caminos y hacer realidad el sueño de miles de revolucionarios y millones de venezolanos humildes e insumisos, quienes siempre anhelamos tener la oportunidad de vivir los tiempos en los cuales las instituciones de la patria se transformaran para servir a la gente.

Nuestro eterno agradecimiento por considerarnos sus soldados en la batalla por construir el reino de Dios en la tierra.







Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a Héctor Navarro, Pavel Mudurra y el Mayor Manuel Barroso, quienes en distintos momentos y diversas formas contribuyen a la maduración de las ideas que hoy tiene en sus manos.







Índice

| | |
|--|-----|
| Presentación | 15 |
| La inteligencia social | 21 |
| Sala social situacional | 81 |
| Aproximación metodológica para el análisis del entorno de la sala situacional | 119 |
| Inteligencia social, sala situacional y guerra de cuarte generación | 181 |
| Bibliografía | 203 |







Presentación

Desde 1989 se viene hablando con especial frecuencia de la inteligencia social (IS). Interés que evidentemente emerge de las alarmas que despertó el derribo de los muros de contención institucional ocurridos el 27 y 28 de febrero de ese año.

El aparato policial, la inteligencia de Estado y las formas de representación se mostraron ineficientes y obsoletas ante el despertar de los más humildes habitantes de los barrios caraqueños, los excluidos a quienes siempre se les consideró desde el Estado seres anónimos, domesticados e incapaces de superar las fronteras del combate callejero primitivo.

El Caracazo o Sacudón –como se le denominó a los acontecimientos de ese año– fue valorado y ponderado, una y otra vez sin que la inteligencia lograra entender la red de acciones sin centro, de contundencia sin límites de la iracundia popular, de creación caótica que emergió del combate contra el orden establecido durante esas cuarenta y ocho horas. Era evidente e inocultable que el Estado nacional venezolano ya no era la síntesis de todo el cuerpo social, como señaló por años la propaganda oficial.

La contundencia del combate callejero, la flexibilidad de las acciones ejecutadas y la coordinación sin eje de los hechos evidenciaba el desarrollo de una nueva forma de inteligencia,





con “neuronas” en todos los estratos sociales, de inteligencia rebelde.

Del asombro se pasó a intentos por ubicar un cerebro único, la “vanguardia” del proceso, esfuerzo que le resultó inútil al *establishment*. No obstante el movimiento popular pagó con vidas y una enorme represión la incomprensión gubernamental del fenómeno.

Al no explicarse la lógica de las multitudes, el poder optó por el silencio que condujera al olvido social de los hechos referidos. Pero la nueva creación colectiva se expresó nuevamente en 1992, articulando, imbricando sueños militares con rebeldía social por canales hasta ahora inimaginados por la burocracia.

La inteligencia social (IS) pasó de mostrarse como una singularidad circunscrita a un momento histórico dado a ser una dinámica autorreferenciada para el agenciamiento permanente de los combates contra lo injusto.

La nueva tecnología de los excluidos se mostraba además contextual y contingente al ser capaz de mutar de formas de combate callejero al escenario electoral. El triunfo de Hugo Rafael Chávez Frías en 1998 mostró un afianzamiento de la red colectiva de significados que genéricamente se ha denominado IS.

El poder constituyente fue la expresión real de la inteligencia social durante el año 1999. La tragedia de Vargas con su estela de muertes y pérdidas materiales, a finales de 1999, puso a prueba durante todo el 2000 la capacidad y celeridad de la respuesta gubernamental a inesperadas demandas sociales. Las lluvias que ocasionaron la tragedia más significativa en Venezuela durante las últimas décadas, demandaron de las redes y la inteligencia social un papel reactivo, contingente para lograr que la norma-



lidad se abriera paso y la población de la región centro norte costera se sobrepusiera al caos generado por los deslaves.

Ciudadanos y gobierno mostraron un alto grado de sinergia que expresaba la importancia emergente de la nueva relación, en el marco de una democracia participativa y protagónica. Sin embargo, los hechos de Vargas mostraron como la contraloría social (CS), generada alrededor de la distribución y ejecución presupuestaria para solventar la contingencia del litoral central, a pesar de ser ésta –la CS– una de las aristas más significativas de la inteligencia social, no era valorada aún de manera adecuada por la burocracia.

Las consecuencias de las lluvias que afectaron a Vargas potenciaron los diagnósticos sobre la urgencia de implementar modalidades de presupuesto público participativo, hecho que posibilitaría el que posteriormente se concretaran formas embrionarias e intentos por desarrollar y articular en ese sentido tales como, asambleas de ciudadanos, consejos comunales, consejos locales de planificación pública y de conjunto, un armónico sistema nacional de planificación pública.

En tanto, el proceso bolivariano avanzaba. El conjunto de leyes habilitantes (2001) y el copamiento de espacios burocráticos (2000-2001) fue interpretado, por un sector del nuevo *establishment*, como sinonimia de coaptación institucional de las diversas formas de inteligencia social.

Pero, cuando las nuevas nomenclaturas auguraban la apropiación de las dinámicas de inteligencia social, sobrevino el golpe de Estado del 11, 12 y 13 de abril, hechos que habían sido anunciados con antelación por diferentes centros de inteligencia social

(IS), mostrando la capacidad de anticipación constructiva y de actuación contingente de la IS en oposición a los desatinos del liderazgo Bolivariano, de la nueva nomenclatura inserta en el aparato gubernamental.

Mientras todas las cadenas de organización centralizadas fallaron, las redes difusas sin centro visible de mando de los movimientos sociales, con sus mecanismos y dinámicas de inteligencia social, se dispararon automáticamente desde el mismo 11 de abril, difundiendo la idea de resistencia entre la población, coordinando expresiones de alianza cívico-militar y, en consecuencia, promoviendo formas alternativas de diálogo, organización, movilización y toma de sitios claves que posibilitaron denunciar oportunamente el cautiverio del Presidente constitucional, garantizando el resguardo de su vida y la devolución al centro de poder político el 13 de abril de 2002.

El retorno de Chávez en los hombros del pueblo descalzo, de la inteligencia de a pie y de los desheredados del conocimiento normalizado evidenció que la inteligencia social había llegado a unos niveles de maduración y articulación superior a eso que se denomina movimiento popular organizado.

En consecuencia, este trabajo no pretende explicar ni mostrar científicamente la inteligencia social, sino por el contrario, significar sobre algunas de sus aristas, vertientes y expresiones con la esperanza de que la lectura de este material por parte de los instalados en el poder les permita doblar su orgullo y valorar mucho más a los sectores humildes.



Sólo la humildad de la burocracia y una auténtica disposición de ésta a dejar fluir por la institucionalidad el maná de la inteligencia social, garantizará el cumplimiento de los objetivos estratégicos del nuevo Estado revolucionario de transición, el Estado de la V República.

Luis Bonilla-Molina

Haiman El Troudi







La inteligencia social

La inteligencia

Inteligencia es un término influenciado por la psicología, de uso reciente, con el cual se definen el conjunto de actividades psíquicas, o aptitudes, de tipo superior con las cuales el hombre se enfrenta a su contexto.

Para Stern la inteligencia es la capacidad de adaptarse al medio, mientras que para Wechsler es la disposición humana de ejecutar acciones intencionales, de pensamiento y adaptación al medio. Por su parte, Piaget la define como la forma superior de adaptación del organismo al medio.

Otras definiciones enfatizan en las capacidades humanas de abstracción, aprendizaje, combinación y relación de datos, comprensión, simbolización, etc. La definición más difundida es aquella que señala que la inteligencia es la capacidad de resolver problemas, a partir del concepto y la capacidad de razonamiento, inductivo o deductivo.

Tal vez por ello, es frecuente hallar errores de conceptualización y delimitación cometidos por muchos autores en el tema, al homologar de manera arbitraria la inteligencia social con la inteligencia emocional, siendo esta última una resultante social individualizada. Cuando el aprendizaje social es compartido –impacta a varios sujetos– estamos en presencia de la inteligencia social.





Así como los partidarios de la inteligencia emocional postulan que es posible su aprendizaje permanente a través de la programación neurolingüística (PNL), quienes argumentan la potencialidad de la inteligencia social en la transformación continua de la realidad social inmediata de los sujetos y de las instituciones de gobierno, defienden la utilidad de la planificación participativa estratégica situacional (PPES) para el aprendizaje asociativo de las comunidades respecto a los beneficios compartidos de una adecuada, transparente y sistemática relación entre sus formas autónomas de organización y la institucionalidad, en la programación de su futuro.

La (PPES) constituye un desarrollo de la técnica de planificación trabajada por Carlos Matus, al concebirla en este trabajo como tecnología de planificación en un marco de democracia participativa y protagónica (política, económica, social, territorial e internacional) que tiene un horizonte liberador, emancipatorio desde los propios sujetos sociales que se apoyan en el aparato gubernamental para elevar su calidad de vida y alcanzar altos niveles de equidad y justicia social.

Por otra parte, desde las ciencias pedagógicas la inteligencia es asociada a capacidades y disposiciones para aprender, individual y colectivamente. El aprendizaje individual genera conocimiento mientras que el aprendizaje colectivo, cualitativamente superior, produce saberes. Saberes que se cualifican y ponderan en la cotidianidad de los actos sociales pero que pueden ser entendidos, sistematizados y comunicados bajo las formas académicas.

El concepto de inteligencia que defendemos en este trabajo toma distancia de cualquier pretensión humanocéntrica. Al mencionar el término inteligencia social nos estaremos refiriendo a las dinámicas



que involucran el desarrollo colectivo del ser humano en armonía con su entorno (ecología dialéctica).

En consecuencia, la inteligencia, vista en términos colectivos, vendría a ser la capacidad humana asociativa que le permite a los grupos sociales comprender, entender y jerarquizar los fenómenos, hechos y cotidianidad en la cual viven como condicionantes del proceso de toma de decisiones.

Decisiones que se ponderan como factores para actuar en la realidad histórica concreta conforme a las inferencias que devienen de este saber. Es decir, las definiciones de inteligencia emergen como conceptos imbricados a la determinación de su naturaleza.



Naturaleza de la inteligencia



La inteligencia puede tener un origen orgánico o biológico (biosocial) como también tecnológico o cibernético (artificial). Su origen está relacionado con el énfasis de su acción pero también con sus límites. Conforme a su génesis la inteligencia puede ser:

Biosocial entendida como aquella que desarrollan los seres vivos. En el caso de los seres humanos la inteligencia tiene dos vertientes de desarrollo: individual y/o colectiva. La una no excluye a la otra, por el contrario suelen ser complementarias. La inteligencia colectiva es inteligencia social que se expresa, diferencia y cualifica en espacios comunitarios o institucionales; proceso que suele denominarse como inteligencia contingente o inteligencia situacional.





Artificial aquella que se desarrolla a partir de la cibernética, la informática, la nanotecnología y los códigos binarios, la cual explora la capacidad de desarrollar máquinas que actúen más allá de los límites del software, creando pensamientos, opiniones y decisiones autónomas. La justificación ética de la inteligencia artificial se soporta en su complementariedad con la inteligencia biosocial.

Si la inteligencia se construye ello presupone la existencia de una ética que la expresa. Toda inteligencia no constituye un fin en sí misma sino un desarrollo para la convivencia, la tolerancia, la paz, la justicia social y el bienestar colectivo.

La inteligencia tiene referencia en las definiciones de justicia social, ideales hacia donde procura direccionar el derecho, la institucionalidad (en sus formas, protocolos y leyes) y la relación presente-futuro.

Por ello, las propuestas llamadas “inteligentes” suelen presentarse como utópicas, de soñadores, a cumplir en el futuro. En la medida que los enunciados inherentes a la inteligencia de la gente, la inteligencia social, alcanzan el máximo consenso posible, se hacen viables.

Darle viabilidad a los sueños colectivos es un principio transversal de la inteligencia social y por ello siempre postula una visión de mundo comprometida con los más débiles y excluidos.

En consecuencia, la noción de justicia social adquiere el estatus de norte de orientador que está por encima de los límites temporales del derecho establecidos para una sociedad concreta.



Tipos de inteligencia biosocial

La inteligencia biosocial se expresa en cinco tipologías: abstracta, mecánica, institucional o de gobierno, social y situacional.

1. Inteligencia abstracta: relacionada a los procesos del intelecto que se centran en la solución de problemas científicos, filosóficos y/o artísticos que no tienen una expresión material inmediata. Privilegia en sus procesos el método deductivo.
2. Inteligencia mecánica: referida a los procesos de solución de problemas de índole práctica, no verbal. Privilegia en sus procesos el método inductivo.
3. Inteligencia institucional o de gobierno: para alcanzar el cometido de dominación social, el Estado generó una élite pensante que denominó *intelligenzgia*, formas normalizadas de control social sintetizadas en el gobierno y una institucionalidad que transmite y garantiza esta dominación. A esta dinámica se le denomina inteligencia institucional.
4. Inteligencia social: referida a procesos mentales que demandan criterios, parámetros e información útil para la interacción social, la convivencia y la gobernabilidad; así como al manejo de procesos comunitarios (institucionales o no) y la gestión o liderazgos colectivos. Combina en sus procesos tanto el método inductivo como el deductivo.
5. La Inteligencia social situacional: cuando se hace mención a la fusión de los intereses de las instituciones con los que plantea la gente, se estaría refiriendo al marco que posibilita



el desarrollo de la inteligencia situacional como forma de inteligencia social. La inteligencia social situacional fusiona los horizontes de ambos espacios respetando sus principios y teleología, teniendo como referente principal los intereses de la gente.

Inteligencia de Estado

El Estado es un desarrollo social para la dominación del hombre por el hombre que se expresa en diversas técnicas, instituciones, discursos, imaginarios. Tal como se ha referido, el Estado generó una élite pensante a la cual denominó *intelligenzzia*, formas normalizadas de control social sintetizadas en el gobierno y una institucionalidad que trasmite y garantiza esta dominación.

La *intelligenzzia* constituye el núcleo gobernante o adjunto a la élite gobernante que sintetiza, codifica, fragmenta y establece los canales de comunicación para los conocimientos requeridos para llevar a cabo esta dominación.

El gobierno es la cara visible del Estado dominante, suele dividirse en poderes (ejecutivo, judicial, legislativo, los más comunes).

Las acciones que garantizan la dominación suelen justificarse y presentarse como necesarias para garantizar la gobernabilidad. Gobernabilidad que en realidad no es otra cosa que la aceptación resignada, por parte, de las mayorías al régimen de explotación y miseria al que lo somete o conduce una minoría gobernante.

Históricamente el pensamiento insumiso, contrahegemónico y libertario ha denominado a esa forma de “paz social” como gobernabilidad burguesa.



En oposición, desde la acera de los explotados, los marginados y dominados emerge el concepto alternativo de gobernabilidad revolucionaria que tiene su mayor desarrollo en la concepción del sistema político que postula la democracia participativa y protagónica.

El modelo de democracia participativa y protagónica enuncia el esfuerzo por ampliar orgánicamente la base social y el control del gobierno por parte de la gente. La importancia de este aspecto es tal, que el primer fascículo de los cuadernos de formación sociopolítica del Movimiento Quinta República (MVR), principal partido que apoya la revolución bolivariana está referido a este tema.

Los gobiernos construyen instituciones que garantizan la dominación por intermedio de leyes, competencias y burocracia. A la transferencia de esta facultad de cumplir los mecanismos de dominación suele denominársele institucionalidad.

Las instituciones son embestidas de legitimidad jurídica. Las leyes establecen las formas autorizadas de comportamiento (social, económico, político, internacional y territorial). Expresiones que son administradas por instituciones con competencias diferenciadas, cuyos conflictos son resueltos por otros poderes (ejecutivo por legislativo y judicial, judicial por el legislativo, legislativo por la composición política y alianzas que están expresadas en el ejecutivo).

La materialidad de esta dinámica de dominación exige control, seguimiento y evaluación continua por parte de un conjunto de funcionarios quienes actúen y den corporalidad al gobierno que defienda los intereses del Estado. Estos individuos son estratificados por grupos y jerarquías para evitar cualquier intento de solidaridad y acción mancomunada no regentada por el centro de poder. Una

vez que se estabiliza esta jerarquización se está en presencia de la burocracia.

La burocracia no es otra cosa que todos los funcionarios a los cuales los centros de poder le han concedido el papel de caporales de sus iguales para controlarlos, dominarlos y manipular de manera permanente sus consciencias. La burocracia no suele ser consciente de su rol, por el contrario, se le forma para que valore esta realidad como la única posible.

El Estado encerrado sobre sí mismo, concentrado en el desempeño de su burocracia y el logro de los objetivos de la burguesía, es el Estado opresor, el Estado dominante.

El grado máximo de desarrollo de la inteligencia institucional es la inteligencia de Estado, eufemismo con el cual se encubre y aglutina la inteligencia y contrainteligencia policial, militar y el seguimiento de la gestión gubernamental.

Pero la mayoría de la población no acepta esta realidad como única o unidimensional, sino que, por el contrario, procura construir espacios subterráneos. Intersticios, lugares y prácticas emancipatorias que le muestren que otro mundo es posible. Ésta es la inteligencia social actuando en contraposición a los presupuestos teóricos y prácticos de la inteligencia de Estado y la lógica burocrática.

Hace algunas décadas parecía que esta diferencia se resolvía sólo con el combate y la confrontación entre ambas perspectivas, la del Estado y la de la gente. La posibilidad de construir canales de comunicación proactiva que evitando la absorción de la perspectiva social por parte del Estado facilitarían una horizontalización del hecho social entre ambas epistemologías y axiologías parecía no sólo imposible sino objetable. Eran los tiempos del espejismo sobre las



posibilidades del denominado campo socialista que había sido minado por esa perversión que se conoce como el estalinismo.

El nuevo espejismo pareciera ubicarse en la antípoda de la negación permanente del encuentro entre inteligencia social e inteligencia de Estado, al considerar que todo conduce a la práctica de cooptación, de absorción de la inteligencia social por parte del Estado. Y si bien, un encuentro es posible, la inteligencia social se funda en la necesidad de borrar toda dominación, hecho que pasa irreduciblemente por la eliminación del Estado, razón por la cual su ontología siempre será ajena a la realidad del Estado como tal.

La resistencia que sostiene una forma genuinamente humana, solidaria, cooperativa y libertaria de sociedad se agencia fuera del Estado, desde la inteligencia social.

En el caso de Venezuela, es sólo hasta el inicio de la revolución Bolivariana (1989-1992) cuando se comienza a visualizar y convivir con la posibilidad de apertura de la inteligencia de Estado a la inteligencia social o viceversa. La eclosión de esta alianza dependerá en gran medida de la capacidad y oportunidad permanente que tenga la inteligencia social para disolver a su aliado circunstancial, coyuntural.

La inteligencia social: aproximación conceptual

La inteligencia social está referida a la experiencia y saberes acumulados por las comunidades y los grupos sociales que se expresan en estrategias de sobrevivencia contra lo enemigo, los contrarios a sus intereses y para coadyuvar al éxito de lo amigable, los aliados, lo propio.



La inteligencia social agencia la resistencia, el combate y el legado del recorrido histórico insumiso, rebelde y contestatario del pueblo soberano. En consecuencia, se enuncia desde la gente.

Cuando la inteligencia social se asocia o empalma con los espacios institucionales se redimensiona y cualifica, exigiendo su uso a partir del concepto transversal de ecología social (todos ganan y nadie pierde), nunca para usarla en contra de los propios ciudadanos o contra de un segmento poblacional con el cual la institucionalidad tenga diferencias.

En ese caso se suele denominar como inteligencia social situacional a la inteligencia cuyo lugar de enunciación es el barrio, la urbanización, el condominio pero que para alcanzar una acción colectiva más eficiente y eficaz se asocia con la institucionalidad.

La inteligencia social situacional como intersticio, como espacio integrado de análisis entre institución y ciudadanos asume la calificación de instancia que impulsa y trabaja información, comunicación y procesos que generan y demandan las instituciones y sus ciudadanos para alcanzar las aspiraciones o metas propuestas. En esos casos la institución pasa a ser una organización inteligente, una institución que aprende de su entorno.

En adelante, en este documento nos referiremos a inteligencia social situacional en correspondencia a la última acepción, como espacio que incorpora la idea y dinámicas inherentes a la inteligencia social y la inteligencia institucional.

La inteligencia institucional y la inteligencia social han desarrollado formas diversas de expresión hibridada, de inteligencia alternativa, que procuran dar respuesta más o menos coherente a cada una de las demandas que emergen de su relación con la realidad. A saber:

- a) Policial
- b) De crisis o contingente
- c) Estratégica
- d) Social revolucionaria, de la calle o popular
- e) Contraloría social

Denominaciones que posibilitan identificar las dinámicas que le son propias a cada una de ellas por separado y comprender la utilidad de la fusión o integración. Recordemos que si bien el concepto de inteligencia social es un enunciado autónomo, está relacionado a otras formas de inteligencia asociativa.

La inteligencia social situacional suele relacionar y armonizar cada una de las expresiones de inteligencia social hibridadas, en consecuencia:

- a) Inteligencia policial: refiere dinámicas gubernamentales que procuran garantizar la seguridad de Estado a los gobiernos y sus órganos de administración de políticas públicas (prevención, represión, contrainteligencia, vigilancia y seguridad de Estado).
- b) Inteligencia de crisis o contingente: procura desarrollar métodos y mecanismos preventivos para dar respuesta oportuna y eficiente a las variantes que emergen de las dinámicas asociadas a la gobernabilidad.
- c) Inteligencia estratégica: se centra en el estudio de la gobernabilidad. Por lo tanto estudia el consenso, la participación, la comunicación, la pedagogía, el control compartido, la transparencia de gestión, las formas no autoritarias de conducción, la legitimidad y eficacia. Su lugar de enunciación



es el aparato gubernamental. Esta inteligencia se expresa en los viceministerios, direcciones generales y de línea responsables del análisis, planificación, gestión y evaluación estratégica.

- d) Inteligencia de la calle, social revolucionaria o popular: se orienta al logro eficiente y oportuno de la reingeniería social, sobrevivencia comunitaria y contraloría social. Su lugar de enunciación es las comunidades, los ciudadanos, la gente.
- e) Contraloría social: sus dinámicas procuran alcanzar una gestión gubernamental, institucional, organizacional con resultados pertinentes y de calidad.

La unificación de la inteligencia social y la inteligencia institucional en inteligencia social situacional que se realiza a partir de la fecundación de ambas, es un fenómeno creciente en el desarrollo de la nueva institucionalidad revolucionaria bolivariana que se expresa en la normalización y generalización de las salas de análisis del entorno, de análisis estratégico o situacionales en los distintos órganos de la administración.

Desde esta perspectiva, la inteligencia social no cede sus fortalezas a la institucionalidad, sino que hace sinergia con ella en temas y aspectos de interés compartido. Dinámicas que en su conjunto nutren a la inteligencia social.

En la actualidad el esfuerzo de unificación entre la inteligencia social y la inteligencia institucional tienen como norte, como interés central, el logro armónico de los equilibrios político, económico, social, internacional, territorial, delimitados en el Plan de Desarrollo de la Nación.



A pesar de que la inteligencia social situacional se desarrolla desde el gobierno, el lugar de enunciación de su información y los procesos de comunicación que le son inherentes, están mediados por la lógica de multitudes, por el interés de los ciudadanos.

En correspondencia, emerge la contraloría social como inteligencia de gestión de y desde la nueva ciudadanía bolivariana. Temática que desarrollaremos en el próximo volumen de esta colección.

Epistemología de la inteligencia social

La inteligencia social situacional supone para los agentes, las comunidades, los analistas, decisores y responsables de políticas públicas una aproximación a la realidad como construcción permanente en medio de dinámicas contingentes.

Es decir, la realidad socio-histórica concreta representa un proceso interactivo que no acepta determinismos ni una visión única sobre el futuro. Por el contrario, las contradicciones sociales son valoradas como expresiones que buscan forzar consensos.

Desde la inteligencia social situacional el consenso es diálogo, comunicación, mediación amplia, dinámicas a través de las cuales todos los sujetos sociales e instituciones involucradas en una política pública negocian para alcanzar metas que consideran prioritarias en el corto plazo, sin que ello implique un abandono o afecte sus aspiraciones estratégicas (corto y mediano plazo).

Por su parte, el disenso es valorado como diversidad, como riqueza potencial de visiones sobre el hecho social que son marginales por extinción o por su novedad. El disenso es anormalidad

que evalúa, controla y alerta contra cualquier intento de homogeneización y de hegemonía de las mayorías que no se funde en el respeto y tolerancia a las diferencias, independientemente de su cantidad, de su número.

Turbulencia relacional que genera una situación de permanente transición en la ejecución de políticas públicas. Tensión que expresa los esfuerzos para superar la brecha existente entre la realidad y las aspiraciones ideales, tanto del Ejecutivo como de los ciudadanos.

Para la inteligencia social situacional la realidad no es un producto acabado. En consecuencia, se considera de primer orden el fomento de una adecuada y permanente relación entre instituciones y contexto, entre ciudadanos y gobierno, para garantizar la gobernabilidad revolucionaria.

Las políticas públicas aparecen entonces, como representaciones, síntesis discursivas para la acción, cuya viabilidad dependerá en gran medida del consenso que expresen. Consenso que sólo es posible alcanzar mediante la participación amplia de los sujetos sociales.

La participación emerge como un concepto en movimiento, nunca estático, mediante el cual los ciudadanos se involucran en los asuntos de su interés a través de formas individuales, asociativas diversas y combinadas que fluyen por múltiples canales de comunicación entre gobierno y comunidad.

La democracia participativa y protagónica es el sistema político de la República Bolivariana de Venezuela a partir de la Constituyente originaria (1999). Sistema que se postula e instrumenta para alcanzar altos grados de consenso orientado a la gobernabilidad revolucionaria que es aspiración inherente a la V República (todos



ganan y nadie pierde. Siempre la elección es a favor de los más simples, los pobres, los excluidos).

La democracia participativa y protagónica se funda en el convencimiento que la incorporación de la mirada de la otredad representada por los actores sociales objeto de la política que se aspira impulsar (pertinencia) y la facilitación de espacios mediante los cuales los venezolanos y venezolanas se involucren en su diseño, ejecución y evaluación (eficacia), constituyen prácticas que garantizan el mayor impacto posible en el entorno de la acción que realiza la administración pública.

La eficacia y legitimidad de la acción del Estado dejan de ser simples aspiraciones y enunciados utópicos, para convertirse en la mejor expresión de la práctica cotidiana del Estado, el gobierno y sus instituciones. Esfuerzo que potencian la articulación entre los espacios público y privado.

Ontología de la inteligencia social

La inteligencia social existe como práctica social instaurada en el centro de las dinámicas populares y revolucionarias desde hace muchos años y décadas. Tal vez no exista una conceptualización acabada y única que la defina y delimite sus dinámicas, pero su presencia es innegable en el recorrido de emancipación del pueblo venezolano, especialmente de las minorías así como de los sectores más pobres y explotados.

El proceso de síntesis de conocimientos, saberes y prácticas emergentes generadas al calor de los combates callejeros, la



resistencia a las formas de discriminación, la construcción de espacios de autonomía determina la esencia, el ser, la realidad de la inteligencia social.

Por su parte, la ontología de la inteligencia social situacional expresa el proceso de génesis, de nacimiento de dinámicas de interacción entre el conjunto de la sociedad y sus instituciones para alcanzar –el sistema político que delineó el constituyente (1999)– la democracia participativa y protagónica.

En esa perspectiva el modelo político de la V República se reinventa a diario a través de una dinámica constituyente continua, permanente. El poder constituyente aparece con una fuerza transformadora permanente, que desarrolla la constitucionalidad pero tiene carácter supraconstitucional.

Es decir, la inteligencia social situacional se está construyendo, está modelando su ser en este momento histórico, mediante la sinergia que expresa la coincidencia coyuntural de intereses, necesidades, expectativas y resistencias comunes a superar, entre los ciudadanos y su gobierno.

Inteligencia social: funciones

La inteligencia social situacional tiene una génesis, desarrollo y prognosis diferenciada respecto a la inteligencia policial, el control de gestión, los estudios situacionales y la inteligencia artificial.

Diferencias que tienden a hacerse difusas cuando hablamos genéricamente de ellas. No le es posible a las otras formas de inteligencia, asumir las singularidades que caracterizan a la inteligencia social situacional.



Las diferencias de estas formas diversas de inteligencia se pueden comprender con mayor claridad y nitidez a la hora de abordar sus funciones.

Son funciones de la inteligencia social situacional:

1. Diagnosticar: recopilar, organizar, registrar, inventariar, jerarquizar, ponderar y relacionar las características de cada realidad desde la perspectiva de la gente, de las comunidades. Es también acopio de necesidades, expectativas, potencialidades y fortalezas que se encuentran disponibles en las localidades.
2. Analizar: esfuerzo para relacionar y fusionar individual y colectivamente, la información calificada como conocimiento, experiencia y saberes.
3. Comprender: el significado de cada contexto para la sobrevivencia ciudadana y el curso de las políticas públicas.
4. Actuar: interactuar con la realidad de acuerdo a su especificidad evitando cualquier intento por hacerla aparecer como uniforme. La actuación es siempre contextual. Actuación que puede ser preventiva, disuasiva, reactiva o proactiva. Veamos qué significan estas particularidades:
 - 4.1. Actuar preventivamente: es desarrollar la capacidad de anticipar el comportamiento de actores, ejes, instituciones y políticas públicas en una realidad concreta de la cual forman parte quienes desarrollan formas y expresiones de inteligencia social.
 - 4.2. Actuar disuasivamente: está referida a la generación de prácticas y cursos alternativos de acción para las



políticas que resultan de interés para los sujetos y organizaciones sociales y que se prevé puedan generar ruidos o resistencias por incompreensión de las bondades y beneficios que su implementación conlleva. Alternativas que se aspira logren reducir las posibilidades de actuación de los adversarios, los contrarios, los enemigos que buscan influir negativamente en el curso de una política pública de alto impacto comunitario. La inteligencia social situacional desarrolla tecnologías y prácticas disuasivas contextualizadas.

- 4.3. Actuar de manera defensiva o reactiva: se refiere a la respuesta a situaciones coyunturales y todo aquello que afecte los intereses de los movimientos populares, sociales y revolucionarios y que sea imposible anular mediante técnicas disuasivas.
- 4.4. Actuación proactiva: es generar y poner en marcha propuestas de interés social que coloquen a la defensiva a los sectores reaccionarios o que obliguen a las instancias más conservadoras del Estado y las instituciones de gobierno a acompañar estas iniciativas. La ecología dialéctica (transformación donde la mayoría gane y nadie pierda) es el valor agregado inherente a esta función. El posicionamiento de las agendas de interés colectivo expresa el espíritu constructivo de la acción enunciada y desarrollada desde la gente.



- 4.5. Transformar: implica interactuar con la realidad para cambiarla, para moldearla de tal manera que les resulte más amigable a los actores sociales y las formas asociativas comunitarias, siempre y cuando no se altere el equilibrio de la biodiversidad total (genética, cultural, antropológica, ambiental), de la cual el hombre es sólo una parte.
- 4.6. Evaluación compartida. Evaluar con la gente (desmitificar y develar el Estado): significa el reconocimiento de la superioridad de las formas colectivas de ponderación sobre la evaluación individual o burocrática formal.
- 4.7. Gestión colectiva: Horizontalizar y socializar los procesos inherentes a la gestión de políticas públicas. Esta función está referida al reconocimiento práctico y concreto de la igualdad de todos los ciudadanos que habitan el territorio común ante la ley y el sistema político de democracia participativa y protagónica.
- 4.8. Promoción: de las potencialidades, capacidades y voluntades contenidas en las comunidades. Esta función procura la aceptación gubernamental de las comunidades y localidades como lugares de enunciación de las políticas públicas.
- 4.9. Choque: busca servir de herramienta para la confrontación directa. Cuando ni la disuasión ni las actitudes defensivas ni la proactividad impiden el impulso de políticas y prácticas reaccionarias en los escenarios sociales, emerge la acción directa, la lucha, la confron-





tación, el combate que procura someter a los adversarios como única alternativa. Para que este combate sea eficaz y legítimo se agencian sus dinámicas a partir de los análisis, tendencias y escenarios que postule la inteligencia social.

- 4.10. Garantizar la memoria histórica: para los explotados, los marginados, oprimidos y excluidos el pasado está imbricado al presente por el recorrido de pugnas entre los paradigmas libertarios y opresores. La síntesis de este combate constituye la actividad cognitiva central del cuerpo social que la utiliza.

Inteligencia social: componentes

Los componentes de la inteligencia social situacional determinan la calidad de sus procesos. Sus componentes más comunes son propios del paradigma INVEDECOR (Investigación, educación, comunicación y organización):

1. Perspectiva relacional: que es la capacidad de entender todo hecho o fenómeno de la realidad vinculado a otros sucesos, definiciones y precedentes, pero también al devenir. Se trata de aprender a ubicar los intercesos de encuentro entre actividades y discursos aparentemente ajenos el uno al otro.
2. Investigación: tecnología que facilita la aproximación objetiva, subjetiva, directa o indirecta a una realidad o tema de interés.
3. Educación: vista como el proceso de aprendizaje compartido, de resignificación del conocimiento a partir de su contextualización y apropiación de utilidad práctica.

4. Comunicación alternativa: a través de un conjunto de tecnologías y equipos que posibilitan la interacción proactiva entre ciudadanos y comunidades y, de éstos con los gobiernos.
5. Organización: sistematización del aprendizaje colectivo mediante formas de apropiación conjunta del trabajo y eliminación progresiva de la explotación y la plusvalía que le es inherente al trabajo en la forma de producción capitalista. Organización que propicia y promueve la articulación como sinergia entre los movimientos sociales y de éstos respecto al sistema político de democracia participativa y protagónica.
Este último componente está referido a la promoción de la capacidad de agruparse para aprender, actuar y ejercer de manera recíproca, compartida y sin límites distintos a los que se establecen consensualmente. El trabajo es valorado como espacio para desarrollar distintas expresiones de la solidaridad.
6. Contraloría social: desarrollo de técnicas, métodos y tecnologías que posibiliten trabajar de manera compartida en la tarea de colocar los gobiernos a cumplir una función pública más eficiente.

Inteligencia social: elementos

Los elementos de la inteligencia social situacional son contextuales para posibilitar la comprensión de la realidad contingente. Los elementos de la inteligencia social situacional están relacionados a las agendas que en un momento histórico dado resulten de su interés.

Sus elementos más comunes suelen ser generales y específicos. Éstos son:

1. Elementos generales:

- 1.1. Hecho: lo que ocurre y afecta al colectivo social o un sector significativo de éste. Los hechos suelen referirse a sucesos, declaraciones, imágenes, acontecimientos y/o singularidades significativas. La inteligencia social tiene una temporalidad concreta y delimitada. ¿Qué es? ¿Cómo se expresa? Resultan las preguntas predilectas de este elemento.
- 1.2. Tendencia: evaluación, ponderación, jerarquización y discriminación de hechos (sucesos, declaraciones, etc.) que permite encontrar relaciones significativas, hilos conductores a través del tiempo entre los hechos a los cuales es posible atribuirles dirección y propósito conforme al comportamiento histórico de los interlocutores.
- 1.3 Escenarios: propósito final de las estrategias que aparecen reflejadas en una tendencia. Punto de encuentro de diversas tendencias que procuran construir una imagen en la población objetivo o impactar la realidad de un modo previamente establecido.
- 1.4. Población objetivo: a quienes van dirigidas las acciones contenidas en las diversas tendencias.
- 1.5. Situación operativa: síntesis de lo que se considera que se debe hacer para disuadir, anular o disminuir el impacto de una acción, política o práctica que resulta lesiva para los intereses que defiende la inteligencia social situacional.

- 1.6. Prognosis: planificación con criterios de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el propósito establecido en la situación operativa. ¿Cómo hacerlo?, en qué momento (fecha, hora), y lugar resultan las palabras claves de este elemento.
- 1.7. Control y evaluación: establecimiento de indicadores de logro e impacto para la acción que se promueve a partir del análisis inherente a la inteligencia social situacional.
- 1.8. Actores: valorados desde el lugar y respecto a la territorialidad de interés.

2. Elementos específicos:

- 2.1. Sistemas y equipos para el rastreo y captura de información: referidos a los instrumentos y la tecnología para la captura de información y a los protocolos asignados a los agentes destinados a esta labor.
- 2.2. Colectivo de análisis: grupo de trabajo a quien corresponde la organización, jerarquización y disección de los datos e informes que procesa la sala de inteligencia social situacional. Este equipo discrimina, prioriza y focaliza la atención de la organización a partir de los ejes de interés fijados previamente.
- 2.3. Las líneas de acción de la situación operativa: son las propuestas en materia de intervención conforme a las políticas institucionales para abortar, neutralizar, disuadir o potenciar un comportamiento adversario previsto bajo la forma de tendencia que apunta a un

escenario de crisis para la organización social o la institucionalidad. Así mismo se refiere a las rutas de acción proactiva establecidas por los analistas para prevenir situaciones de conflicto y potenciar la labor de la administración.

2.4. Los grupos de tareas: están referidos a las formaciones especializadas o multidisciplinarias que se conforman para dar respuesta a una situación de alerta temprana u operativa que propone el colectivo de análisis y aprueban las jerarquías facultadas para ello.

2.5. El territorio: el lugar para el cual es válida una interpretación.

2.6. Las dinámicas de sala situacional: alerta temprana, análisis del entorno, diseño de acciones, prognosis.

Inteligencia social: formas que suele usar para presentarse

Las formas en las cuales aparece la inteligencia social situacional en sus funciones, componentes y elementos están referidas a lo:

- a) Actitudinal: postura pública de la organización y los actores claves, la cual por lo general expresa reconocimiento y valoración a los movimientos sociales. A su vez estas posiciones se corresponden a giros que muestran las formas sociales organizadas sobre las posibilidades de diálogo con la institucionalidad.
- b) Expresivo (arte): imagen–sonido–mensaje, real o virtual, que sintetiza la posición de la organización (social y la institucionalidad) en una coyuntura dada.



- c) Informativo: códigos discursivos que contienen y expresan el esfuerzo para comunicar su disposición de diálogo, respeto e interés en relacionarse entre las diversas formas de organización social y la institucionalidad en una coyuntura dada.
- d) Comunicativo: esfuerzo mediático y gerencial que realiza la organización para transmitir al público su posición respecto a promover y facilitar el encuentro entre la lógica de multitudes y la lógica de Estado. Esta posición suele empalmarse con iniciativas constituyentes, jurídicas y de reforma del Estado.
- e) Relación, independencia y autonomía frente al Estado: prácticas que sintetizan el comportamiento en los espacios y dinámicas de encuentro, entre las comunidades y la institucionalidad a partir de la metodología y referentes inherentes a la inteligencia social situacional.



Los procesos de inteligencia social situacional pueden sugerir y orientar respecto a situaciones de urgencia, las cuales siempre harán énfasis en relación con:

1. Una mayor relación táctica con la institucionalidad.
2. Total y absoluta independencia frente al Estado y autonomía en sus formas de organización y actuación.

Inteligencia social: aspectos éticos

Por razones históricas el movimiento popular, los sectores estudiantiles e intelectuales contestatarios y el rugir de las formas de organización de los trabajadores se opusieron y denunciaron el papel



de los “quinta columna”, infiltrados, los negociantes de la información, esquirols, de los “sapos”.

En el presente no tiene por qué ser distinto. Los colectivos e individualidades de los movimientos sociales que desarrollan inteligencia social situacional no negocian fuentes, redes de información, centros de referencia ni datos esenciales para el combate callejero y la sobrevivencia.

La inteligencia social se relaciona con la institucionalidad desde la perspectiva de autonomía de los movimientos sociales no controlados por las lógicas de representación partidaria ni por la burocracia.

Por ello, al relacionarse con la institucionalidad los actores asociados a la inteligencia social puntualizan respecto a principios transversales que permean su praxis:

1. Autonomía estratégica: la emancipación de los marginados, excluidos y explotados sólo puede ser obra de su propio esfuerzo. Delegar esta responsabilidad sólo garantiza la permanencia en el tiempo, bajo formas diversas, de la dominación. En esa perspectiva la autonomía es acción liberadora en marcha.
2. La libertad de opinión y diferenciación: la libertad se objetiva en las posibilidades de comunicar el disenso y superar la hegemonía del consenso forzado.
3. La horizontalidad y gestión colectiva de la institucionalidad. El poder es hoy biopoder que se hace presente en la cotidianidad de los actos humanos. La división del trabajo se perpetúa en las estructuras jerárquicas y las organizaciones piramidales. Sólo la horizontalidad en la

conducción de las relaciones entre gobierno y movimientos sociales puede prevenir y establecer pautas de contención contra nuevas formas de ser dominados ideológicamente por el biopoder.

4. La transparencia y el control multidireccional de los asuntos de la administración pública nacional (APN). La contraloría social como paradigma relacional entre ciudadanos y gobierno exige total transparencia en la gestión de los asuntos públicos y disposición en las distintas instancias del Ejecutivo a ser objeto de controles sociales severos en el marco de la democracia de la gente. Esfuerzo que se aspira logre a la final devolución de competencias a las comunidades en el diseño, programación, ejecución y evaluación de políticas públicas referidas a asuntos de su interés, los cuales fueron secuestrados por las élites de poder. Ello no implica el abandono de responsabilidades sociales del Estado sino su recalificación desde la gente.
5. Ecología social: el cambio no puede ser elemento que justifique nuevas formas de explotación y dominación. Por ello, el paradigma en el cual todos ganamos y nadie pierde (ecología social) constituye una referencia ética desde la perspectiva de la inteligencia social situacional.

Desde esta perspectiva ética los valores de la inteligencia social situacional son:

- La solidaridad
- Respeto mutuo
- Valoración de la diversidad

- Trabajo asociativo
- Control compartido

Valores y principios que desde la inteligencia social procuran contribuir al desarrollo del proyecto ético del sujeto, que no es otra cosa que la defensa de la ética contextual, la ética desde el lugar y el momento histórico concreto.

*Inteligencia social, estética
y pensamiento ecológico*

La inteligencia institucional o de Estado se expresa en dos dimensiones básicas: la inteligencia policial y el control de la gestión.

La dimensión policial enfatiza en las formas, la manera como se presenta y almacena la información. Exigencia que se fundamenta en los requerimientos del sistema jurídico, de validación de sus procesos de cara a decisiones administrativas, judiciales o el simple impulso de investigaciones en profundidad. La inteligencia policial es y estará siempre vinculada a la seguridad de Estado y al *establishment*, al orden establecido y la lógica de los instalados en el poder. La inteligencia policial hace énfasis en las formas y las particularidades.

Por su parte, la dimensión del control de gestión aporta los datos e información sobre el comportamiento de los entes de la administración orientado al cumplimiento de sus objetivos, el impacto de sus ejecuciones y los límites de los mismos. El control de gestión se concentra en la información endógena organizacional y el análisis de la información que circula por los espacios mediáticos.



Para la inteligencia social callejera resulta de mayor significación el contenido, la calidad y la calificación de lo hallado, la significación del contenido. Para la sobrevivencia de la calle, para la lógica de multitudes, el énfasis en las formas es una condición de la institucionalidad, de los actos burocráticos que muy poco tienen que ver con su especificidad, la singularidad de sus datos. La inteligencia de las multiplicidades sociales coloca el acento en los aspectos de fondo, en la urgencia de las acciones requeridas, en la inmediatez de lo cotidiano y suele presentarse en “formato” variable.

La inteligencia popular le facilita a las instituciones información sobre el entorno, como se valora y pondera la acción del gobierno por parte de los ciudadanos y cuáles son sus principales expectativas y necesidades. Por lo tanto, viabiliza y cualifica la información que es exógena a la institucionalidad.

Estas afirmaciones no son el resultado de eufemismos de pose radical, sino por el contrario develan diferencias de valoración estética entre el espacio social liso (Estado) y el espacio social estriado (la gente) cuyos alcances escapan a este trabajo. Aquí nos limitaremos simplemente a mencionar esta diferencia para no perderla de vista a la hora de impulsar procesos de análisis estratégico.

Cuando la administración pública desarrolla sistemas de análisis del entorno pasa a ser una organización inteligente, una institución que aprende de su contexto. Como lo señalamos anteriormente, estos sistemas y procesos de información son propios de la inteligencia social situacional.

La inteligencia social situacional, que integra la inteligencia policial, el control de gestión y la inteligencia social o popular constituye una herramienta de primer orden para la toma de decisiones.



El uso de los resultados de estos procesos de integración demanda y exige un pensamiento ecológico institucional que se expresa en:

- a) Una estética ecológica o estética de la gente: que es capaz de colocarse por encima de las imposiciones ideológicas generadas por los centros de poder y el biopoder, en torno a lo bello y lo feo, lo contemplativo y lo útil.
- b) La estética participativa que enfatiza en la efectividad y no en las formas, que reivindica los liderazgos compartidos contra las representaciones partidarias y de otros signos.

El pensamiento ecológico en el cual el ser humano y la naturaleza se integren nuevamente en una unidad que es totalidad emancipatoria. La visión ecológica sistémica se constituye en camino válido para la superación de la estética antropocéntrica.



Inteligencia social y sala situacional

La sala situacional es la herramienta síntesis para planificar e intervenir estratégicamente en la realidad social. La sala situacional utiliza y desarrolla tanto la inteligencia social popular como la inteligencia institucional.

La sala social situacional como producto organizacional para el análisis contingente y estratégico fusiona los espacios sociales lisos (gubernamental) y estriados (los ciudadanos, las multitudes), posibilitando un adecuado estudio de la realidad y las dinámicas diversas de lo público y lo privado.





El conocimiento de la sala situacional es contingente, interactivo y en permanente elaboración, lo cual evita su total apropiación por parte del espacio político liso (Estado). La sala situacional es una denominación genérica unificada, tanto para la inteligencia social (popular y revolucionaria) como para la inteligencia institucional (Estado), que se convierte en sala social situacional al fusionarse sus procesos.

En el caso de las instituciones del gobierno Bolivariano revolucionario, la sala social situacional es un espacio permanente para el diagnóstico del contexto y antecedente en la ejecución de acciones y políticas de interés para los movimientos sociales, la identificación, clasificación, deconstrucción, análisis, valoración de la información endógena y exógena relacionada a la práctica de las formas de organización popular, así como para la determinación de las tendencias y escenarios de comportamiento de la realidad (hechos) y los actores sociales a partir de lo cual se sugiere al liderazgo revolucionario posibles cursos de acción.

La sala social situacional tiene como propósito central responder a interrogantes que se le planteen a las organizaciones.

La sala social situacional de las instituciones responde a los intereses y expectativas de la administración, mientras que la asociada al movimiento popular responde a las necesidades de sobrevivencia y la lógica de multitudes.

La V República, al procurar un Estado de la gente, considera a las salas sociales situacionales como herramientas para combinar la contraloría social y la sana administración de los asuntos públicos. Las salas sociales situacionales pueden ser monotemáticas, multitemáticas y/o integradas (mixtas).



Inteligencia social. Memoria histórica y saberes

La memoria histórica es la síntesis del conocimiento ciudadano sobre las formas de opresión y resistencia, así como de la visión libertaria del futuro que es posible construir a partir de los saldos de los combates parciales.

Es el *background* justiciero de los pueblos, construido en el recorrido de su propia emancipación.

Pensamiento relacional, paradigma transformacional (INVEDECOR), sentido histórico para la comprensión de la acción política, actitud defensiva-activa y valoración de las posibilidades de construir una nueva realidad en el futuro conforman un entramado sistémico que constituye el soporte integrado de la memoria histórica.

Una parte de la memoria histórica pertenece al plano cognitivo y otra a las esferas de lo subjetivo y emocional, al inconsciente colectivo, a los imaginarios sociales.

En el plano cognitivo los pueblos reflexionan y preservan de manera consciente las experiencias ciudadanas de sobrevivencia contra la opresión del modelo económico y el Estado mediante teorías, programas políticos y alianzas de intereses. Para ello se apoyan en las tradiciones y festividades populares, los santos y expresiones religiosas, el sincretismo de fe, el arte, la literatura, las diversas formas de producción intelectual, las tecnologías, hasta los nombres que le asignan a una calle, un barrio, una ciudad, un río, un parque, entre otras formas. Se trata de tener siempre presente el lugar.

En el plano subjetivo, se archivan y sintetizan las formas y experiencias que distinguen al pensamiento contra hegemónico y



las prácticas libertarias de los pueblos. Allí habitan las formas compartidas de mirar la realidad, definir la visión de país que se quiere y autoconcebir la misión de la organización social. Para ello, además de todas las formas de expresión artística que permiten licencias del habla y fugas en el lenguaje usual, pasando las formas asociativas de asumir todos los hechos colectivos, hasta los mecanismos que se usan para mantener la afinidad de los grupos.

En el plano emocional, se guardan y protegen los resortes que disparan las explosiones de amor, solidaridad, iracundia, resistencia silente, combate objetivo y subjetivo de la ciudadanía. Reserva que se suele usar cuando los actos por otras vías o mecanismos resultan ineficientes o limitados. El plano emocional es bisagra que separa, posibilita el encuentro y libera la fusión entre lo cognitivo y las subjetividades. Por ello el boom de los estudios sobre la inteligencia emocional y el cerebro límbico, pero ése es tema de otro trabajo. Ejemplo de ello, lo ocurrido el 27 y 28 de febrero de 1989, pero también el 11, 12 y 13 de abril de 2002.

El inconsciente colectivo constituye el espacio de aprendizaje, memoria, lenguaje y comunicación para la acción que supera los límites y cánones de la racionalidad bidireccional para penetrar en el torbellino de los espacios sociales estriados, difusos pero altamente reactivos con los cuales los pueblos actúan al unísono. El chiste, la burla, el amor, la pasión constituyen, entre otros, canales que utiliza el inconsciente colectivo para actuar como cuerpo social ante realidades que potencialmente le pueden afectar. El inconsciente colectivo constituye el genotipo social que no pueden percibir ni comprender quienes se limiten disciplinariamente al estudio de los fenotipos sociales.



El conocimiento oficial, académico y normado mediante el método científico hegemónico es cruzado por la experiencia reflexiva colectiva para reconfigurarse en saber comunitario, fuente principal de alimento y aliento para la inteligencia social.

Los imaginarios sociales son los bolsones de interpretación colectiva del mundo, es la subjetividad compartida que moldea la ética y la estética ciudadana. Cada pueblo-nación, pero también cada comunidad local tiene formas de aproximación, de comprensión de la realidad, de entender lo que ocurre y la necesidad de resistir. Este espacio creativo constituye él (o los) imaginario(s) social(es). Una expresión de ello lo constituye el imaginario libertario del pueblo venezolano, la forma de concebir el acto emancipatorio que se refleja en la forma como se entiende a Chávez y constituye el soporte de su popularidad y apoyo.

Desde esta perspectiva que existen dos Chávez. Uno que fue concebido, preñado, el 27 y 28 de febrero de 1989 y que nació el 4 de febrero de 1992. Como hijo colectivo tiene muchos rasgos fenotípicos de sus creadores: populachero, irreverente, justiciero, osado, humilde ante la adversidad y el triunfo, magnánimo en la victoria construida, errático en los espacios para los cuales no fue formado.

Ese Chávez está en cada casa, y se asemeja mucho al luchador, la oveja negra, el creativo y el insumiso que habita en cada familia venezolana. A este Chávez el pueblo para protegerlo le ha venido adicionado rasgos que les pertenecían a otros luchadores como Jesús de Nazareth, Espartaco, el Negro Primero, Miranda, Bolívar, Sucre, José Martí, Zamora, el Ché Guevara, entre otros. El otro Chávez viene de La Planicie, alcanzó la victoria electoral en 1998 y habita en Miraflores.



El Chávez de Miraflores, a la par que aprende el arte de gobernar, trata de comprender y asumir las características del Chávez que parió el pueblo.

Chávez es poder constituyente en permanente creatividad. El espacio de fusión de ambos Chávez se vivió el 11, 12 y 13 de abril de 2002 aunque aún a veces suela verse al Chávez de Miraflores correr tras la imagen del Chávez pueblo para calzar en él.

La inteligencia social situacional sintetiza de manera integral estos procesos (cognitivo, subjetivo, emocional, conocimiento, saberes, inconsciente colectivo e imaginario social). Ésta es su potencia y su blindaje contra la racionalidad del pensamiento único, pues sus dinámicas escapan a lo objetivable, asociándose a la intersubjetividad de los muchos modos posibles y de las formas rápidas y difusas de alcanzar consenso y sinergia asociativa.

Por ello, la memoria histórica y la inteligencia social que la sintetizan no aceptan la hegemonía de un método, de un mecanismo, de un formato, de un modo único de preservación y comunicación.

En consecuencia, todo esfuerzo que se hace por estudiar la inteligencia social y comprenderla desde la racionalidad moderna estará siempre limitado por la capacidad de situarse en su propia perspectiva, asumiéndose como un sujeto liberador. De hecho, es imposible e impensable intentar asumir los códigos y aprendizajes de resistencia y liberación para construir nuevas formas de dominación y opresión, como han pretendido algunos neoburocratas.

El rasgo fundamental de este nuevo funcionarato empeñado en normar la resistencia insumisa del pueblo es su profundo desprecio por los movimientos sociales a quienes sólo logra valorar como anormalidad no controlada.

Quienes se asuman sólo como técnicos y burócratas de esta revolución tendrán siempre en su carrera la frustración de no haber logrado poner en cintura al pueblo. Ese mismo pueblo que sostiene e impulsa a nuevos horizontes la revolución Bolivariana.

Tomar conciencia de ello, puede facilitarle a los burócratas el desarrollo de una conciencia plena y el emerger de respeto sobre las potencialidades de la inteligencia social, que sitúe a esta última, de cara a la institucionalidad, en el rol decisivo que viene ocupando desde la otredad en las últimas décadas.

La comunidad como lugar de enunciación de la inteligencia social

Mientras la inteligencia policial, los análisis organizacionales estratégicos, la inteligencia artificial y el “desarrollo” son asuntos que se impulsan y regentan desde el Estado y sus instituciones (policiales y escolares), es decir, tienen un *loci* (lugar de enunciación) gubernamental, la inteligencia social tiene su origen en los entornos institucionales, fuera de los bordes de las esferas de gobierno.

Esto implica un reconocimiento de los límites gubernamentales para vincularse con la totalidad social y de la potencialidad transformadora de la lógica de multitudes.

En el contexto de la democracia representativa, la inteligencia social agenció la resistencia comunitaria al poder del Estado clasista que no le representaba ni trabajaba para sus intereses.

La democracia participativa y protagónica si bien no elimina el carácter clasista y dominante del aparato gubernamental, es un modelo político que abre canales de diálogo, negociación y consenso



entre la otredad callejera y la formalidad institucional, permeando el orden a ópticas y prácticas policlasistas y liberadoras.

La inteligencia social asume y administra las nuevas expresiones de confrontación de baja intensidad entre gobierno y ciudadanos, procurando que la constante transición de los asuntos públicos discurren por canales que progresivamente abran espacios y caminos a los intereses de las mayorías.

No es propósito ni la razón de ser de la inteligencia social situacional contribuir a consolidar la hegemonía del Estado, por el contrario apunta a que éste genere procesos de apertura progresiva a nuevas perspectivas, expectativas y necesidades y/o a su eliminación.

En consecuencia, la teleología de la inteligencia social situacional es profundamente contrahegemónica. Ahí reside la potencia revolucionaria de la inteligencia social, pero también su mayor riesgo.

Son muchas las evidencias que muestran cómo los gobernantes intentan coaptar franjas de ciudadanos para su lógica, lo cual constituye una dinámica esperable de control desde el poder; que si no se devela y limita oportunamente puede precipitar odiosas rupturas entre ambos.

No alejarse de su lugar de enunciación barrial, comunitario, popular o residencial constituye el mayor reto de la inteligencia social situacional para garantizar la utilidad de sus dinámicas.

Cotidianidad como temporalidad

Al encontrarse la inteligencia institucional con la inteligencia social y reconfigurarse ambas en la institucionalización de la inteligencia



social situacional, se corre el riesgo de que la temporalidad de largo plazo, de la lógica gubernamental, sustituya la fuerza movilizadora de la cotidianidad que le es propia a la lógica de multitudes. No dudamos que desde el referente gubernamental se generarán esfuerzos para ello, pero la subordinación de la cotidianidad al largo plazo le resta toda potencialidad y utilidad a la inteligencia social situacional.

Las comunidades, los sectores populares y revolucionarios entienden y valoran las metódicas de la inteligencia social situacional como herramientas para solucionar los problemas del día a día.

La utilidad de la inteligencia social situacional como tecnología para avanzar en la solución de las problemáticas que emergen de su realidad ciudadana y que tienen fuerza contingente, es decir inmediata, constituye la mejor garantía para evitar la subordinación de los procesos de la gente, a las necesidades de largo plazo del Estado.

Transparentar este conflicto posibilita generar un sano debate sobre la inteligencia social situacional como espíritu y metodología del poder constituyente, como eje conductor de la transición del sistema político de democracia representativa a la democracia participativa y protagónica.

Transformación que exige de los ciudadanos una nueva valoración del aparato gubernamental pero de éste demanda disposición a horizontalizar y transparentar dinámicas que den respuesta oportuna y eficaz, a las exigencias ciudadanas del día a día.



*Inteligencia social: tránsito entre
lo cotidiano, la táctica y la estrategia*

Como lo hemos señalado en éste y otros trabajos, la inteligencia social tiene un lugar de enunciación comunitario, es decir, se funda en los sucesos diarios que afectan a la gente.

Cotidianidad que tiene la calificación de permanente contingencia, de realidad en mutación, la cual, a diferencia de la lógica de la institucionalidad, está más interesada en la solución a la situación problemática inmediata que en la normalización de procesos.

La inteligencia social como herramienta para la sobrevivencia concentra sus esfuerzos en:



- a) La conservación de logros y avances sociales frente a lo enemigo, lo adverso.
- b) La respuesta eficiente y oportuna a las situaciones contingentes.
- c) La defensa ante la incertidumbre opresiva que guía lo gubernamental, ante la agresión de lo externo, del extranjero.
- d) El posicionamiento en los espacios institucionales de la perspectiva comunitaria.
- e) La garantía del control territorial.
- f) El desarrollo de espacios comunitarios de liberación en donde se concreta la revolución bolivariana.
- g) La consolidación de las diversas formas de contraloría social.





La inteligencia social situacional asume la existencia de una enorme brecha entre el concepto ideal de gestión gubernamental y el comportamiento de la estructura institucional evidenciado en la realidad social.

Pero lo asume no como tragedia, sino como presente susceptible de ser modificado mediante una continua acción colectiva en diversas esferas y planos. Para solucionar lo que ocurre en el momento histórico concreto actual, la inteligencia social situacional postula la planificación participativa estratégica situacional (PPES) con sus momentos presente, táctico y estratégico. Diferencia que se asume en su debida temporalidad.

La inteligencia social situacional no admite derrotismos, pero tampoco determinismos y falsas nociones de triunfo y victoria en el corto plazo. Los esfuerzos para alcanzar la meta esperada se asumen como propósitos que admiten planeación, con acciones que es posible administrar en corto, mediano y largo plazo.

A la inteligencia social situacional le interesa el tránsito de la actividad coyuntural a las tareas de corto plazo; de éste a la táctica inherente al mediano plazo que garantice el desarrollo de estrategias para realizar en el largo plazo.

Si bien la actuación ante la coyuntura es asumida como táctica, se reconoce la precariedad de su control en la prognosis, razón por la cual se presentan separadas actuación coyuntural inmediata y táctica. La táctica expresa la tensión entre la situación ideal y lo que ocurre en la realidad. Por ello, a la táctica le resulta indispensable la visión de país y comunidad, así como el conocimiento de la misión de cada institución.



El plano estratégico emerge como el mapa de la realidad deseada y las acciones que se requieren para lograrla. Acciones que representan operaciones tácticas que se corresponden a las estrategias delineadas para ir construyendo progresivamente los cimientos de ese horizonte estratégico.

Las tácticas son acciones encadenadas en el mediano plazo. El mapa estratégico está conformado por la suma de las acciones tácticas. Las tácticas deben estar imbricadas y blindadas por la visión de país que se tiene y la misión establecida para la propia organización social.



Inteligencia social y gobierno.
La V República



Asumimos la idea de la V República como formación política de Estado que se inscribe en un proceso histórico venezolano altamente imbricado a la revolución continental y la ruptura del modelo capitalista mundial. Por lo tanto la V República vendría a ser la concreción, el recorrido actual de construcción de Venezuela como un país soberano y realmente independiente.

Esfuerzo sostenido durante los últimos quinientos años. Idea de país que se modela y prefigura desde los imaginarios rebeldes e insumisos precolombinos y la resistencia cultural, militar, económica, social, territorial americana, pasando por los combates en contra de la conquista española y llegando a nuestros días con la oposición al imperio, el biopoder y los restos del Estado nacional burgués.





Soberanía e independencia que superan las nociones de control territorial y de los medios de producción por parte de los ciudadanos nacionales, al tener el presente la connotación de momento político para la justicia social y el derecho de las mayorías, que integra y respeta la diversidad inherente a las minorías.

La V República emerge ante el agotamiento del ideario político y de gestión de la IV República, como necesidad histórica para el presente. Es presente victorioso construido colectivamente y nunca el resultado del pragmatismo ni del abandono de principios básicos ante sucesivas derrotas. La V República es proceso con antecedentes pero también con porvenir.

La V República asume y expresa la síntesis de la memoria histórica nacional, expresando el discurso y las prácticas construidas por la corriente histórica social por el cambio. La V República es inteligencia popular-social en marcha. Por ello, ha sido reivindicada por los actores, agentes sociales y organizaciones que a través del tiempo han agenciado los esfuerzos de transformación estructural de nuestro país.

Ello exige y demanda repensar el ejercicio de gobierno de cara al pueblo, o mejor interpretado, desde el pueblo. Ésa es la V República que construye la inteligencia social situacional, aunque tal vez no sea la que piensen sectores conservadores o regresivos del actual aparato burocrático.



*Inteligencia social: uso, intentos
de normalización e institucionalización*

Recapitulemos. La inteligencia social es una dinámica que va del borde institucional al centro de sus procesos, tratando de copar progresivamente los espacios fundacionales previstos en las estructuras para la toma de decisiones.

Cuando la inteligencia social se asocia a estos procesos de toma de decisiones gubernamentales pasa a ser inteligencia social situacional.

La inteligencia social situacional se institucionaliza mediante la implementación de las salas situacionales en los ministerios, institutos autónomos y los distintos órganos y entes de la administración pública nacional (APN). La inteligencia social situacional se normaliza en la institucionalidad mediante documentos oficiales que norman sus procesos, establecen los protocolos para su ejecución y prevén canales para la circulación de información que ella requiere y genera. Algunos de los instrumentos que sirven de fundamento a este proceso de normalización de la inteligencia social situacional suelen referirse a:

1. Definiciones de los límites conceptuales, operacionales y funcionales de cada una de las diversas tipologías de inteligencia.
2. Glosarios de definiciones en torno a la inteligencia social consensuados entre los diversos actores sociales claves.
3. Manuales de procesamiento de la información que entra y es capturada por la(s) sala(s) situacional(es).

4. Definiciones inherentes a las dinámicas de competencia institucional con las acciones propias de la inteligencia social y las salas situacionales.
5. Manuales de perfiles para el personal a laborar en estas áreas.
6. Acopio y contextualización de las teorías sobre las dinámicas de inteligencia social, popular, policial, situacional y de sala situacional.
7. Instrumentos de evaluación permanente a las acciones previstas para cada uno de los escenarios y tendencias conforme a las propuestas que genere(n) la(s) sala(s) situacional(es).
8. Sistemas de información que acopien data referencial, histórica, testimonial, documental, relacional y situacional, a partir del análisis del entorno y estudios estadísticos dimensionados.

*Inteligencia social situacional
y gobernabilidad revolucionaria*

Para las instituciones la continuidad de la revolución bolivariana suele asociarse a la permanencia de grupos y/o individualidades en las posiciones de mando de los órganos de la administración pública nacional. Para los ciudadanos, para las multitudes insumisas, la permanencia en el poder de Hugo Chávez Frías está asociada a su cotidianidad y se expresa en posibilidades concretas de sobrevivencia.



Por ello, mientras para gran parte de la administración los tiempos de actuación frente a los elementos y acciones conspirativas suelen ajustarse a los horarios, rutas y canales previstos por la burocracia, los ciudadanos concentran su esfuerzo en respuestas inmediatas, contingentes, urgentes.

Acciones que están asociadas a garantizar la permanencia de los avances logrados en el marco de la revolución bolivariana, no permitir el retorno del fascismo ni el regresionismo opresivo, pero también a la denuncia permanente a la burocracia, la corrupción y la impunidad con la cual aún actúan los enemigos solapados del proceso revolucionario venezolano actual.

Por lo general los tiempos de la burocracia y de la gente suelen conflictuar. Conflictos que al develarlos encontramos que sus efectos muchas veces llegan al extremo de paralizar las administraciones y organizaciones, impidiendo el logro de sus propios objetivos. Alcanzar un equilibrio entre ambas perspectivas permitiéndole a la institucionalidad y a los ciudadanos controlar y construir permanentemente el centro político, constituye el desafío para la gobernabilidad revolucionaria.

La inteligencia social situacional al registrar los hechos desde la perspectiva del entorno institucional y monitorear la gestión de los órganos de la administración lo que está estableciendo en realidad es el control del Estado.

Contraloría social que prioriza el abordaje compartido de los escenarios de crisis y confrontación que se prevén dado su impacto en la cotidianidad ciudadana.

Esfuerzo que al relacionarse a la administración le puede permitir a ésta tomar decisiones proactivas y reactivas oportunas

conducentes a alcanzar una gestión legítima (pertinente) y eficaz (calidad).

Inteligencia social, organización social de base, contraloría social y participación directa de los ciudadanos en los asuntos de interés, modelan el nuevo enfoque de gestión integrada que enfatiza en garantizar a través del tiempo, la apropiación, el empoderamiento de los ciudadanos respecto a los distintos órganos de la administración, en lo que se ha denominado: el modelo de gobernabilidad revolucionaria.

Seguridad de Estado

Para el nuevo Estado de la V República centrado en la gente, la inteligencia social situacional emerge como una herramienta para la seguridad de Estado pues le permite al alto gobierno lecturas con detenimiento sobre los hechos, acontecimientos y contingencia.

Al develarse y transparentarse las rutinas burocráticas se desmitifican los protocolos de poder y las jerarquizaciones de mando obligando al funcionarato a estar más atento a la voz de los ciudadanos y a la contraloría social

En el actual proceso de transición, de un Estado cerrado y un gobierno verticalizado a un Estado abierto y transparente con un gobierno cada vez más horizontalizado en su gestión, suelen encontrarse de manera reiterativa intentos de uso instrumental de la inteligencia social, de subordinación de la otredad a las lógicas burocráticas.

Riesgo y consecuencias que se minimizaran en la medida que el nuevo paradigma de la gente se generalice y la razón fuerza de

las comunidades muestre sus potencialidades y alcances a quienes aún no conocen el enorme poder revolucionario de la sinergia de las multitudes.

Las fronteras de la inteligencia social

El paradigma de la participación apunta a la ruptura de las mediaciones y opone a la lógica de representaciones partidarias, sindicales y organizacionales la fuerza de la participación directa que coloca cara a cara, a los ciudadanos y gobierno. Esta dinámica establece los siguientes condicionantes para la inteligencia social:

1. Claridad respecto a la brevedad de los límites temporales de los cuales goza toda administración en cuanto a legitimidad institucional derivada sólo de resultados electorales.
2. La legitimidad emerge como un concepto relacionado a la pertinencia de la gestión y la eficacia de los actos administrativos, no como abstracto sino como producto relacionado a la cotidianidad de los ciudadanos.
3. Las “nuevas formas de representación” tienen el alcance derivado de la cualificación de los actores involucrados y los territorios que se movilizan para participar. Por lo tanto, la representación pasa de las generalidades a las singularidades.
4. Los sectores activos no son mediadores válidos para quienes permanecen pasivos.
5. Los procesos y resultados de la inteligencia social resultan válidos sólo para contextos delimitados imposibilitando su generalización mecánica. Las generalizaciones dependerán en gran medida de las frecuencias de repeticiones para

fenómenos que se valoran en territorios distintos y/o disímiles.

6. Todo intento de subordinación de la inteligencia social a la lógica de Estado sólo acelerará el surgimiento de nuevos centros autónomos de inteligencia social rebelde.

*Inteligencia social, resistencia,
e intentos de objetivarla*

Algunos de los aspectos problemáticos de la articulación entre la inteligencia social situacional y el gobierno revolucionario lo constituyen:

1. Los esfuerzos fallidos para objetivar protocolos, formas y canales rígidos con cadenas de mandos establecidas para el diálogo, entre el gobierno y las expresiones organizadas de la inteligencia social,
2. La subestimación burocrática de la subjetividad que emana y le es propia al combate popular.
3. El desarrollo de identidades artificiales entre la institucionalidad y el *thelos* de resistencia colectivo que sintetiza la sinergia insumisa de las comunidades a las formas de injusticia, exclusión y opresión que históricamente se le han tratado de imponer.
4. El estancamiento en los espacios institucionales de los debates y prácticas reflexivas que promuevan la elevación de la conciencia de los elementos más atrasados de la administración: los tecnócratas y la burocracia.
5. La existencia de cajas negras en procesos institucionales que estimulan desconfianza entre franjas sociales importantes.



Desde la perspectiva de la objetividad del método científico, la lógica de Estado demanda conocer en detalle los procesos de generación de conocimiento popular para segmentarlos, analizarlos e incorporar muchas de sus dinámicas a la institucionalidad.

Lamentablemente, esto es más difícil de alcanzar de lo que la burocracia aspira, pues la lógica de multitudes es difusa, rizomática y en permanente mutación, precisamente para evadir el control y garantizar su efectividad.

El respeto por la subjetividad, el *thelos* de resistencia y combate popular seguramente se producirá en el proceso de articulación de la inteligencia social situacional con la institucionalidad, mediante la negociación y el consenso.

Diálogo que seguramente girará en torno a la teleología de esa relación. Sin embargo, la aproximación en esta área constituye un aspecto a mejorar, respecto a la interacción actual entre ciudadanos y gobierno.

*Lo extraordinario como fenómeno cotidiano:
sobrevivencia e inteligencia social*

Cuando lo extraordinario y las singularidades se convierten en fenómenos regulares que se hacen presentes en la cotidianidad, estamos en presencia de una situación revolucionaria.

Desde el 27 de febrero de 1989 existen rasgos que distinguen la dinámica política nacional venezolana: acontecimientos extraordinarios, capacidad popular para transformar situaciones problemáticas en victorias callejeras y del pueblo para hacer judo político convirtiendo lo adverso en favorable.



Desde ese momento se fracturaron los moldes que contenían las representaciones propias de la democracia representativa y, hasta el presente, a los sectores más conservadores de la institucionalidad les ha resultado esquiva la posibilidad de recoger y volver a juntar los fragmentos de la brújula que les garantizaba la gobernabilidad burguesa.

Desde 1989 emerge con fuerza en el centro del escenario social el *thelos* de resistencia popular continua, de revolución permanente como característica que desde lo social invade los equilibrios político, económico, territorial, militar, tecnológico, educativo, territorial y la relación con las dinámicas homólogas internacionales. La inteligencia social situacional constituye una de sus expresiones, así como el nuevo papel asignado a las salas sociales situacionales existentes en los referentes institucionales.

Por ello decimos que lo extraordinario invadió la rigidez del aparato burocrático y aunque sólo se concrete parcialmente en el presente en una estética rebelde, estamos seguros de que este emerger implica el nacimiento de una situación revolucionaria de largo aliento.

Inteligencia situacional y tejido social.

La supremacía del rizoma

y las multiplicidades difusas de las redes

El tejido social de resistencia contra la injusticia, la explotación, la dominación y la exclusión tiene una urdiembre horizontal, una comunicación y articulación rizomática y una organización en forma de redes. La conciencia colectiva del tejido social mayoritario se



fundamenta en la memoria histórica, en la experiencia de combate callejero, de sobrevivencia y en la permanencia a través del tiempo de los más altos y dignos sueños compartidos por las mayorías ciudadanas.

La noción de horizontalidad en los procesos, de trabajo en redes y de comunicación rizomática suele aparecer como difuso y poco comprensible desde las formas y los canales estructurados.

En este trabajo partimos de la valoración de las redes como construcciones de cuerpo sin órganos. Definición que constituye no una carencia, sino un logro del espacio social estriado (multitudes) para resistir y enfrentar al espacio liso (Estado).

Experiencia y memoria, pasado y presente desde el cual la gente, teje y proyecta su visión para la construcción de un futurible, sin descuidar la salvaguarda de su propia integridad.



*Ideario de la Revolución bolivariana
e inteligencia social*

Se hace necesario señalar que existen dos lecturas centrales del ideario bolivariano en la institucionalidad:

- a) Bolívar como doctrina desde sus textos y proclamas.
- b) Bolivarianismo como discurso para el cambio y como proceso en construcción.

La primera lectura, mucho más atrasada pretende extrapolar de manera acrítica textos, citas y proclamas del padre de la patria.





La segunda lectura, mucho más integradora y revolucionaria, menciona a Bolívar como evocación simbólica del recorrido de luchas del pueblo venezolano, desde la resistencia anticolonial, el cimarronismo, los desarrollos económicos y de justicia social de Zamora, pasando por el internacionalismo socialista, el nacionalismo militarista, el guevarismo, la teología de la liberación, las experiencias de control obrero de la producción, hasta llegar a la visión multiétnica y de género, entre otros fenómenos.

Para los movimientos sociales, el ideario bolivariano es parte fundamental de sus procesos y dinámicas. Bolivarianismo que es potenciado, calificado y reinsertado socialmente como un pensamiento útil para el presente mediante la inteligencia social y la memoria histórica. Ideario de la Revolución bolivariana que se expresa en:

1. El poder constituyente permanente.
2. El sistema político de democracia participativa y protagónica que se cualifica en la territorialidad concreta de los consejos comunales y el ejercicio pleno de soberanía cognitiva a través de la inteligencia social.
3. La planificación participativa de base como sistema integrado.
4. La economía social,
5. El Proyecto Educativo Nacional y la pedagogía libertaria.
6. Los procesos de comunicación e información alternativos.
7. La estética bolivariana.
8. La ética ecológica social bolivariana.
9. La imbricación de la inteligencia social con el aparato gubernamental.



- 10.El humanismo bolivariano.
- 11.Las gestas emancipatorias continentales.
- 12 La simbología y los imaginarios de los próceres independentistas y los mártires revolucionarios.
- 13.Las construcciones teóricas autónomas elaboradas desde la realidad, la cotidianidad, la localidad.
- 14.La Agenda Alternativa Bolivariana para las Américas, entre otros.

La Revolución bolivariana es pacífica, eso implica una valoración del ser humano por encima del maniqueísmo de bueno o malo, para adentrarse en la perspectiva colectiva de ganar/ganar. Proceso que en sus inicios suele generar resistencias en los partidarios del paradigma ganar/perder.

La Revolución bolivariana al no dejarse etiquetar con los clichés clásicos asume la pragmática contextual como filosofía cotidiana y la transformación estructural como horizonte para los cambios. Transformación que se referencia en los ciudadanos, en los excluidos como esfuerzo inclusivo no hegemónico.

El proceso bolivariano estudia y valora las experiencias americanas de liberación y desarrollo autónomo, sin pretender en momento alguno copiar mecánicamente experiencias exitosas ocurridas en otros países.

La democracia bolivariana es participativa y protagónica con un horizonte de democracia directa como fin último para los ciudadanos libres y emancipados.



Hacer y divulgar desde la gente

Mientras el secreto es el espíritu de la burguesía y los poderosos de todo cuño, el develamiento y socialización del conocimiento es un referente axiológico de los movimientos sociales profundamente libertarios como el bolivariano.

En un estado nacional burgués como el venezolano es coherente encontrar una policía e inteligencia de Estado altamente discrecional y secreta. En el marco de la transición actual se desarrollan odiosas e impertinentes, formas de inteligencia que escapan a los límites del presente documento.

En contraposición, los movimientos sociales y populares han desarrollado la inteligencia social situacional, como mecanismo alternativo para la seguridad de Estado.

Expresión y antecedente de ello lo constituye la contraloría social como forma de inteligencia para la seguridad del nuevo Estado de democracia participativa y protagónica.

Mientras la inteligencia policial se aproxima a los movimientos sociales desde la perspectiva “putchista”, es decir, bajo la mirada conspirativa secreta y aspira consolidar un gobierno bonapartista por encima de los deseos del propio líder de esta revolución, la inteligencia social es constitutiva de los movimientos sociales, es una de sus fortalezas, agencia la prevención ante lo enemigo y se opone a cualquier forma de totalitarismo, de hegemonía acrítica, de asalto al poder por parte de grupos o fracciones.

En consecuencia, opone al secreto de las relaciones el método asambleario y las formas de divulgación de información y conocimiento desde la gente. Premisa que constituye un referente transversal de la inteligencia social situacional.



El entorno: las turbulencias del exterior

El entorno es lo que contextúa la labor de los movimientos sociales y/o la institucionalidad. Es la otredad que suele ser silenciada. Sin embargo, no es sólo contexto para actuar, es contexto que determina las políticas y la acción. El contexto está presente en el input y el output de las políticas públicas revolucionarias, alimentando y retroalimentando los procesos organizacionales y de sobrevivencia de los ciudadanos.

La valoración del entorno como aspecto de interés existencial para los asuntos ciudadanos y la gestión gubernamental es un logro de la revolución bolivariana que sintetiza y expresa aspiraciones y esfuerzos ciudadanos de vieja data.

Logro que no se circunscribe a un enunciado, sino que abarca el amplio abanico de desarrollos jurídicos, institucionales y sociales. La contraloría social es la expresión en los asuntos de gobierno de la voz del pueblo y la aceptación de la fuerza de la otredad.

En consecuencia, para la administración pública nacional (APN) del gobierno bolivariano, el análisis del entorno vendría a ser el proceso de sistematización de la interacción entre las políticas públicas y el contexto institucional, entre la institución y los ciudadanos, mediante una red conceptual, metodológica y operativa que genera productos útiles que alimentan las dinámicas de toma de decisión del Ejecutivo.

Decisiones que demandan a las organizaciones públicas y la burocracia, de manera permanente, la ejecución de políticas pertinentes al contexto institucional.

El exterior, el entorno en la Revolución bolivariana, se refiere al pueblo que manda, al pueblo que ejerce el poder.



Repensando el concepto de inteligencia social

Es evidente que la inteligencia social se reconfigura de un enunciado abstracto e incomprensible a un desarrollo estructural que marca la pauta en las relaciones ciudadanos-gobierno.

Queda también en evidencia que resulta imposible absorber, coaptar o eliminar la inteligencia social mediante mecanismos de fuerza, coerción o adoctrinamiento. Por lo tanto, si bien es posible y esperable que los procesos de la inteligencia social y la inteligencia social situacional se alimenten y trabajen de manera coordinada, a nuestro juicio, se convierte en una pérdida de energías institucionales cualquier esfuerzo por normalizar sus procesos.

Inteligencia social y campos relacionales de interés en comunicación e información

La inteligencia social situacional es un desarrollo colectivo inherente a la Revolución bolivariana como momento de la corriente histórico-social por el cambio. En consecuencia sus campos relacionales de interés son:

- El Ideario de la Revolución bolivariana.
- Las aspiraciones ciudadanas históricas y de coyuntura.
- La transparencia y la contraloría social en la gestión de los asuntos públicos.
- El combate a la impunidad con la cual suelen actuar los enemigos de la patria de cualquier signo.
- Una acción de Estado eficaz, de calidad y equitativa en todos los campos.



- Un reconocimiento activo de la otredad ciudadana por parte del gobierno.
- Las políticas públicas referenciadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- La estética difusa, la belleza del caos transformador.
- La lógica de multitudes.
- La justicia social integral.
- La organización autónoma y cooperativa con la gestión gubernamental inspirada en el ideario bolivariano.
- La investigación continua sobre la cotidianidad y el presente que busque garantizar una gestión de utilidad para todos y con alta pertinencia social
- La inteligencia social es proceso constituyente en curso.

*La inteligencia social situacional
como proceso constituyente en curso*

Se suele asociar y limitar el proceso constituyente con el momento fundacional de elaboración de la Carta Magna que dio vida y direccionalidad a la V República.

De hecho, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) es el producto de un momento en la activación del poder constituyente, pero no se restringe al acto jurídico.

El poder constituyente es la acción permanente del liderazgo colectivo en ejercicio de la soberanía nacional, territorial y cognitiva. Es control asociativo que reconfigura a diario el marco institucional y jurídico de lo que se denomina Estado nacional. Por ello decimos que la inteligencia social es el cerebro unificado del poder constituyente.



La democracia informativa y su encuentro con la inteligencia social situacional.

El monopolio de la información ha constituido para la lógica burocrática un instrumento de dominación y control, el cual se ha institucionalizado bajo el mando de la nomenclatura burocrática. El monopolio de la información se concentra en el manejo discrecional de la data que genera la administración pública, los movimientos sociales y el campo científico-tecnológico.

Desde la perspectiva del proceso bolivariano, la organización, participación y empoderamiento de la gente con las dinámicas comunicacionales es asunto estratégico en la perspectiva de la contraloría social.

Por ello, el develamiento del Estado, la presentación transparente de sus procesos ante los ciudadanos y la democratización de la información constituyen líneas de trabajo de la inteligencia social.

Proveer de mecanismos flexibles, dinámicos, eficientes y sin limitaciones para el acceso y uso de la información local, regional y nacional que requiere la sociedad venezolana para participar protagónicamente en un desarrollo nacional que parta de lo local, constituyen premisas que contextúan el encuentro de la democracia informativa con la inteligencia social.

Conclusiones preliminares

Diferenciar sin dejar de mostrar la complementariedad entre inteligencia social e inteligencia social situacional, entre inteligencia social y sala situacional, constituye el propósito central de este



capítulo. Si así se comprende, hemos logrado el propósito que nos trazamos al comienzo del mismo.

Su justificación va más allá de las formalidades y aspectos de presentación. Constituye un llamado de alerta a los movimientos sociales para que defiendan la autonomía y lugar de enunciación comunitario de la inteligencia social, ante cualquier pretensión burocrática de diluir sus dinámicas en el gobierno, independientemente del horizonte que éste postule.

La inteligencia social es garantía de permanencia en el tiempo y rápida reacción ante lo enemigo y un Estado revolucionario como el de la V República no sólo aspira garantizar la auténtica autonomía del movimiento popular y revolucionario, sino también potenciar desde sus rutinas los procesos emancipatorios que desde ella se generen.







Sala social situacional

La sala social situacional procura contribuir al desarrollo de la cultura de análisis y uso adecuado de la información en la administración, en función de alcanzar una gestión organizacional de calidad y eficaz. Por ello aparece asociado al análisis del entorno.

En esta perspectiva, el análisis del entorno se orienta al fortalecimiento de las competencias institucionales para el ejercicio de las funciones de coordinación de políticas públicas de interés para cada órgano de la administración, las cuales están referidas a:

1. Conducción institucional conforme a la normativa legal vigente.
2. Regulación y actualización permanente de los protocolos administrativos necesarios para llevar adelante la gestión.
3. Investigación y desarrollo de procesos institucionales¹ en materia de análisis estratégico² y gestión³.
4. Vigilancia de la relación armónica entre políticas públicas y gestión gubernamental.
5. Contraloría social y dinámicas asociadas para auditoría de la gestión.

¹ Para actualización metodológica permanente.

² Que exigen proyección de incidencias en la realidad de las derivaciones de los análisis.

³ Institucional y social.



Para ello, el análisis del entorno como práctica cotidiana de la administración y el diseño de sistemas que integren y armonicen las funciones institucionales constituyen iniciativas claves, en la orientación de permitir, posibilitar y contribuir al redimensionamiento de la institucionalidad en el gobierno bolivariano.

Antecedentes

Son numerosas las referencias históricas que se pueden encontrar del análisis del entorno asociado a la gestión. Sin pretender agotar la lista de antecedentes, nos parece importante destacar los aportes realizados por Sun Tzu, Maquiavelo, Marx, Winston Churchill, Deleuze, Guattari, Antonio Negri y Michel Hardt.

Sun Tzu señalaba que una guerra se desarrolla cuando se tiene garantizada la victoria. Pero, es imposible ganar una guerra si no se tiene información sobre el comportamiento esperado del contrario así como los propios límites y fortalezas. Sun Tzu, en su manual sobre *El arte de la guerra*, expuso un conjunto de pasos para que la comandancia de un ejército lograra conocer al detalle información sobre el adversario y las propias posibilidades de acción, en la dirección de asegurar el triunfo del ejército que le es confiado a un liderazgo. Tratado que constituye uno de los antecedentes más remotos de análisis del entorno y/o sala social situacional.

Por su parte, Maquiavelo expuso en *El príncipe* un conjunto de comportamientos que procuraban sistematizar las prácticas conducentes a garantizar el acceso y sostenimiento de un reinado. Para Maquiavelo, la gobernabilidad constituía el elemento central de interés para los decisores.



Expone el autor referido en su obra las fortalezas del análisis del entorno para conocer con antelación comportamientos de actores sociales con capacidad de incidencia en la política y la sucesión del poder. Maquiavelo esboza un plan teórico que justifica el desarrollo de análisis del entorno en la esfera gubernamental.

En correspondencia, Marx y Engels en todos sus trabajos, sistematizan y construyen una teoría estructural del poder y la gobernabilidad que se centra en la apropiación por parte de los simples de la inteligencia de Estado, hecho que sólo es posible mediante procesos de develamiento sobre las dinámicas de sistematización, elaboración y presentación de información útil para la toma de decisiones. Utilidad que deviene de la capacidad predictiva que encierra la información sociopolítica, sobre el comportamiento de los actores sociales en una realidad histórica concreta. Marx sienta las bases para una organización eficiente del Estado revolucionario, referente válido de lo que hoy se conoce como análisis estratégico del entorno institucional.

Desde la teoría crítica y el discurso contrario a las formas de poder conocidas, Deleuze y Guattari⁴ expusieron a lo largo de sus trabajos las limitaciones para comprender toda la realidad a partir de estructuras rígidas y el determinismo estructuralista. Construyen alternativamente la teoría de las multiplicidades, los cuerpos sociales sin órganos y el rizoma social como resistencia a las estructuras conocidas y predecibles que construyen y dan vida al Estado moderno. Deleuze y Guattari aportan la necesidad que tiene todo actor comprometido con el cambio de valorar la otredad excluida

⁴ Especialmente en su libro *Mil mesetas* (1984). Pre-textos. Madrid. España.



del poder, si se quieren comprender los comportamientos en los espacios sociales de las singularidades que se relacionan a las crisis de gobernabilidad. Otriedad que desde el exterior impacta a la institucionalidad colocándose en la agenda de interés para el análisis del entorno.

Toni Negri y Michel Hardt en su teoría del imperio biopolítico⁵ como superación histórica concreta del imperialismo, señalan la brecha entre las racionalidades de Estado y de las multitudes, separación que crea un abismo entre ambas, incrementando la esquizofrenia capitalista.

Los desarrollos de Negri y Hardt posibilitan la construcción de un campo fecundo de hibridación teórica alrededor del análisis del entorno. Esfuerzo al cual este trabajo apunta.

Es necesario recordar que la sala social situacional, con la estructura y orientación que se nos presenta actualmente, tiene su antecedente más conocido en el proceso de solución a una interrogante que se formuló el comando de las fuerzas inglesas lideradas por Winston Churchill respecto a la causa por la cual, en una etapa de la guerra mundial, las fuerzas enemigas estaban generando un conjunto de ataques en puntos vitales para los aliados. Ataques que se expresaban en una serie de bombardeos teledirigidos con los cuales la aviación alemana impactaba con especial frecuencia el sur de Londres. En razón de que allí estaban ubicadas instalaciones estratégicas, al primer ministro inglés le preocupaba que la inteligencia germana dispusiera de información clave sobre el lugar. En respuesta, se procedió a convocar e instalar un equipo transdisciplinario conformado por militares y civiles, que se abocó a encontrar

⁵ Michel Hardt y Toni Negri. (1994). *El imperio*. Editorial Taurus. Madrid. España.



una respuesta a la duda surgida. Los estadísticos decidieron aplicar las técnicas probabilísticas, cuyos resultados fueron valorados desde diferentes perspectivas. El estudio determinó que la intensidad y frecuencia del bombardeo en esa zona se debía a causas aleatorias, descartando el manejo de información por parte de las tropas alemanas. Conclusión que fue validada por los acontecimientos posteriores. Este antecedente marcó el futuro de lo que sería el análisis del entorno como campo auxiliar de la administración para alcanzar una gestión eficaz.

La subestimación de su potencialidad para la gestión militar o el precario uso que del análisis del entorno hicieron los mandos militares norteamericanos a finales de la década de los sesenta le produjo al ejército del norte una cadena de desaciertos operativos que les llevó a sufrir una vergonzante derrota ante las fuerzas vietnamitas. Las fuerzas del Vietcong, consideradas en el análisis militar clásico como inferiores por la cantidad de efectivos regulares que disponían y respecto a su potencial de fuego, sin embargo, tenían fortalezas en el combate irregular desarrolladas a través de su historia, las cuales fueron obviadas por el Estado Mayor norteamericano. Esta lección elevó la significación del análisis del entorno para el logro de las metas de la administración, dirigiendo el interés a su metodología.

El análisis posterior realizado por Matus sobre la experiencia gubernamental chilena bajo la conducción de Salvador Allende, develó un precario uso del análisis del entorno para el logro de los propósitos de la Alianza Popular. Error que a juicio de Carlos Matus constituyó elemento desencadenante del Golpe de Estado fascista que el Departamento de Estado Norteamericano, en alianza con militares apátridas, agenció en la nación sureña en 1973.

Los abordajes contingentes que en materia de desastres se realizaron en Centroamérica durante las décadas de los setenta y los ochenta, así como los éxitos alcanzados en materia de salud en los noventa del siglo XX, respecto al abordaje de la pandemia del Sida en el continente africano, elevaron al análisis del entorno al rango de área vital para la gestión de políticas públicas. De hecho, a partir de esos logros el análisis del entorno y su técnica específica de sala situacional se ha difundido, popularizado e incorporado progresivamente a los procesos institucionales de toma de decisión.

En nuestro país, fue precario el esfuerzo teórico-operativo realizado por la gestión pública de conjunto durante los cuarenta años de democracia representativa (1958-1998), para institucionalizar el análisis del entorno. Sin embargo, desde el campo militar y las corporaciones de desarrollo regional, fue significativo el esfuerzo que durante esos años se agenció en Venezuela para sistematizar y normalizar procesos y dinámicas que potenciaran la eficiencia del análisis del entorno para la administración.

La fase de gestión gubernamental de la revolución Bolivariana que se inicia en 1998-1999 coloca en primer orden el análisis del entorno para el desarrollo integral de la administración pública nacional. De hecho, en el año 2002 se establece por vía de decreto la obligación de crear y coordinar espacios institucionales de análisis del entorno, descritos como instancias de análisis estratégico.

En ese contexto, dirección y complementariedad se inscribe el esfuerzo que realizamos para sistematizar y uniformar las dinámicas de análisis del entorno.



*Dinámica administrativa y demanda:
lo importante es la eficacia y legitimidad de los procesos*

Durante la década de los ochenta se hace inocultable la crisis del Estado posfordista. En Venezuela este cisma eleva los problemas de gobernabilidad, teniendo como punto de mayor intensidad los sucesos del 27 y 28 de febrero de 1989. La crisis del Estado nacional venezolano se presenta con dos grandes aristas: eficacia (calidad) y legitimidad (pertinencia) y se incrementa en la medida en que las decisiones de las instituciones poco tienen que ver con las expectativas de los ciudadanos y su calidad de vida.

La insurgencia bolivariana de 1992 hace irreversible cualquier decisión orientada a la superación de la crisis de gobernabilidad en el marco de la democracia representativa. Por el contrario, exige a la institucionalidad una mayor valoración del entorno para la gestión de políticas públicas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el espíritu constituyente de la V República apunta al redimensionamiento de los actos administrativos y los procesos de toma de decisión de la administración pública nacional (APN). La nueva institucionalidad está comprometida en ese esfuerzo.

La sistematización metodológica del trabajo de análisis del entorno tiene el propósito institucional de contribuir a generar un cambio estructural en la episteme gerencial de los decisores, al presentar un conjunto de documentos y técnicas que posibiliten la comprensión sistémica de los procesos y dinámicas sociales que le son inherentes. Análisis del entorno que se entiende orientado a contribuir en el propósito institucional de alcanzar altos niveles de



impacto en la gestión gubernamental respecto a la realidad, los ciudadanos y las comunidades.

En consecuencia, el reto siguiente se localizaría en la sensibilización burocrática para que se valoren los productos que genere el análisis del entorno como insumos que apoyan los procesos de toma de decisiones institucionales. Decisiones que apuntarían a la disminución de las desigualdades y brechas entre el debería ser y lo que es, entre lo que se esperaba y los imprevistos, entre la regularidad y la contingencia, pero también a elevar la proactividad de la administración.

Por ello, las iniciativas que emanan del análisis del entorno deben fundamentarse en las potencialidades y fortalezas institucionales, sin descuidar la valoración de los nudos problemáticos para la gestión. Los responsables del análisis del entorno deben tener presente la significación y relevancia de los recursos –humanos, físicos, financieros, tecnológicos, políticos, culturales– a la hora de monitorear escenarios, establecer tendencias y diseñar propuestas para la toma de decisión, con la finalidad de que se garantice el éxito en la intervención.

El escurridizo tema del efecto-impacto

La rigidez de la planificación normativa limitaba la incorporación de las variables emergentes y las situaciones contingentes en los cursos de acción previstos. Los momentos de la planificación situacional solucionaron en gran medida este déficit, además de hibridar los procesos de planeamiento, planeación y administración



en el sector público. Desde estos referentes, había nacido la quinta disciplina gerencial y con ella la gente pasó a ser el centro en las preocupaciones para la gestión.

Sin embargo, las acciones correctivas que requería la gerencia inteligente solían ocurrir *postfacto* en razón, no sólo de la precaria disposición proactiva de los gerentes públicos y la baja comprensión de la prospectiva en los procesos de toma de decisión, sino también del modelo de dirección que habían adoptado los distintos órganos de la APN. La dirección institucional piramidal mostró su agotamiento para garantizar el nuevo modelo de gobernabilidad revolucionaria. Las iniciativas para horizontalizar los procesos de toma de gestión y para invertir la pirámide de conducción institucional se multiplican desde 1999 en la medida exponencial que se elevan las demandas gubernamentales por un análisis del entorno de calidad.

A partir de febrero de 1999 la Revolución bolivariana aceleró las velocidades y los tiempos para los cambios, elevando en consecuencia la magnitud de las resistencias y la regularización de lo extraordinario en la gestión. Las bondades de esta transformación vinieron acompañadas de una permanente movilidad en los focos de atención lo cual puede crear la falsa sensación de horizonte difuso, de impresión sobre los indicadores y hechos que permiten evaluar el impacto-efecto.

Riesgo que se minimiza al ponderar los flujos y procesos en la sala social situacional. Lejos de incrementar las rutinas y lógicas burocráticas las sugerencias de la sala social situacional, desde la perspectiva de sistemas, procura desarrollar el conocimiento y alcanzar aprendizajes compartidos que contribuyan a alcanzar oportunamente las metas de equidad, eficacia y eficiencia que delineó el constituyente originario.



El norte de todo esfuerzo asociado al análisis del entorno reside en alcanzar un accionar del sector público con efecto-impacto significativo

*Sala social situacional
y sistema integral de políticas públicas*

Las dinámicas de la sala social situacional deben ser asumidas, comprendidas y desarrolladas en un contexto sistémico. En correspondencia su trabajo implica gestión de comunicación en permanente movimiento.

En esta perspectiva sus procesos:

1. Están supeditados a las políticas rectoras que orientan la gestión del gobierno bolivariano. Consecuentemente, sus instrumentos son el cuerpo de leyes, códigos y reglamentos en la materia de competencia para cada órgano de la APN. Las dinámicas se develan condicionadas por la tradición gubernamental en la gestión de la comunicación y la información (C&I). Las actuaciones estarán reguladas por protocolos institucionalizados que orientan los desempeños en gestión. Parten de las fortalezas y oportunidades de los sistemas autónomos de investigación, desarrollo tecnológico y evaluación de procesos de comunicación y la información. Se redimensionan las funciones asignadas a las dinámicas de monitoreo sobre la comunicación y la información pública.
2. Tienen la dualidad de las dinámicas asociadas a los insumos y la transferencia de productos.



3. En el caso de los procesos institucionales deben ser visualizados en una relación estructural entre los Viceministerios y los Ministerios encargados de supervisar la comunicación gubernamental.
4. En el caso de las organizaciones sociales, deben ser valoradas en el marco de la relación demanda social-eficacia gubernamental.

Análisis del entorno en espacios institucionales

El análisis del entorno suele desarrollarse en un espacio institucional concreto que se denomina sala social situacional (SSS). Éste es un espacio organizacional para el diagnóstico, revisión de los antecedentes y valoración del contexto en el cual se ejecutan las políticas públicas, así como para la identificación, clasificación, deconstrucción y estudio en profundidad de casos.

En la sala social situacional, mediante la metodología propia del análisis del entorno, se estudia la información endógena⁶ y exógena⁷ de interés para los decisores. El análisis del entorno en esta etapa se concentra en la determinación de las tendencias y escenarios de comportamiento de los actores sociales y las políticas públicas en la realidad, a partir de lo cual se sugiere a los decisores posibles cursos de acción. El análisis del entorno asociado a las salas sociales situacionales tiene como propósito central responder a interrogantes que se le planteen a la gestión, además de contribuir en materia de la seguridad de Estado.

⁶ Es la que genera la propia administración o la organización social.

⁷ Es la que proviene del contexto institucional u organizacional.

El diagnóstico permite conocer las relaciones generales de todos los elementos relacionados al área de interés para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, así como aquellos aspectos de especial sensibilidad para los movimientos sociales.

La identificación se refiere al estudio de las situaciones coyunturales, estructurales y estratégicas que emergen de la ejecución de las políticas a cargo de la administración o constituyen demandas de los actores gubernamentales, los ciudadanos y los distintos ámbitos de su interés. Constituye un aspecto de alta sensibilidad en esta etapa de gobernabilidad bolivariana la visión sistémica en la acción coyuntural y la valoración complementaria de las ejecutorias de los distintos despachos.

En el análisis del entorno, la clasificación permite determinar las áreas, regiones, sectores de la población que requieren atención urgente, importante y regular del órgano de la administración pública nacional (APN) que impulsa el estudio. Determinación que se asocia a la evaluación que se hace de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que emergen como resultantes de la valoración de la acción que se coordina y su impacto en la realidad en la cual se insertan las políticas públicas.

La deconstrucción está referida a la pesquisa que realiza el analista respecto a los contenidos solapados, ocultos, no evidentes que aparecen encriptados en la información que se considera de interés. La deconstrucción es una labor que viene precedida por la determinación de los códigos de interés⁸.

⁸ Los códigos de interés son las guías que orientan y establecen el norte del análisis del entorno.



El estudio en profundidad se refiere a la ubicación de los grados de empatía, apoyo, complementariedad y/o ruido, conflicto y oposición que ocurren, se proyectan o prevén respecto a la gestión gubernamental, los cuales exigen atención de la administración. A partir del estudio en profundidad se delimitan las tendencias y construyen los escenarios probables y esperados. Para el análisis del entorno resulta de especial interés el estudio de los posibles futuros posibles. A partir del análisis prospectivo se cruzan las políticas de gestión con los requerimientos, expectativas y resistencias presentes en el entorno, lo cual permite formular sugerencias y propuestas que sirvan de insumo a los niveles gerenciales de toma de decisiones.

La evaluación *expostfacto* de las políticas públicas se realiza a partir de la relación bidireccional gobierno-realidad social, en la cual aparecen subrayadas las subjetividades y su interacción con el proceso de formulación de políticas, así como su impacto en los modelos gerenciales en tiempos de democracia participativa y protagónica. Interacción que se articula de manera sistémica. Regularidad y contingencia constituyen dos aristas para el análisis *expostfacto*.

Por situaciones contingentes o situacionales se debe entender la anomalía no prevista por la administración o cuya presencia es aleatoria. En la medida que el análisis del entorno permita una mejor aproximación a las eventuales contingencias, la institución tendrá mayor capacidad de anticipación y, en consecuencia podrá prever respuestas proactivas, sin que ello implique el abandono de las tareas reactivas.

La sala social situacional exige un desarrollo matricial de la estructura organizativa que le permita a la organización conjugar los diversos saberes y experticias que interactúan en la gestión para emprender de manera compartida los diseños de estrategias alternativas que emergen del análisis del entorno.

La sala social situacional debe ser vista como la instancia para el establecimiento de cursos de acción complementarios entre la planificación estratégica situacional y las estrategias de acción coyuntural.

Complementariedad que permita crear, sostener y redimensionar de manera permanente, espacios y canales institucionales para la negociación y la concertación. El consenso emerge como tema de especial sensibilidad en la agenda institucional. Lograr consenso exige información relevante y comunicación tanto pertinente como oportuna.

Diálogo que potencia las posibilidades reales de la administración en el logro de los compromisos institucionales. Para ello, es básico el inventario de los diferentes actores sociales involucrados en la producción de información, comunicación, conocimiento y aprendizaje (inteligencia social). Arqueo informativo que desde la sala social situacional está referenciado a ámbitos territoriales, así como herramientas participativas y la construcción de canales para el permanente monitoreo de los cursos de acción establecidos. A este inventario se le suele denominar en inteligencia social como mapeo estratégico.

En cada uno de los niveles y modalidades de gestión, se encuentran datos y registros (información cuali-cuantitativa) cuyo potencial es subutilizado o dejado a un lado sin razón alguna, a



pesar de su enorme potencial en función de facilitar la sistematización y elevación de los insumos y procesos para la toma de decisiones vinculadas a la gestión comunicacional. Le corresponde a los procesos de la sala social situacional la sistematización de esta data para ser usada en los análisis del entorno.

La metodología de análisis del entorno demanda la construcción y actualización permanente de formatos para la captura, registro y análisis de información que se aspira resulte de utilidad para las inferencias que construyen la ruta de las decisiones institucionales.

El espacio articulador de los distintos instrumentos y técnicas operativas que le posibilitan a las dependencias de la administración convertirse en organizaciones inteligentes a partir del análisis del entorno, es la sala social situacional.

Los hechos de abril de 2002, en los cuales el gobierno bolivariano se vio sometido a situaciones de contingencia y/o conmoción social que superaron las previsiones de actuación para esa coyuntura, pusieron de relieve la importancia de la sala social situacional como herramienta e instrumento probado de gerencia en situaciones no previstas.

Objetivos de la sala social situacional

Objetivo general:

La sala social situacional tiene por objetivo contribuir a elevar la capacidad de respuesta del ejecutivo a las exigencias institucionales y las demandas sociales, las cuales requieren de decisiones pertinentes y eficaces para el abordaje de las situaciones ordinarias y/o extraordinarias que emergen de la relación instituciones-sociedad.

Dinámica que pasa por la superación de las resistencias a las políticas públicas que permitan el logro del mayor grado posible de satisfacción a las demandas y aspiraciones sociales, así como la superación de las resistencias y turbulencias que deben enfrentar las políticas gubernamentales al momento de su ejecución.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar una cultura de análisis y uso sistémico de la información producida en las dependencias oficiales, medios de comunicación privado y los medios alternativos.
2. Monitorear los desempeños institucionales, logros e impacto de las políticas comunicacionales para consolidar las áreas y prácticas que tienen el estatus de fortalezas y oportunidades para los mejores resultados en la gestión.
3. Aplicar a las políticas públicas la metodología de la sala social situacional para la identificación de las deficiencias (demandas), amenazas (presiones y alertas) y debilidades con sus determinantes.
4. Reorientar los servicios hacia la atención de las prioridades identificadas.
5. Facilitar la toma de decisiones.
6. Elevar el nivel de la gestión.
7. Identificar, sistematizar, medir y reducir las brechas de información para la gestión.
8. Ajustar los planes operativos a las políticas, prioridades y compromisos de gestión, para la reducción de las brechas detectadas.
9. Fortalecer la capacidad ministerial de anticipar las amena-



zas que puedan impactar negativamente a las políticas comunicacionales, proponiendo respuestas institucionales y sociales organizadas frente a dichas amenazas.

10. Incorporar progresivamente, esquemas y procedimientos metodológicos prácticos e innovadores que faciliten combinar información de fuentes y sectores diversos, como un apoyo al proceso de crear escenarios favorables para el relanzamiento de la política comunicacional en los diferentes niveles de gestión, con especial énfasis en el impacto a escala local.
11. Diseñar y proyectar escenarios y tendencias en los cuales se devalen fortalezas y debilidades en la gestión de la política comunicacional del gobierno.



Tipos de sala social situacional

Las tipologías de sala social situacional vienen dadas por el alcance de la información que se maneja y las competencias institucionales que abordan los procesos de análisis del entorno. Los tipos más comunes de sala social situacional son:

1. Sala social situacional temática: su trabajo está referido a un área disciplinaria, línea de trabajo y o de gestión ministerial. Referenciada en el marco legal vigente que establece los límites de la competencia ministerial en la cual se inscribe, sus productos valorarán y respetarán estas fronteras conceptuales, jurídicas y de gestión. En consecuencia, suelen abordar el análisis de un eje de desarrollo nacional, sea éste político, social, económico,



- internacional, territorial, electoral o militar. Éstas suelen ser las salas sociales situacionales de competencia ministerial.
2. Sala social situacional multitemática: por lo general suelen constituirse con equipos que abordan la interpretación del comportamiento de la gerencia respecto a varios despachos o instituciones en una coyuntura determinada. Es decir, su existencia es contingente y su alcance comprende a varios despachos. Ésta es una sala social situacional de competencia multi-ministerial o de gabinete de crisis (social, económico, internacional, etc.).
 3. Sala social situacional integradora: es el espacio de coordinación e integración, respecto a uno o varios ejes relacionados a diversas agendas o despachos y, que se articulan en diversas agendas de interés público. Por ejemplo, todos los ministerios tienen una dirección, división u oficina que aborda la comunicación y la información respecto a su ámbito de competencias, pero sólo a la sala social situacional del Ministerio de Comunicación e Información (MinCI) le corresponde analizar y establecer la direccionalidad de la política comunicacional del gobierno. En consecuencia, su sala social situacional trabajará con información proveniente de los distintos despachos, generando alternativas y/o sugerencias respecto a determinados cursos de acción conforme a las tendencias y escenarios que develen sus procesos. Productos que circularán por canales y líneas de mandos precisas, previamente definidas.



Funciones de la sala social situacional

Las funciones de las salas sociales situacionales son:

1. Funciones preventivas: anticipar el comportamiento de una política en situación de normalidad, resistencia, conflicto y/o catástrofe.
2. Funciones reactivas: dar respuesta pertinente, rápida, oportuna, eficiente y de calidad a las situaciones contingentes que se presenten para la ejecución de las políticas públicas.
3. Funciones proactivas: diseño de énfasis y estrategias delimitadas que permiten abortar, corregir, disminuir, neutralizar o eliminar las posibles reacciones ante una política pública, así como las resistencias que su aplicación genera y los conflictos o turbulencias derivadas de potenciales catástrofes.
4. Funciones de abordaje crítico: se refieren al diseño de cursos alternativos para la acción de las políticas públicas en un marco de calamidad en el entorno que obliguen a modificar las metas previstas para el corto y/o mediano plazo.



Elementos básicos de la información que maneje la sala social situacional

1. Información georreferenciada: se refiere a los datos que representan de manera más próxima la realidad. De esta realidad resulta de especial interés el comportamiento social





ante la ejecución o gestión de una política pública en ese territorio. La información georreferenciada se puede referir también a la valoración que realiza la población sobre una situación problemática que le afecta o es de especial interés para la administración. Con esta información se inicia el proceso de evaluación en torno al alcance y límites de una política pública para un momento histórico dado y su impacto diferenciado en los diversos estratos sociales.

Los datos referenciados deben contener las características geográficas y culturales del lugar, así como la cantidad de población por lugar y/o segmento, su localización (urbana, semiurbana, rural), su territorio (físico y/o virtual), su composición (por sexos), su estructura (según edades, ciclo vital), su dinámica migratoria y crecimiento vegetativo.

Para el trabajo que se realiza en la sala social situacional es muy importante la visualización gráfica de los datos. En consecuencia, se procurará traducirlos en mapas, representarlos en croquis temáticos y destacar en éstos la relación respecto a los asentamientos humanos (urbanos, semiurbanos y rurales), su relación espacio-temporal con el tipo de medio que se utiliza para la divulgación de la política comunicacional. Este esfuerzo procura la comprensión de su distribución, movimiento, tendencia y configuración respecto a determinados escenarios (ejemplo: áreas de conflicto, puntos de resistencia, zonas críticas, entre otros factores).

2. Información sobre contextos delimitados: referencia los datos que nos permiten conocer y comprender el marco en el cual se desarrolla la cotidianidad de la población objetivo, sus condiciones de vida en función de su encuentro con la



institucionalidad o la gestión de políticas públicas. Desde una perspectiva multidisciplinaria (sociológica, antropológica, publicitaria, etc.) se procura profundizar en las características sociales (educación, profesionalidad, movilidad), económicas (empleo u ocupación, ingreso) y culturales (tipo de vivienda, acceso a los servicios básicos, hobbies, preferencias políticas, entre otras) para determinar imaginarios, auto imagen y locus de control, entre otros.

3. Información referida a zonas y factores de riesgo: el conocimiento en profundidad de los escenarios de contingencia, conflictividad y beligerancia, así como de los factores que inciden en él. Datos que resultan de especial importancia para anticipar las potenciales resistencias, agresiones, daños, a los cuales se podrá enfrentar la gestión en el corto, mediano y largo plazo. Los factores de riesgo están asociados a personas, instalaciones, fechas, políticas de cambio estructural, “imprevistos” que pueden ser anticipados. La experiencia de las salas situacionales en materia de comunicación e información señalan la necesidad que tiene la administración de conocer la especificidad, la singularidad del comportamiento esperado de esos factores.
4. Datos e información en torno a consecuencias: la presentación de las tendencias y escenarios que se producen a partir de la eclosión de una crisis. Estos datos deberán contener una adecuada y mesurada valoración en torno a los daños ocurridos y el comportamiento ante el cruce de las tendencias que se consideran asociadas. Es recomendable la enumeración en orden de importancia de las mismas.
5. Informes de seguimiento y comportamiento histórico de los factores, actores e instituciones involucradas en el escenario



de conflicto: son los datos archivados que contienen información sobre las rutas de comportamiento, actores, grupos poblacionales, instituciones relacionadas y/o diversos factores con un comportamiento característico ante situaciones recurrentes.

Respuesta social organizada

Un aspecto importante y de especial sensibilidad para la sala social situacional lo constituye la relación de la institucionalidad con los movimientos sociales. Se hace necesario superar la utilización instrumental de esta relación para el análisis del entorno por parte de la administración, lo cual se expresa en el uso de datos contextualizados que no tienen asegurada su devolución al público en términos de mejora de servicios; dando el salto institucional definitivo hacia organizaciones que aprenden, ministerios inteligentes.

Redimensionamiento que se expresaría en la adecuada y respetuosa articulación (tal vez con bajo perfil público) entre ciudadanos-gobierno-ciudadanos. Esto implicaría el compromiso institucional para que las comunidades reciban respuestas oportunas, eficientes y de calidad a sus demandas y necesidades, como devolución a la información sobre nudos críticos que se faciliten en el marco de la contraloría social.

Esfuerzo que se concretaría en dinámicas de evaluación y monitoreo permanente a las respuestas que en ese sentido se producen. Respuestas que deberán valorar en la perspectiva de la sinergia interinstitucional la cantidad y oportunidad de los recursos



disponibles, tanto gubernamentales como no gubernamentales; locales, regionales, nacionales e internacionales, priorizando lo urgente respecto a lo importante y lo ordinario.

Datos

A diferencia de los diseños institucionales de salas sociales situacionales aisladas, las cuales dedican gran parte de su esfuerzo hacia el estudio de fuentes dispersas y atemporales de datos que nutren y orientan indicadores asistémicos, se recomienda la concurrencia armónica de los datos que emanan de la gestión que realizan los diferentes entes gubernamentales y sociales. Ello exige una nueva visión y ajustes en las misiones institucionales, para que los decisores vuelvan la mirada sobre la construcción y seguimiento de indicadores pertinentes, en la perspectiva que éstos se constituyan en insumos permanentes y reales para las políticas públicas.

Contexto de datos

Según el contexto del cual emanan, los datos pueden ser:

1. Internacionales: se generan, sistematizan y son capturados a partir de las dinámicas gubernamentales internacionales, de contraloría social y/o de otra índole (prensa, inteligencia policial o militar, despachos diplomáticos, factores aliados, etc.).



2. Nacionales: se generan, sistematizan y son capturados a partir de las dinámicas gubernamentales inherentes a los ministerios, institutos autónomos y entes descentralizados de la administración pública, de la contraloría social y de sectores independientes (prensa, inteligencia social, factores aliados). Encierran información válida para todo el territorio nacional.
3. Estadales: se generan, sistematizan y son capturados a partir de las dinámicas gubernamentales regionales. Encierran información válida para un estado determinado o sector de ese territorio.
4. Municipales y/o parroquiales: se generan, sistematizan y son capturados a partir de las dinámicas gubernamentales referenciadas en una alcaldía o junta parroquial. Encierran información válida para un municipio y/o parroquia y no son necesariamente transferibles a otros espacios similares.
5. Locales o de sectores: se generan, sistematizan y son capturados a partir de las acciones institucionales focalizadas. Encierran información válida para una localidad o sector submunicipal determinado.
6. Virtuales: se genera en un nodo determinado del *cyber* espacio y son sistematizados y capturados en el territorio virtual. Su influencia puede restringirse a los cibernautas y nodos, pero también a información útil para la realidad física.



Tipologías de datos

Las tipologías de los datos están referidas a su forma de presentación. Éstos son:

1. Escritos: aquellos que se presentan *print out* en diversos formatos.
2. Graficados: aquellos que transmiten información relevante para la administración por intermedio de imágenes que comunican contenidos, sentido y direccionalidad.
3. Sonoros: expresan información relevante mediante ritmos, velocidades, compases, sonidos de textura diversa y voces.
4. Electrónicos: se refiere a aquella información de importancia institucional contenida en hipertexto y/o lenguaje multimedia que son transmitidos mediante códigos binarios.
5. Abstractos: se refieren a la información encriptada en formas y expresiones difusas que requieren una lectura intersubjetiva para comprender el contenido, sentido, direccionalidad y profundidad de lo que se quiere comunicar.



Temporalidad de las fuentes de datos

Los datos tienen la siguiente temporalidad:

1. Datos inmediatos: de 0 horas a 72 horas (un motín, una conmoción, un accidente y cualquier suceso difícil de prever).
2. Datos recientes: de 72 horas a 15 días (son aquellos que van formando la (s) tendencia (s)).





3. Datos de coyuntura: de 15 días a 6 meses. Son aquellos que describen y conforman una tendencia de actuación social ante determinadas políticas.
4. Datos históricos: superiores a seis meses. Es aquella información que forma parte de una base de datos, centro de documentación, archivo histórico o de otra índole y que se usa para cotejar un comportamiento social actual respecto a sus expresiones en el pasado. Ejemplos: registros de eventos, censos, bases de datos de actores, perfiles de los sujetos sociales relevantes, encuestas, etc.

Base de datos de la sala social situacional

El trabajo de la sala social situacional exige cruzar información contingente (inmediata, reciente) con información histórica. Ello demanda disponibilidad de bases de datos debidamente estructuradas, cumplimentadas y actualizadas. Éstas se pueden y deben referir a tantos temas como los que son de competencia institucional y aquellos que la transdisciplinariedad de la gestión demande.

Las bases de datos mínimas para la sala social situacional están referidas a:

1. Información que circuló por los medios de comunicación, con la identificación de su fuente, fecha, cuerpo, página, autor, etc.
2. Información noticiosa, documental y técnica sobre relaciones, cooperación, intercambio y agendas de trabajo internacional.
3. Identificación de actores, movimientos sociales organizados,



comportamiento de la dinámica política, económica, militar, legislativa y de diversa índole que se ha generado en el país. Información que debe identificar su marco temporal y relación con momentos de la gestión.

4. Información sobre actores, sectores y factores trabajados por la inteligencia, contrainteligencia y la guerra psicológica, tanto en el ámbito internacional como nacional.
5. Registros y seguimiento a la conflictividad social en el ámbito nacional e internacional.
6. Información sobre la ejecución y evaluación de impacto en torno a las campañas publicitarias que adelantó y adelanta el despacho, así como los adversarios.
7. Los planes y proyectos de todos los órganos de la administración pública.
8. Otras bases de datos disponibles o que se considere necesario construir.



Diseño de la sala social situacional

Las instancias y componentes de la sala social situacional o sala social situacional son:

Infraestructura:

1. Área de captura de información: Bajo la responsabilidad del coordinador de cada turno. En ella se encuentran gráficos e imágenes, videos, radio, televisión y prensa, coyuntura (día a día), archivos y bases de datos. Es el lugar donde



están los televisores, las radios, la prensa escrita y los vídeos. Cada área tiene sus zonas. En el caso del área de captura de información las zonas están referidas: a) zona de gráficos e imágenes, b) área para el análisis de videos, c) área para monitoreo de radio, televisión y prensa, c) área para monitoreo de coyuntura (día a día), d) área de contraloría social (redes de inteligencia social), e) área de archivo y bases de datos.

Zona de gráficos e imágenes (oponentes y aliados): es el espacio institucional en el cual se visualizan los gráficos de comportamientos adversos, así como de los programas, planes, proyectos y gestión comunicacional de los distintos ministerios, institutos autónomos y entes descentralizados. En el mismo, se colocan en carteleras o papel bond intercambiable los cuadros, gráficos y síntesis operativa semanal de la administración pública. Se sugiere su segmentación en dos campos: de la institucionalidad y de las resistencias. Campo de la institucionalidad: comportamiento de la gestión gubernamental. Información que se sugiere descomponerla en tres prioridades básicas (verde, amarilla y roja) con los rangos que se consideren pertinentes. Por ejemplo:

- I. Prioridad verde: Rango (a): comportamiento gubernamental valorado desde los referentes previstos en el Plan Nacional de Desarrollo 2001–2007. Rango (b): temporalidad de procesos previstos en los POA ministeriales.



- II. Prioridad amarilla: Rango (a): nudos críticos de gestión valorados desde los referentes previstos en los Planes Estratégicos y los POA anuales. Rango (b): críticas recibidas por factores aliados respecto a desempeños de organismos públicos. Rango (c): críticas recibidas mediante los mecanismos de contraloría social.
- III. Prioridad roja: Rango (a): situaciones no previstas en la planificación o contingentes. Rango (b): aspectos donde los elementos de resistencia están promoviendo y/o generando conflicto. Rango (c): desempeños en los cuales se está generando conflicto con aliados o ciudadanos.

Campo del confrontación: comportamiento de la gestión de conflicto y choques. Información que se sugiere descomponerla en tres prioridades básicas (verde, amarilla y roja) con los rangos que se consideren pertinentes. Por ejemplo:

- I. Prioridad roja (fortalezas de los adversarios): Rango (a): dónde está concentrando el enemigo su esfuerzo de ataque con los menores costes globales para ellos. Rango (b): sobre qué aspectos y áreas de las adversidades. tenemos menos información. Rango (c): factores que potencian la labor de los opuestos. Rango (d): impacto causado por los oponentes en nuestras fuerzas y/o actividades.
- II. Prioridad amarilla (oportunidades del adversario): Rango (a): aspectos internos en los cuales se están concentrando o las amenazas para elevar su capacidad operativa. Rango (b): aspectos en los cuales los oponentes consideran que

están nuestras mayores debilidades y amenazas. Rango (c): aspectos en los cuales el enemigo considera que están nuestras fortalezas y oportunidades. Rango (d): conexiones que el enemigo está utilizando para penetrar y sabotear nuestras actividades.

III. Prioridad verde (debilidades opositoras): Rango (a): foco de conflicto interno de los adversarios. Rango (b): factores que aceleran las contradicciones en los contrarios. Rango (c): limitaciones de recursos, talentos, capacidades y finanzas del enemigo). Rango (d): en qué debilidades del enemigo tenemos mayor capacidad de actuación inmediata para profundizarlas.

2. Área para definición de tendencias y escenarios. Ésta se estructura en tres fases:

- a) Área para trabajo de los analistas: se refiere al espacio en el cual cada uno de los analistas realizan su trabajo en el tema asignado.
- b) Área de concertación: es el espacio de encuentro multidisciplinario para el análisis en profundidad de la información trabajada en un primer nivel por los analistas. Es un espacio de trabajo que en circunstancias de normalidad institucional y/o de las organizaciones se constituye por lo menos una vez por semana.
- c) Área para la definición de tendencias y escenarios: es el espacio de procesamiento de las sugerencias y formulaciones de la mesa de concertación. En ella se delinean de manera más acabada los escenarios y tendencias y se producen las



sugerencias respecto a los cursos de acción que se remiten a los decisores.

3. Área para el seguimiento y evaluación permanente de escenarios y tendencias (evaluación del consumo de información): es el área de la sala social situacional donde se monitorea *expostfacto* el curso de los escenarios y tendencias estudiados y donde se proponen desarrollos alternativos de estrategias y los ajustes pertinentes.

Instalaciones: son de tres tipos a) centralizadas, b) desconcentradas y c) móviles.

- a) Las instalaciones centralizadas están referidas al lugar de emplazamiento permanente de los analistas y la sala social situacional.
- b) Las instalaciones desconcentradas están referidas a los lugares de emplazamiento de las corresponsalías, es decir, están ubicadas en las distintas regiones.
- c) Las instalaciones móviles se refieren a los lugares de emplazamiento ante situaciones contingentes del personal para el análisis de entorno.

Procesos de la sala social situacional

La noción de equilibrio trabajada en este documento está en plena correspondencia con la valoración y ponderación conceptual que de ello se hace en el Plan de Desarrollo de la Nación 2001-2007.

La noción de ámbito territorial que se asume en la sala social situacional está referido al mismo instrumento de planificación

pública y está cruzada por la concepción de desarrollo endógeno que le es inherente a esta concepción de territorialidad.

La sala social situacional trabaja la recuperación y aseguramiento del equilibrio amenazado o el esfuerzo institucional para lograr este propósito, a partir de una adecuada delimitación del ámbito territorial.

Recursos de la sala social situacional

Los recursos mínimos a partir de los cuales se realiza el trabajo de la sala social situacional son:

Humanos: se refieren al personal que trabaja en la propia sala (analistas), los agentes, los informantes, personal ad hoc y los canales de contraloría social. La plantilla mínima de personal que deberá laborar en la sala social situacional es el siguiente:

1. Director general de análisis estratégico.
2. Coordinador de sala social situacional.
3. Responsables por turnos (3 turnos por ocho horas cada uno).
4. Analistas (3 turnos por ocho horas cada uno):
 - 4.1. Internacional.
 - 4.2. Nacional.
 - 4.3. Regiones y localidades.
 - 4.4. Inteligencia, contrainteligencia y guerra psicológica.
 - 4.5. Contraloría oficial.
 - 4.6. Intangibles y seguimiento.



Los analistas son el personal técnico multidisciplinario a quien corresponde hacer seguimiento, generar análisis de tendencias y escenarios, formular el primer nivel de sugerencias operativas y garantizar la salvaguarda y debido archivo de la información procesada. Los analistas le reportan al director de la sala social situacional, quien es su superior jerárquico.

*Perfil del personal a trabajar
en la sala social situacional*

1. Identificación con la organización.
2. Expediente policial y penal pulcro.
3. Profesional en una disciplina con visión transdisciplinaria e integradora de la realidad. En el caso de personal no profesional deberá justificarse por su experticia y nivel excepcional de análisis.
4. Estabilidad emocional y objetividad analítica.
5. Deseos y disposición a la superación permanente y el aprendizaje continuo.
6. Hábil para trabajar en grupo. Es decir, con capacidad para generar sinergia, no descargar sus responsabilidades ni asumir indebidamente las que no le pertenecen.
7. Cultura de la compartimentación de la información y de la socialización de la misma cuando se requiera y exija cada uno de estos comportamientos organizacionales.
8. Facilidad para comunicar ideas.
9. Discreto.
10. Responsable.



11. Obediente y disciplinado respecto a los protocolos y normas organizacionales.

12. Locus de control interno.

Otros tipos de personal asociado a las distintas funciones de la sala social situacional.

- Especialistas
- Agentes
- Informantes
- Asesores
- Personal ad hoc

Agentes: es el personal que labora en una dependencia de la administración pública centralizada, descentralizada y los organismos autónomos a quien el despacho le asigne el cumplimiento de determinados trabajos de captura de información. El personal propio depende de las direcciones generales (análisis del entorno, planificación y producción) mientras que el personal externo le reporta al canal que determinen los viceministros o el propio ministro o sus equivalentes en los movimientos sociales. El personal de las corresponsalías adscritas al ejecutivo se considerará personal propio y reportará por los canales previstos por la administración en el organigrama de funcionamiento.

Informantes: es el personal que directa o indirectamente se relaciona de manera circunstancial con la sala matriz para la captura o suministro de determinadas informaciones.

Personal ad hoc: es el personal calificado y de alta confiabilidad

quienes son convocados de manera ordinaria o extraordinaria para apoyar los procesos finales de análisis del entorno. Por lo general se refieren a personal que ha expresado su disposición plena de cooperación y que trabaja para otro órgano de la administración pública, siendo solicitado por los canales regulares para dar respuesta a una situación concreta.

Canales de contraloría social: para cada uno de los canales externos autorizados para fungir como medios de captura de información proveniente de la contraloría social deberá existir un delegado directo del ejecutivo, ya sea como nómina, personal supernumerario o colaborador clasificado asociado a la sala social situacional.

El reclutamiento del personal a laborar en la sala social situacional se hará del siguiente modo:

1. En el caso de la institucionalidad será un proceso que involucrará, además de la oficina de recursos humanos, la dirección general de análisis del entorno y la coordinación de análisis.
2. Esta tarea demandará la construcción de un conjunto de instrumentos de evaluación y ponderación de capacidades y disposiciones.

*Evaluación del estatus del personal
y su ubicación de cara a las situaciones operativas*

Al momento de ingresar a la sala social situacional se le abrirá a cada uno de los funcionarios un expediente de rendimiento y estudio



de potencialidades. Trimestralmente este expediente será revisado por los responsables de la misma y se generará la evaluación de comportamiento de cada uno, acompañado de sugerencias para su ubicación respecto a las situaciones operativas.

En el caso de la administración esta evaluación no tendrá incidencia en la clasificación y ascenso del personal, para evitar generar falsas expectativas que repercutan negativamente en el trabajo.

Los tipos de estatus del personal son activo, inactivo o invernando.

Educación permanente de los agentes operativos

El análisis del entorno demanda del personal que labora en esta actividad una capacidad y disposición continua al aprendizaje, una mente abierta para formar parte de una dinámica de aprendizaje continuo monitoreada por mandos. Es conveniente establecer un cronograma de actualización del personal que les posibilite a estos funcionarios contar con las herramientas conceptuales, metodológicas y operativas de última generación para desarrollar su trabajo.

Recursos operacionales

Técnicas operativas son las variantes que se proponen desde la sala social situacional, las cuales aparecen delimitadas y formuladas en los glosarios de definiciones, documentos definatorios, metodológicos, procedimentales, complementarios y en las formas de registro de actividades de cada tipo de sala.



Situación operativa: es la síntesis de las acciones a seguir, con sus pasos y límites claramente definidos conforme a la sugerencia emanada del análisis del entorno.

Ambiente de trabajo

Está referido al clima organizacional deseado y esperado en el cual se realizan las operaciones de análisis del entorno.

*Servicios abiertos que puede prestar
la sala social situacional*

En la perspectiva de desarrollar la democracia informativa y contribuir al impulso de la concepción educativa y cultural de la Revolución bolivariana, hemos definido un conjunto de productos que constituyen los documentos de acceso público o desclasificados. Éstos son:

1. Políticas de comunicación e información que constituye la visión de la organización.
2. El sistema integral de políticas públicas.
3. Manual de definiciones.
4. Manual de inteligencia social.
5. Manual de tecnología sobre sala social situacional.
6. Metodología de análisis del entorno.
7. Formas y protocolos de la sala social situacional.
8. Glosario de términos asociados.
9. Manual de estilo informativo.
10. Bases de datos sobre gestión gubernamental.





11. Bases de datos sobre actores y organizaciones claves en el área de análisis
12. Archivo audiovisual.

Relación con otras salas sociales situacionales

A estas alturas del documento resulta inobjetable que la sala social situacional se relacionará y articulará con las restantes salas homólogas o complementarias, así como a los movimientos populares y sociales. Eso sí, nos parece útil precisar que esta relación debe ser sistémica es decir a través de las instancias y canales previstos en un sistema integral de comunicación e información (SICI) para evitar los ruidos y conflictos de competencias que suelen generarse en la burocracia, pero además, porque ello constituye la garantía de una adecuada utilización de la información compartida y la debida discrecionalidad de los contenidos inherentes a los productos.

Localización de la sala social situacional

La sala social situacional debe estar ubicada en un espacio lo suficientemente amplio y dotado para llevar a cabo sus tareas a la altura de las exigencias que la administración demanda. Además debe concentrar su dirección operativa en espacios cercanos a los niveles de toma de decisión para garantizar el oportuno flujo de los productos, así como su ponderación y discriminación respecto a la ejecución de actividades, situaciones operativas o sugerencias.



Aproximación metodológica para el análisis del entorno de la sala social situacional

Definiciones básicas

Recordemos que la inteligencia social resume experiencia y saberes acumulados por las comunidades y los grupos sociales que se expresan en estrategias de sobrevivencia contra lo adverso. La inteligencia social agencia la resistencia, el combate y el legado del recorrido histórico insumiso, rebelde y contestatario del pueblo venezolano.

En consecuencia su *loci* de enunciación es la comunidad, el barrio, la comuna agrícola, la fábrica, la universidad, los lugares ocupados y nunca el Estado.

La inteligencia social al relacionarse con una forma de gobierno revolucionario, crea intersticios, espacios de encuentro y complementariedad entre ambas instancias. La imbricación que de ello deriva se le denomina sala social situacional. La inteligencia social situacional también tiene su lugar de enunciación (*loci*) en las comunidades y a ellas se debe.

Cuando se habla de una inteligencia comunitaria cuyo lugar de formulación es el aparato gubernamental en realidad nos estamos refiriendo a una actividad para-policial. Esta labor puede estar legitimada o no por una necesidad compartida entre aparato burocrático y ciudadanos, pero que no pertenece al recorrido de estrategias de resistencias que agencia la inteligencia social.



Por ello, cuando mencionamos la inteligencia social nos estamos refiriendo a una articulación de las complementariedades entre gobierno bolivariano y pueblo, a una horizontalización de la administración, al emerger de la democracia informativa en su concepción más acabada y amplia.

Inteligencia policial y de seguridad de Estado (inteligencia-contrainteligencia policial-militar)

En la perspectiva que nos develan Maquiavelo, Sun Tzu y Clausewitz, cualquier Estado dispone de una red de informantes y agentes asalariados que se infiltran en las organizaciones sociales, en el pueblo, en las multitudes para atrapar los significados rebeldes y sus expresiones.

No es nuestro papel ni intención juzgar o pronunciarnos en este momento sobre estas dinámicas. Lo que sí resulta de especial interés para nosotros es tomar distancia de cualquier apelación a la simple utilización de los saberes sociales para la conservación del poder por el poder. Por el contrario, el propósito de la nomenclatura de un gobierno revolucionario debería ser la de devolver ese poder, el aparato gubernamental y las instituciones a sus ciudadanos.

La inteligencia social situacional que resulta de nuestro interés se ubica en la dirección señalada por el presidente Chávez de todo el poder para el pueblo, en este caso el poder de la información y la comunicación y la gestión de los asuntos de interés ciudadano.



Contraloría social: es el conjunto de condiciones y mecanismos a través de los cuales individuos o grupos de ciudadanos en forma organizada e independiente, ejercen la corresponsabilidad en los asuntos públicos, participando en la formulación, elaboración y planificación de políticas, así como en la vigilancia y control del funcionamiento de las instituciones, la ejecución de proyectos o la conducta de funcionarios públicos. La contraloría social busca garantizar:

- El uso eficiente de los recursos públicos.
- El respeto de la legalidad.
- El cumplimiento de los planes y presupuestos públicos y de las especificaciones de obras públicas.
- El desempeño diligente y la conducta honesta de los funcionarios y empleados públicos.
- La amplia difusión de información para que los ciudadanos estén enterados sobre quiénes son los funcionarios y empleados públicos a su servicio, cómo se están desempeñando y cómo ocupan los recursos públicos de la comunidad, municipio o nación.
- Divulgación de información para que los ciudadanos estén enterados sobre la obra de gobierno, su ejecución presupuestaria y financiera, su cobertura y alcances sociales, los beneficiarios, entre otros.

La institucionalidad es el campo donde se afinan las definiciones, formulaciones de políticas públicas y direcciona la ejecución de la acción gubernamental a través de ministerios,



institutos autónomos, dependencias, actos jurídicos o decisiones. Está referida al hacer, a la cotidianidad de las instituciones.

El entorno es lo que le da contexto a la labor institucional y/o organizacional. Es la otredad que suele ser silenciada. Sin embargo, no es sólo contexto para actuar, es contexto que determina las propias políticas públicas. En consecuencia dentro de la visión sistémica gubernamental el contexto está presente en el input y el output alimentando y retroalimentando sus procesos.

El análisis del entorno es el conjunto de técnicas para intentar sistematizar la interacción entre las políticas públicas y el entorno institucional, entre la institución y los ciudadanos, mediante una red conceptual, metodológica, operativa para que las decisiones de las organizaciones cuenten con la pertinencia de acción que demanda el contexto.

Esfuerzo que se normaliza en instrumentos, técnicas y procedimientos institucionales y se indexa en documentos, archivos y bases de datos.

El análisis de entorno es la denominación genérica asignada a los procesos que adelanta la sala social situacional.

El análisis del entorno, al normalizar e indexar sus procesos y resultados, se constituye en la herramienta organizacional que le provee a los decisores la información necesaria para garantizar políticas públicas eficaces, legítimas, de calidad y pertinentes.

Al análisis del entorno le corresponde explorar tendencias y escenarios de comportamiento social y de encuentro entre políticas y ciudadanos y, en consecuencia, sugerir cursos de acción para viabilizar la acción, disuadir y disolver los puntos de resistencia y conflicto e incorporar las expectativas y necesidades ciudadanas a la gestión.



Los insumos necesarios para el análisis del entorno provienen de la información exógena (inteligencia social y contraloría social) y de la información endógena (que se produce y sistematiza desde los propios referentes institucionales).

La gestión organizacional en un sistema político de democracia participativa y protagónica demanda un profundo, continuo, sistemático y oportuno estudio en torno a la situación (contexto) en la cual se desarrollan sus dinámicas. Premisa que procura alcanzar el desarrollo de una administración eficiente, de calidad, justa y equitativa.

La toma de decisiones viene a ser el proceso mediante el cual se adoptan juicios o se elige entre varias posibilidades una alternativa o un conjunto de ellas, dando respuestas a enunciados tales como: ¿qué hay que decidir?, ¿cuáles son las opciones?, ¿cuáles son las ventajas de la decisión acordes a los objetivos institucionales?, ¿cuál es la mejor opción?, y finalmente, ¿qué medidas hay que tomar? Por su naturaleza existen decisiones de tipo rutinarias, de emergencia, estratégicas y funcionales. El análisis del entorno llevado a cabo por la sala social situacional, alimenta el proceso de toma de decisiones y facilita la selección de las alternativas más favorables para la organización.

Los insumos fundamentales para el análisis del entorno son la información, la comunicación y la mediática.

Para nosotros la información es un concepto dual. Por una parte, se refiere a los contenidos (textuales, visuales, sonoros, gráficos, virtuales, gestuales, etc.) que constituyen el insumo para el desarrollo de una comunicación eficiente, eficaz, pertinente, oportuna y de calidad. Por otra, es síntesis al convertirse en el



producto acabado de los procesos de análisis, el cual se transfiere mediante una comunicación planeada, coherente y adecuadamente direccionada. Tanto como insumo y como producto, la información puede ser endógena y exógena.

La información endógena es aquella que se genera en la propia organización. A una propuesta emergente de sistema integral de comunicación e información (SICI), le correspondería –entre otras funciones– buscar, capturar, acopiar y procesar de manera consciente la información de planes, programas, proyectos, logros y metas de interés para las comunidades de su área de influencia. La información endógena es insumo generado desde las dinámicas y la realidad institucional. Tiene como fortaleza la posibilidad de controlar su prognosis (transferencia programada).

Por otra parte, la información exógena es aquella que se produce y recibe desde el entorno institucional. Es decir, aquella que recibe la organización por tres vías: a) la inteligencia social, b) la contraloría social y, c) las pesquisas de la inteligencia-contrainteligencia policial-militar.

La comunicación agencia los flujos de la información dotándola de sentido mediante las órdenes que transmite. La comunicación es el nombre genérico que agrupa los procesos posteriores al input y previos al output informativo en las dinámicas institucionales.

La comunicación es el proceso holístico de captura de la información geocultural, de agrupación temática para su posterior selección en un campo de interés de la administración, de deconstrucción sistémica para develar el sentido y direccionalidad de sus significantes y significados, las frecuencias en las repeticiones respecto a los códigos que se están trabajando en una coyuntura dada para luego reconstruirlos en función de que faciliten informa-



ción relevante sobre las tendencias y escenarios sociales, económicos, políticos, culturales, militares y de diversa índole, a partir de los cuales es posible construir proyecciones de tendencias y escenarios posibles de comportamiento de los actores, las situaciones y las políticas en la realidad.

Develamiento que posibilita la elaboración de estrategias principales y alternativas para consolidar el curso positivo de los acontecimientos y revertir las contradicciones, resistencias y cursos de choque que se vislumbren.

La mediática se refiere a los medios por los cuales se trasmite la información (televisivos, electrónicos-informáticos, radiales, impresos, murales, etc.). El conjunto de medios de comunicación es conocido como mass media.

El apogeo de los mass media ha provocado un cambio en las relaciones entre los ciudadanos y las instituciones, en la manera de hacer política y en el nivel de participación en la cosa pública. La comunicación mediatizada por los mass media readecúa el concepto althusseriano del aparato ideológico del Estado (escuela, medios, familia), redefiniéndolo en lo que llamaremos aparato ideológico del mercado, o bien, aparato ideológico del entorno.

Los mass media, cuyo principal exponente es la televisión, han establecido un nuevo terreno social y político caracterizado por una creciente accesibilidad a las imágenes. Accesibilidad que ha derivado comunicacional y psicosocialmente en la metamorfosis del ciudadano en telespectador y del político en producto comercial.

Desde la perspectiva analizada, los mass media pueden constituir instrumentos integradores y portadores de cultura o meros aparatos regidos por intereses de lucro y control social del biopoder.

*Finalidad empírica asignada al análisis del entorno*

Es finalidad de la sala social situacional y el análisis del entorno la promoción y garantía de respuestas oportunas, pertinentes y de calidad a los ataques que vienen del contexto a la gestión, anticipar su desarrollo y la localización previa de los conflictos. Asimismo garantizar un análisis a las instituciones que le permitan desarrollar una labor proactiva que derrote definitivamente la cultura reactiva improvisadora. La finalidad está referida a los objetivos y funciones de la sala social situacional.

Lo reactivo expresa acciones reflejo desarrolladas por la institución en procura de dar respuesta en el muy corto plazo a una ofensiva de los agentes exógenos adversos.

Desde lo reactivo se planifica bajo presión y se emplean todos los medios disponibles para sortear exitosamente la coyuntura que ocupa el interés organizacional.

Lo proactivo (programático) está asociado a la determinación anticipada de agendas de gestión. Se diseñan, planifican, ejecutan y evalúan actividades de acuerdo a una direccionalidad estratégica previamente delimitada desde la perspectiva de los actores claves.

Diseño programático que procura posicionar temas, difundir noticias, divulgar pensamientos e ideologías, publicitar logros, generar vocerías y comunicar planes.

Las respuestas proactivas posibilitan mover el centro de atención a contextos, diversos que favorecen a quien ejecuta el programa de acciones.



Los marcos de referencia

Los marcos de referencia nos permiten establecer los límites y alcances del análisis del entorno para evitar extravíos en la “imagería” de futuribles sin sentido práctico o utilidad para la gestión. Estos marcos son normativo, ontológico, epistemológico, axiológico, teleológico y conceptual-procedimental.

El marco normativo está referido al conjunto de definiciones consensuadas entre los distintos niveles de la organización a partir de los cuales se establece el norte del proceso de transformaciones. Tanto la estructura organizativa de la sala social situacional, como sus procesos y resultados tienen como marco normativo:



- a. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- b. Las leyes orgánicas, ordinarias, especiales, decretos y resoluciones vigentes que se vinculan a la actividad de comunicación e información en Venezuela (fundamentalmente las producidas después del proceso constituyente: 1999-2003).
- c. El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2007, especialmente en lo referido a la comunicación y la información enunciado en el equilibrio social.
- d. La Agenda Latinoamericana Bolivariana Alternativa (ALBA).
- e. Los decretos de creación de los ministerios y órganos de la APN.
- f. Los ejes políticos de cada institución de interés.
- g. La concepción holística de la inteligencia social.





- h. El Manual de definiciones, operativo y metodológico para el análisis de entorno.
- i. El manual de protocolos, formas y procedimientos para el análisis del entorno.
- j. El manual de manejo de los ciclos de gestión .

El marco ontológico nos permite entender que el análisis del entorno no es una actividad autónoma, es decir no tiene justificación en sí misma. Por el contrario, su génesis, desarrollo y prospectiva apuntan a la utilidad de sus procesos y resultados para los actos administrativos y de orientación estratégica de las organizaciones.

Como actividad que se expande en la perspectiva de gestión institucional desde 1999 el análisis del entorno, es un campo en construcción, no acabado, que se adapta y evoluciona conforme la realidad nacional lo exige.

Es decir, el análisis del entorno es una dinámica que va de lo real a lo ideal, lo cual ontológicamente implica que se está en el período de su definición.

Su deber ser es un horizonte abierto en continua construcción. En esa perspectiva, las dinámicas gubernamentales en las cuales aparece inscrito el análisis del entorno, le dotan de unas finalidades y objetivos que deben ser valorados como propósitos para una etapa y no como protocolos, procedimientos, técnicas y formatos acabados. Por el contrario, requieren ser asumidos como constructos en evaluación y retroalimentación continua.

El marco epistemológico se refiere a cómo la organización entiende, comprende, valora y describe el proceso de construcción de realidad y su imbricación con la política. El análisis de la sala social situacional exige una aproximación a la realidad como proceso



en permanente transformación, creación y recreación, como espiral que conjuga diversas y difusas dinámicas e imaginarios sociales, políticos y económicos. En consecuencia su temporalidad es amplia, diversa y conformada por el devenir histórico-social de cada momento. Una episteme centrada en productos, en resultados limitados temporalmente conflictúa con la racionalidad abierta del análisis del entorno.

El marco axiológico del análisis del entorno le genera a las organizaciones que lo utilizan un empoderamiento con la realidad toda vez que les dota de una mejora sustantiva en su poder de negociación, direccionamiento y liderazgo. Desarrollo que puede pervertirse si el uso de sus procesos y productos se limita al utilitarismo del triunfo institucional sin ningún marco de referencia.

Dos mecanismos pueden contribuir a evitar esta desviación: uno, establecer con antelación y claridad los límites y alcances que se plantean con el análisis del entorno y, dos, asumir la ética de los sujetos, de los simples, del pueblo (estable) por encima de la moral de gobierno (coyuntural). En todo caso, el gobierno y el Estado no son un fin en sí mismos sino representaciones aceptadas que se justifican por su relación y utilidad con los ciudadanos.

Éticamente, el análisis del entorno toma distancia respecto a la valoración instrumental del hecho, del hecho, para manipularlo más allá de los límites de la moral ciudadana. En consecuencia, se resiste a la ponderación maniquea de lo bueno y lo malo, lo válido y lo negado, para enfatizar en el diseño y formulación de propuestas que contribuyan a crear espacios de encuentro, de gobernabilidad, de progreso.

Más que una axiología de la gente nos estaríamos refiriendo a la ecología humana como ética bolivariana, para la cual toda

intervención social procura que todos ganen y nadie pierda, mediante la superación de las lógicas de valoración dicotómicas que no permiten comprender al ser humano como sujeto en permanente aprendizaje.

La holística para la eficiencia institucional y no en función del aprovechamiento de la información exógena para fines puramente institucionales sin valorar el entorno, soporta la relación ganar-ganar que postula el análisis del entorno producido desde las salas sociales situacionales.

El presidente Chávez mostró la validez holográfica de esta ética en el año 2002 a raíz de los sucesos del 11, 12 y 13 de abril negándose a continuar con las rutinas burocráticas de persecución y exterminio a la disidencia. Al enemigo se le enfrenta cuando no es posible una solución consensuada o cuando no enfrentarlo pueda dañar al cuerpo social.

El marco teleológico está referido a la necesidad de precisar el norte del trabajo del análisis del entorno. Futuro que se refiere a la gestión, uso, procesamiento y redistribución de la información mediante dinámicas y canales de comunicación adecuados que permitan presentar escenarios y posibles cursos de acción para los hechos, así como sugerir alternativas de intervención en materia de políticas. Nunca a la gestión de las políticas como tales, pues si bien su formulación, diseño y ejecución se apoya en el análisis social situacional, también es cierto que queda a elección del decisor la posición que adopte en torno a los estudios de la sala social situacional y sus propuestas. En consecuencia, el análisis del entorno es una técnica que apoya los procesos de toma de decisiones.

Volviendo sobre las ideas anteriores, tenemos que la presentación de escenarios posibles, el apoyo en la definición y gestión de



política y el mejoramiento en toma de decisiones son los fines últimos derivados de las dinámicas de análisis del entorno de la sala social situacional.

Lugar de enunciación (loci) del análisis del entorno

Mientras la política institucional va de la macropolítica a la micropolítica, el análisis del entorno tiene un *loci* de enunciación social que valora la realidad desde la micropolítica.

El análisis del entorno prioriza en la comprensión de la realidad desde sus encuentros y desencuentros, fugas y fusiones con la institucionalidad. El *loci* de enunciación de la inteligencia social situacional es el barrio, la localidad, el lugar y a partir de él se establecen premisas para comprender la lógica de la relación entre multitudes y gobierno.

Relación complementaria, biunívoca, asociativa, que no se limita a la comprensión de las masas como agente social y el tratamiento de los problemas sociales como simple dato estadístico.

Eso sí esta relación trata de entender el Estado como una unidad que intenta estar más allá de los individuos y lo reconoce como realidad distinta a la multitud.

El análisis del entorno desde la perspectiva de la institucionalidad gubernamental, según Lourau, siempre será un análisis político, un análisis en relación con la estructura y el funcionamiento del poder.

Para Deleuze y Guattari el análisis de la institucionalidad es una investigación de carácter difuso. El análisis real surge de la cotidianidad del grupo, de la toma de posición de un sujeto colectivo,



del proceso de constitución de una nueva subjetividad. El análisis institucional tiende a hacer que la institución hable por sí misma y debe implicar posibilidades de cambio. Guattari dice que el análisis es un proceso molecular. Se trata de una intervención política, que a través de un dispositivo analítico de enunciación, revela aristas de una constelación social.

Saidón postula que hacer análisis es cuestionar el lugar, el espacio del especialista, y atravesarlo por otras prácticas que la especialización y la disciplina intentan recortar o dejar fuera de su campo. Analizar, transversalizar, es pasar una línea que no se segmentariza o que por lo menos produce una segmentarización que no está prefijada.



Lenguaje informativo y comunicativo



Deleuze y Guattari agregan al ciclo de la comunicación la noción de orden y mando dentro del lenguaje. Es decir, se hace necesario encontrar en los insumos de entrada (input) y de salida (output) del ciclo de comunicación, además de los significados, las órdenes, los mandatos que encierra la información.

Significados, órdenes y mandatos que se expresan tanto en el espacio social liso como en el estriado. Develarlos permite encontrar las pistas de direccionalidad oculta o difusa que contiene toda información.

En consecuencia, el lenguaje no está hecho para que se crea en él, sino para obedecer y hacer que se obedezca, para rebelar y generar rebelión adquiriendo una utilidad estructurante del contexto, transformadora de la realidad. El lenguaje es comunicación





que funciona como consigna, definición que amplía el horizonte del mismo más allá de la transmisión de un significado mediante información.

La pragmática es desarrollo de la lingüística y la semántica. La lingüística es la ciencia que estudia el lenguaje. Se concentra en el estudio de los sonidos, las palabras y la sintaxis de una lengua concreta, en las relaciones existentes entre las lenguas, o en las características comunes a todas ellas. También estudia los aspectos psicológicos y sociológicos de la comunicación lingüística.

Los enfoques de estudio de las lenguas y los cambios habidos en ellas se refieren a la fonética y a la fonología (los sonidos o fonemas de la lengua), a la morfología (forma de las palabras) y a la sintaxis (relaciones de las palabras en la oración y la frase), además del léxico, la lexicografía y la semántica (significado de las palabras de una lengua).

Desde Panini, pasando por Elio Antonio Lebrija, Alejandro von Humboldt, Leibinz, Francisco Sánchez de las Brozas hasta Ferdinand de Saussure, Fiedrich von Schlegel, Franzz Bopp, Edgar Sapir, Ramón Menéndez Pidal hasta Noam Chomsky, la lingüística ha evolucionado permanentemente.

La semántica estudia el significado de los signos lingüísticos, es decir, de las palabras y expresiones y oraciones. La finalidad de la semántica es establecer el significado de los signos –lo que significan– dentro del proceso que asigna tales significados. La semántica puede dedicarse al análisis filosófico de los signos, palabras y oraciones (conductismo); la lingüística teórica y descriptiva (sistémica) y general al abordar la influencia de los significados en lo que hace y dice la gente (sociológica estructuralista). Más recientemente Deleuze y



Guattari exploran la semántica de la máquina abstracta (multiplicidades).

Van Dijk desarrolla la visión transdisciplinaria y/o multidisciplinaria, como él prefiere denominarla, del análisis del discurso, a partir del cruce de la lingüística y la semántica con la perspectiva sociológica.

El discurso en su interacción social es valorado no sólo como discurso, sino como acción. En consecuencia, Van Dijk ubica al discurso en el marco de una teoría general de la acción humana, en el cual las nociones pragmáticas y sociológicas se coordinan con los aspectos lingüísticos y semánticos. Evolución conceptual, paradigmática y operacional que incide en el desarrollo de las salas sociales situacionales y la inteligencia social.

Desarrollo que es posible gracias a los múltiples procesos de estudio que venga ocurriendo en el área. A finales de los años sesenta del siglo XX Noam Chomsky generó las reglas que permitieran describir estructuralmente los textos literarios, técnica que fue conocida como gramática generativa transformacional (GGT).

El énfasis de la GGT en lo literario limitó su uso para otras topologías discursivas. A partir de este momento, gran parte del esfuerzo de los estudiosos en el tema se concentró en los desarrollos de la gramática generativa del texto.

Ello posibilitó la introducción de las macroestructuras en la gramática de la oración. Para Van Dijk esto permitió expandir la idea en torno a que “los textos no tienen sólo relaciones locales o microestructuras entre oraciones subsecuentes, sino que también tienen estructuras globales de significado y estructuras globales de forma”.



En 1977 Van Dijk y otros estudiosos llegaron a la conclusión de que la coherencia local entre oraciones se fundaba en las relaciones referenciales entre hechos en un mundo posible.

Este último enunciado fue posteriormente definido por Walter Kintsch y Van Dijk como modelo mental.

Posteriormente, Van Dijk aborda la preeminencia de la ideología en el análisis del discurso, especialmente del texto y la acción. Las salas sociales situacionales no sólo deberán conocer, manejar apropiadamente y evaluar de manera permanente estos trabajos, sino incorporar sus contenidos a la cotidianidad del trabajo de inteligencia social.

Sin embargo, Van Dijk no logra superar las limitaciones del estructuralismo en su análisis, tarea que inician Deleuze, Guattari y los sociolingüistas postestructuralistas.

Veamos ahora a qué nos referimos cuando hacemos mención al discurso y el acceso. La noción de acceso establece, según Van Dijk, que en los grupos dominados el acceso a gran variedad de discursos es limitado. Los discursos a los que tienen acceso las personas de las capas más bajas de la sociedad se limita a la conversación cotidiana de la familia, a la conversación con amigos, a la conversación con sus clientes. Su inserción en los discursos activos y controlados, en donde él puede iniciar el discurso y cerrarlo cuando lo considere pertinente, es pobre.

Las capas más excluidas de la sociedad tienen acceso también al discurso pasivo, al de la radio y la televisión, tal vez al del periódico, pero en estos casos él no puede interrumpir, o esperar su turno para dar su punto de vista; en suma, no puede participar activamente.



Las élites tienen acceso activo controlado a muchos elementos del evento de la comunicación: establecen las limitaciones de los tópicos determinando quién debe hablar, sobre qué y en qué momento. Los otros, los grupos dominados, tienen acceso activo solamente a conversaciones privadas, acceso pasivo a los medios de comunicación y un acceso parcialmente controlado a los diálogos institucionales.

En conclusión, las instituciones o grupos élites pueden ser exactamente definidos por sus gamas de acceso al discurso público o a otros discursos importantes y eventos comunicativos. En algunos grupos y en algunos países el acceso libre a la selección de la lengua no existe.

Es menester de las salas sociales situacionales alimentar el análisis del entorno de todos los discursos disponibles de acuerdo a su lugar de enunciación, teniendo en cuenta las limitaciones que impone el control del acceso al discurso público por parte de los sectores dominantes y hegemónicos.

Precisemos los límites de lo que nos referimos cuando mencionamos el análisis del discurso. El análisis del entorno que se realiza en la sala social situacional es más que el análisis del discurso. Gran parte del esfuerzo de las salas sociales situacionales se concentra en el análisis del discurso (AD) y/o el análisis crítico del discurso (ACD).

El análisis crítico del discurso no sólo se centra en un análisis descriptivo y analítico, es también un análisis social y político. En consecuencia, las salas sociales situacionales tienen la importante tarea de dilucidar y comprender los problemas de la sociedad en su conjunto. El ACD se ocupa más de problemas que de teorías particulares.



El objetivo central del ACD, a decir de Van Dijk es saber cómo el discurso contribuye a la reproducción de la desigualdad y la injusticia social determinando quiénes tienen acceso a estructuras discursivas y de comunicación aceptables y legitimadas por la sociedad.

Según Van Dijk, el análisis crítico del discurso trata sobre todo de la dimensión discursiva del abuso del poder, de la injusticia y la desigualdad que resultan de éste. Para ello, toma en cuenta los siguientes pasos:

- a) Búsqueda de crítica generalizada de actos repetidos inaceptables, no aislados.
- b) Búsqueda de crítica estructural de instituciones y de grupos más que de personas, tomadas como miembros de grupo (racial, político, fuerza armada, etc.).
- c) Focalización en actos y actitudes inaceptables que indiquen un abuso del poder y evidencien la dominación.
- d) El análisis crítico del discurso se sitúa en una perspectiva de disenso, de contra-poder; es resistencia y al mismo tiempo de solidaridad.

En resumen, el campo del análisis crítico se centra en la gente que tiene poder y el abuso que se hace de dicho poder. Es un análisis desde arriba, un análisis de los discursos de la gente que tiene poder, ya que los grupos dominantes son los que tienen acceso a la manipulación y al uso de estructuras discursivas de dominación, de desigualdad y de limitaciones de la libertad.

Subsecuentemente, las salas sociales situacionales han de objetivar un tipo de investigación desde el análisis crítico del discurso

en función de contribuir a la resistencia y a la solidaridad, el contrapoder.

En el lenguaje, la información y la comunicación en permanente movimiento: fundan el concepto. Sin embargo, el concepto es una entidad en permanente mutación, con significado contingente. La única forma de atrapar la real direccionalidad y significado de la comunicación está en su comprensión como entidad nómada.

La realidad

La valoración de la realidad, la forma como los analistas se apropian de ella es un aspecto sensible del análisis del entorno. La realidad por lo general es vista como dinámica en permanente construcción (realidad como proceso) y como espacio social estructurado (realidad como producto).

La posición que al respecto tenga el analista influirá en la proyección de tendencias que realice, el estudio de escenarios que efectúe y la formulación de respuestas que diseñe.

Para quienes se aproximan a la realidad considerándola un producto acabado, las resistencias, zonas de conflicto y problemas constituyen anormalidades generadas por individuos o colectividades que se niegan a integrarse al conjunto social ordenado.

Quienes parten de la consideración de la realidad como un proceso permanente, los nudos y conflictos con los cuales se encuentra la gestión en el entorno, no son otra cosa que limitaciones en el proceso de transferencia-transformación (políticas) y ocurren por las debilidades y amenazas no solucionadas, así como por los ele-



mentos contingentes y/o el precario fortalecimiento que se ha hecho respecto a las oportunidades y fortalezas contenidas en las mismas; admitiendo a la par la posibilidad de corregir aspectos de la política cuyo comportamiento en la realidad no permite cumplir adecuadamente los objetivos propuestos.

La transformación

Si la realidad es vista como proceso, es admisible concebir escenarios y tendencias cambiantes, diseñar propuestas de intervención y gestionar políticas públicas que garanticen su mutación, cambio positivo o transformación ecológica integral (todos ganan y nadie pierde).

En materia de análisis del entorno, la transformación, tanto del espacio social estriado como del espacio social liso, constituyen tema de interés por su impacto en la gestión pública y comunitaria, en todo momento y lugar.

Para los equipos de las salas sociales situacionales, la comprensión de las dinámicas cambiantes del entorno constituye un elemento fundamental para la efectividad de los análisis. Dialéctica que encuentra su centro de acción en el proceso constituyente venezolano, iniciado a partir de la instalación de la Asamblea Nacional Constituyente (1999) y proyectado a la fecha, en un tránsito de refundación institucional y social de la V República.

La democracia participativa y protagónica, paradigma de transformación, reivindica el protagonismo ciudadano en la toma de decisiones públicas como referente axiológico, político y

organizacional en la gestión de los órganos de la administración pública.

El proceso de transformación de las instituciones político-administrativas está signado por la aplicabilidad operativa de los postulados de la democracia participativa, la cual se fundamenta en la intervención activa y efectiva de los actores sociales y/o ciudadanos en los procesos de toma de decisiones y gestión de los asuntos públicos. Desde esta perspectiva, la información transparente constituye un insumo fundamental para el ejercicio pleno de la democracia participativa y protagónica.

La República Bolivariana de Venezuela transita la senda del nuevo paradigma de la participación; sin embargo, persiste aún un precario nivel de desarrollo de la cultura de la participación en la gestión pública, debido a la desinformación, el desconocimiento de los procesos globales y la ignorancia funcional.

Decía Karl Marx, “el secreto es el espíritu de la burguesía”. En la actualidad, el concepto es trabajado por el filósofo alemán Jürgen Habermas, quien sostiene que la información presupone una relación de dominación; en consecuencia, el ejercicio de la participación en la democracia necesita la liberación de la sociedad civil de los monopolios del saber, la comunicación y la información.

Existen argumentos que sostienen que la democracia participativa degenera inevitablemente en la manipulación de los ciudadanos a través de la propaganda y la disuasión publicitaria de los medios, debido a que la ciudadanía carece de una educación pública óptima o de conocimientos técnicos sobre las materias de discusión; de esta manera, los ciudadanos terminan arrojados por los criterios expuestos por los tecnócratas u oradores más aventajados del foro.



Afirmación que confirma la importancia de la socialización de las metódicas de análisis informativo.

Sumado a esto, los sistemas educativos actuales están diseñados para la “preparación” desde el currículum oficial, del currículum básico nacional y no desde la autoconstitución de los proyectos éticos de los distintos actores, ha contribuido a generar una masa acrítica de sujetos. Al desarrollar un modelo educativo centrado en los asuntos privados, pero sin ninguna motivación por la participación en los asuntos públicos, se promueve la castración de la ciudadanía, auspiciando una especie de idiota de la polis griega. Recordemos que en el modelo de sociedad espartana y ateniense aquel que no participaba en la actividad pública, en la política social era considerado un “idiota”. Desde nuestra perspectiva la tecnología de sala social situacional y de análisis del entorno contribuye a la creación de una auténtica cultura de la participación ciudadana en los asuntos públicos.

El paso del esquema democrático de la representatividad por el de la participación impone la incorporación de la práctica de la cultura del debate; así como de canales de comunicación fluidos y transparentes, la búsqueda de identidad social y el incentivo del interés por los asuntos públicos.

El locus de control

Consecuentes con la valoración de las multitudes como epicentro del análisis del entorno, se hace necesario precisar que las singularidades concentran gran parte de la atención para entender a la gente.



En este sentido, emergen dos grandes campos de comportamiento humano respecto a la gestión, conforme esté ubicado el campo motivacional de los individuos: ciudadanos con locus de control interno y ciudadanos con locus de control externo.

Mientras para el grupo social de control interno lo importante es la satisfacción que ante el logro de la meta propuesta se produce al interior de sí mismo. La persona tiene un control sobre sí misma y por lo tanto tiene una personalidad proactiva. Para el grupo social de control externo lo importante es la recompensa que desde afuera se otorga al individuo por el logro de la meta, la persona no cree tener control de lo que sucede y ante la ausencia del estímulo de otros se torna pesimista.

Para Luis Ugalde, sj., la gente, en su comprensión cultural, implícita o explícitamente, atribuye al trabajo propio mayor o menor papel en la transformación de las realidades y en la causalidad de lo que pasa o de lo que les pasa. Para este jesuita prevalece el “locus de control externo” cuando las personas consideran que la propia responsabilidad y capacidad de cambiar las cosas es escasa, pues en su opinión predominan factores externos que no dependen de ellos: la naturaleza, Dios, los gobiernos, el capitalismo, los ricos, los pobres... En definitiva los otros.

En cambio en una visión cultural en la que prevalece el “locus de control interno” el actor da alta valoración y posibilidades a lo que él hace. Cree que los cambios, los éxitos y los fracasos, en buena parte dependen de él. Este factor de “locus de control interno” es necesario para lograr la cultura productiva moderna, tanto en los recorridos de la vida individual como en la “cultura nacional”.

Los cambios culturales son lentos, pero a veces se dan con mucha rapidez y colectivamente, a causa de instituciones abarcales



cuya transformación induce con fuerza nuevos supuestos culturales en los individuos. Pueden ser instituciones englobantes de todo el país como ocurre con el funcionamiento del Estado, u otras más especiales y restringidas como son la cultura de una empresa, de una iglesia, de una comunidad, de una dependencia pública, de redes sociocomunitarias entre otros.

Los estudios empíricos al respecto, realizados en Venezuela dan cuenta de resultados alarmantemente altos de locus de control externo en todos los niveles socioeconómicos. Desde la perspectiva de la sala social situacional y el análisis del entorno, la variante en la localización de la satisfacción, las lecturas del locus de control que impera en la información recibida, la valoración del campo emocional de los proveedores de información, entre otros, constituyen elementos importantes al momento de ponderar las tendencias y escenarios, y fundamentalmente cuando se diseñan, construyen, las propuestas de cursos de acción alternativa.

El seguimiento

En virtud de los niveles de incertidumbre que se producen en la proyección de escenarios, tendencias y espacios de cruce social entre políticas públicas y ciudadanía se hace necesario establecer canales, mecanismos, instrumentos y tecnología para el seguimiento de los escenarios que emergen del estudio del entorno en razón de ajustar y optimizar los procesos de reflexión y generación de inferencias.

Una vez que se ha planificado la agenda del análisis del entorno, hay que comprobar que se está siguiendo el plan previsto, en atención a los objetivos fijados, el logro de las metas establecidas y calidad



esperada. Se deben incluir listas de tareas, reuniones e informes sobre el Estado, revisiones de hitos, de presupuestos, etc. Este seguimiento debe ser constante, y a su vez, es recomendable incluirlo como parte de las tareas del análisis.

El seguimiento sobre la marcha permite la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo de las políticas y la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), siempre y donde la gente.

Es recomendable realizar de manera permanente análisis sobre los informes periódicos que realizan las salas sociales situacionales y sus incidencias en la toma de decisiones organizacionales.

El control

Se recomienda la técnica de control *expostfacto* para las políticas públicas cruzadas por el análisis del entorno. Dunham (1980) refiere que en los diseños *expostfacto*, los sujetos y los contextos son elegidos por sus características después del cruce entre políticas y realidades.

El analista no asigna aleatoriamente al objeto de estudio los valores de la variable independiente sino que los selecciona por poseer ya un determinado valor en dicha variable. El análisis se centra en variables del organismo (diseño de grupos naturales: sexo, edad, característica de la personalidad, inteligencia etc.).



La integración de visión

Como política de las salas sociales situacionales asociadas se recomienda la integración de la visión en lo relacionado al uso y tratamiento de la información, comunicación, publicidad, lugar de enunciación, locus de control, lenguaje, etc.

La unificación consensual del modelo de análisis diseñado pone en movimiento todos los engranajes de la inteligencia social de forma acompasada y armónica.

A partir de la integración de la visión son múltiples los diseños tácticos operacionales que pueden alcanzar las salas sociales situacionales. Éstas se refieren a:

- La implementación de la inteligencia social como sentido y contenido de la SSS.
- El intercambio permanente de información.
- La conformación de mesas técnicas, sectoriales, regionales, estatales, entre otros.
- La coordinación efectiva entre los órganos de la administración pública, los entes descentralizados, los medios alternativos y comunitarios, los medios comerciales y el pueblo soberano agenciado desde sus autónomos lugares de enunciación.
- La implementación de sistemas de información interrelacionados.
- La creación de entidades únicas de acción comunicativa e informativa.
- La constitución de formas autónomas de gobierno electrónico, como expresión de empoderamiento de las multitudes, develamiento del Estado y la generación de espacios para la contraloría social.

La perspectiva burocrática como variante contingente

En el marco institucional, los productos del análisis del entorno que se generan desde las salas sociales situacionales están condicionados por las necesidades del aparato burocrático. Es decir, no constituyen un esfuerzo vacío ni un esnobismo intelectual, mucho menos, pueden responder a intereses individuales o grupales.

La misión institucional configura el norte del análisis del entorno que se realiza en los espacios de gobierno. La misión de la institución debe encajar en la visión de país, de sociedad, como esfuerzo teleológico del Ejecutivo, con el cual se espera que esté comprometida toda la organización.

La brecha entre la misión institucional y la visión del gobierno en su conjunto, determina las metas a cumplir por cada órgano de la administración.

Las metas institucionales procuran subsanar el abismo entre la situación ideal y el estado actual de impacto-logro de las políticas públicas en la realidad objetivo. Tema que debe preocupar a los decisores pero también a todos los funcionarios públicos encargados de la ejecución de las políticas públicas.

En consecuencia, que la institución logre promover niveles elevados de sinergia institucional alrededor de la calificación del análisis para la toma de decisión es un tema de agenda, de preocupación permanente de los equipos de sala social situacional.

La variante contingente y la normalidad en el curso de la gestión burocrática, constituyen los parámetros que determinan los análisis que realizan las salas sociales situacionales.

Lo contingente refiere a lo circunstancial, lo eventual. Es lo que ocurre de manera inesperada en determinadas coyunturas.



La normalidad configura el flujo esperado en las dinámicas organizacionales. El trabajo de la sala social situacional debe priorizar las respuestas urgentes a las importantes, lo concreto a las generalidades. En consecuencia, las estrategias que emanen de los análisis producirán sugerencias y propuestas que procurarán aproximarse a los tiempos burocráticos y a las necesidades institucionales de dar respuesta oportuna a las demandas sociales que desde el entorno presionan a la administración. Esfuerzo que se comprende dentro de los parámetros de competencia institucional enmarcada en su misión y visión.

Las fuentes de información para el análisis del entorno

Las fuentes de información utilizadas con mayor frecuencia para el análisis del entorno, provienen de:

1. Los medios de comunicación (prensa escrita, televisoras nacionales y extranjeras y en menor medida de la red de radios AM y FM).
2. Información de inteligencia policial y/o militar.
3. Las denuncias y demandas de calidad de los servicios que llegan del público.
4. Otras informaciones que capturan quienes gestionan las salas sociales situacionales son:
 - a) Libros, revistas y publicaciones especializadas diversas, editadas recientemente.
 - b) Documentos de trabajo de los sectores hostiles cuya circulación es limitada.

- c) Muestreos rápidos de audiencia y opinión.
- d) Sondeos estadísticos diversos.
- e) La contraloría social expresada en instancias ya reconocidas como los consejos comunales y los consejos locales de planificación.
- f) Equipos ad hoc.
- g) Otras salas situacionales.
- h) Alertas tempranas.
- i) Alarmas sectoriales.

El uso limitado de información originada desde este tipo de fuentes se debe en gran medida a limitaciones institucionales respecto a los requerimientos en materia de recursos (humanos y materiales), pero también al precario desarrollo de la cultura institucional de análisis estratégico como insumo para la toma de decisiones en los espacios burocráticos.

Respecto al factor humano, es evidente que existen grandes vacíos en las políticas de formación permanente, así como en las estrategias para localizar y ubicar personal calificado que realice estas tareas.

El personal que trabaje en la sala social situacional deberá contar con capacidades, actitudes y aptitudes para combinar la especificidad técnica con la generalidad temática y, de éstas con la complejidad transdisciplinaria.

Los recursos materiales asociados a las actividades de la sala social situacional, por su diversidad (computadores, fax, teléfonos, hemerotecas, bibliotecas temáticas, impresoras, escáners, etc.), constituyen un factor determinante para la efectiva y eficiente



actividad adelantada por los gestores de las salas, en tanto permiten procesar y dar un flujo oportuno a la información capturada.

Otro factor de incidencia lo constituyen los costos operacionales de una actividad tan compleja. Costos que se justifican por las enormes potencialidades de anticipación que pueden alcanzar las organizaciones.

Todas estas limitantes nos vuelven a remitir al eje de la situación problemática: la falta de cultura organizacional de análisis del entorno, que se evidencia con mayor fuerza en la gestión gubernamental y el desarrollo de las políticas públicas.

El ejercicio sugerido para determinar la brecha existente entre la capacidad de análisis del entorno actual instalado en la organización y las necesidades reales de la misma consiste en elaborar un listado de insumos ideales frente a las fuentes de información reales, que nutren estos procesos de interpretación estratégica.



Las tipologías de información para el análisis del entorno

Las tipologías de información están referidas al formato de almacenamiento, lectura y visualización que suelen contener la data útil para el análisis. En consecuencia, al mencionar las tipologías se está haciendo referencia a:

- a) Escritas
- b) Iconográficas
- c) Sonoras
- d) Visuales
- e) Multimedia



Los equipos de captura de la información suelen ser distintos a aquellos que realizan el análisis. Ello plantea una odiosa división del trabajo que puede devenir en ruidos o limitaciones para transmitir con precisión y de manera clara la data sintética que contiene información relevante para el análisis del entorno.

Para evitar este riesgo es aconsejable normalizar e indexar un conjunto de modelos de informe escrito o de protocolos que minimicen los riesgos de incomprensión de la información útil para el análisis, elevando el potencial de los colectivos de la sala social situacional.

Los parámetros de un buen informe para la sala social situacional están caracterizados por:

1. Síntesis
2. Coherencia
3. Propósito
4. Temporalidad
5. Identificación de actores
6. Precisión sobre las fuentes
7. Presentación de los datos de interés

La síntesis de información para el análisis del entorno

A la forma más abreviada posible de presentar una información se le denomina síntesis informativa. La síntesis es una técnica que exige a los analistas competencias y habilidades de lectura rápida, comprensión, redacción y manejo de por lo menos un software de procesamiento de palabras, presentación de diapositivas y procesamiento estadístico.



Una buena síntesis informativa no debería superar las dos páginas como límite máximo y en términos ideales una página. Una buena síntesis contiene:

- a) La idea principal. El mensaje central de la información que se resume.
- b) Información complementaria que la amplíe y contenga todos los datos relevantes. Todas las ideas secundarias deben relacionarse con la idea principal y nunca abordar temas adicionales.
- c) Identificación clara y precisa del vocero que comunicó la información.
- d) Precisión sobre los medios en los cuales apareció referida la información que se resume. En el caso de libros y revistas especializadas la editorial y la fecha de copyright.
- e) A modo de conclusión, una frase que encierre el propósito encubierto o explícito de la información que se resume.
- f) Fecha y hora de transmisión y de captura de la información.
- g) Adicionalmente puede incluir mención a las respuestas que al respecto se han generado que puedan resultar de interés para los decisores.



Es necesario precisar que los analistas de primer nivel, quienes capturan la información, por lo general no participan de las dinámicas de análisis profundo dado el permanente accionar de sus responsabilidades. Queremos dejar claramente establecido que no consideramos conveniente ni prudente que quienes participan en el análisis se comprometan en la situación operativa.



Esta última precisión, que a simple vista pareciera una reafirmación de la división del trabajo, debe ser interpretada como exigencia propia de la compartimentación de la información, así como de proteger, de los sesgos personales, los resultados del análisis que fundamentan decisiones de los niveles gerenciales de una institución u organización.

El reporte noticioso y su interpretación

Todo reporte o síntesis informativa tiene un nivel básico de análisis de los datos que contiene la noticia estudiada. Este análisis de primer nivel debe expresar:

1. Precisión sobre los datos que se sintetizan evitando la contaminación propia de la perspectiva del analista.
2. Análisis objetivo de las potenciales consecuencias de la información que se resume evitando los sesgos especulativos derivados de conexiones no comprobadas.
3. Categorías relacionales, tanto conceptuales como operacionales que contiene la información que se resume respecto a las políticas públicas.
4. Utilidad para usarla en ejercicios de temporalidad y secuencia.
5. Frecuencias comunicacionales.



Los momentos de microanálisis

Los momentos del microanálisis son:

- a) Momento del análisis de primer nivel (formulado por el analista. Se identifican tendencias, escenarios y sugiere cursos de acción).
- b) Momento del análisis de segundo nivel (sala de consenso).
- c) Momento del tercer nivel de análisis (diseño de la situación operativa bajo la responsabilidad de la dirección general de análisis del entorno y la coordinación de la sala social situacional).
- d) Momento del cuarto nivel de análisis (viceministerio o instancia de decisión en materia de políticas).
- e) Momento del quinto nivel de análisis (ministros, funcionarios de la más alta jerarquía, mandos superiores de la organización).
- g) Momento del sexto nivel de análisis (la síntesis de varias salas situacionales de distintos ministerios y sectores).



El destino de la síntesis noticiosa

La síntesis informativa es un insumo, tanto para el colectivo de análisis de primer nivel (analistas) como el de segundo nivel (sala de consenso).

En el análisis de primer nivel de manera individual (el agente, analista o especialista asignado) o compartida (colectivo transdisciplinario de primer nivel), realizan una primera aproximación





interpretativa de la información capturada. Es conveniente incluir sugerencias operativas que puedan ser trabajadas en los siguientes niveles de análisis.

Los equipos multidisciplinarios de análisis por niveles

El equipo de primer nivel de microanálisis está conformado por:

- a) Los agentes que reúnen datos de la calle.
- b) Los analistas que capturan información proveniente de los medios de comunicación.
- c) El coordinador de equipo o turno de trabajo.

El equipo de segundo nivel de microanálisis está conformado por:

- a) El colectivo de analistas que el coordinador de la sala social situacional considere pertinente.
- b) Los especialistas ad hoc que considere necesario convocar el coordinador de la sala social situacional.
- c) Los técnicos que se requieran para profundizar en el conocimiento de áreas temáticas abordadas en cada análisis.

El equipo de análisis de tercer nivel de microanálisis está conformado por:

- a) El director general de análisis del entorno o análisis estratégico, según sea el caso.
- b) El coordinador de la sala social situacional.



El cuarto nivel de microanálisis es desarrollado por el viceministro del despacho o el decisor a que esté adscrita la sala social situacional o de análisis del entorno. En el caso de los movimientos sociales corresponde a los equipos de dirección sectorial.

El quinto nivel de microanálisis lo realiza el Ministro del despacho o máxima autoridad del ente al cual pertenezca la sala social situacional o de análisis del entorno. En el caso de los movimientos sociales corresponde a los equipos de más alta dirección.

El sexto nivel de microanálisis es contingente y extraordinario y corresponde a aquel que realiza de manera conjunta equipos de varias salas sociales situacionales. Este microanálisis se realiza cuando la complejidad de la temática lo requiera o cuando los decisores de gabinetes sectoriales lo demanden.

*Fortalezas y debilidades de la síntesis noticiosa
como insumo de trabajo para el análisis multidisciplinario*

Una de las perversiones más generalizadas de las salas sociales situacionales y del análisis estratégico es la de trabajar fundamentalmente con información que aparece en los medios de comunicación, en internet o aquella que llega de los órganos de inteligencia, descuidándose la riqueza de la multiplicidad de fuentes que contienen información relevante.

Es recomendable incorporar los estudios sectoriales, los libros, los vídeos, las películas, los documentales, las letras de las canciones e imágenes de calle, entre otras formas alternas que en la actualidad se utilizan para hacer circular información.



El uso de un número cada vez más creciente de fuentes de información y la diversidad de contenidos debe ser una preocupación permanente del personal que labora en el microanálisis.

Encuentro y desencuentro entre las propuestas teóricas de la sala social situacional y los macroprocesos de análisis del entorno

Mientras los macroprocesos siempre estarán definidos por los decisores, por los altos niveles de toma de decisión, los procesos y productos de las salas sociales situacionales no pueden ser controlados por los decisores y muchas veces las propuestas que de estos espacios se generan pueden no resultar del agrado de la nomenclatura.

Ello plantea la posibilidad de ruidos y brechas entre los macro y microprocesos que deben irse limando o disipando en la medida que las dinámicas se institucionalicen.

Sin embargo, es necesario alertar contra el riesgo de que se imponga la óptica de los decisores en detrimento de la calidad y confiabilidad de los análisis. Así mismo, contra el riesgo de que en el trabajo inicial de análisis prive la especulación o la perspectiva arbitraria de algunos de sus miembros, lo cual le restaría confiabilidad y seriedad al trabajo que realizan.





*Los tiempos del reporte noticioso:
alerta temprana y noticia editada*

A los informes que emanan de la sala social situacional se le denomina reporte. Los reportes pueden referirse a segmentos noticiosos, alertas tempranas o análisis de coyuntura.

Los reportes noticiosos se concentran en destacar aspectos de una información que no fueron valorados por los decisores y que se consideran pueden tener incidencia en el curso de la gestión.

Las alertas tempranas se refieren a los análisis de informaciones que por su impacto inmediato en la gestión se consideren de emergencia o de alarma.

Los análisis de coyuntura son los estudios que interpretan las informaciones correspondientes a un período determinado. Por lo general el lapso de tiempo utilizado entre análisis de coyuntura es de una semana. Los análisis de coyuntura reportan respecto a una tendencia de interés y registran el modo como comienzan a incidir en el escenario asociado.

La hibridación prospectiva de los decisores

La realidad es posible transformarla positivamente. Ésta debería ser la episteme ideal de todo decisor.

Quien ocupe un cargo de alta gerencia y sólo se ocupe de surfear las situaciones políticas adversas, contingentes o inesperadas para garantizar el máximo tiempo de sobrevivencia en el cargo, podrá ser considerado como un alto burócrata, pero jamás se le podrá calificar como un decisor.

Un decisor que cree en las enormes posibilidades de transformar la realidad mediante la acción estratégica se compromete en el esfuerzo mediante un accionar sostenido que se expresa en la planificación participativa estratégica situacional (PPES).

La PPES se funda en las políticas públicas y el análisis del entorno. Por ello, todo análisis realizado por el equipo de la sala social situacional siempre deberá ser revisado, valorado y ponderado por quienes fungen de decisores. La lectura de los análisis por parte de los decisores cualifica el producto y le garantiza viabilidad a las propuestas que estos estudios concluyan.

El esquivo centro político

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), el Plan de Desarrollo de la Nación 2001–2007, los decretos de creación de cada ministerio u órgano de la administración, las instancias de planificación participativa, así como las políticas públicas establecen la centralidad normativa esperada por el gobierno.

Centralidad que es denominada equilibrio. Para cada equilibrio establece un centro de acción, que es el nivel mínimo de gobernabilidad esperado para una temporalidad definida y debidamente delimitada. En la medida que la administración logre estar más cerca del centro político de interés es esperable mayores niveles de gobernabilidad. En consecuencia, garantizar el control y posicionamiento en el centro político constituye un aspecto de especial interés para los decisores.



Como el análisis que emana de la sala social situacional procura garantizar respuestas oportunas, eficientes y pertinentes para que la administración mantenga el control del centro político de su interés, el seguimiento y estudio permanente de este centro político es una arista de especial interés para los analistas.

*La política institucional establece
la centralidad del lenguaje y de las propuestas*

Centro político y políticas públicas para el sector, en plena correspondencia con la misión-visión institucional, delinean y delimitan la forma, el tono y contenidos de las comunicaciones que partan de cada órgano de la administración.

Si a ello le adicionamos el estudio del impacto de la comunicación y ejecución de políticas públicas transformadoras que realizan los equipos de sala social situacional, tendremos un producto comunicacional coherente y con altas posibilidades de impactar positivamente la gestión pública de cara a las comunidades.

*Los códigos señalan el énfasis a estudiar en la información para
alimentar las tendencias y jerarquizar los escenarios en desarrollo.
Siempre alertas ante lo imprevisto*

Antes de comenzar a realizar cualquier análisis, el equipo de la sala social situacional debe tener claridad sobre la misión institucional y las políticas de interés coyuntural para la administración.

El énfasis de interés e intervención para un momento histórico concreto se expresa en códigos síntesis que utiliza la administración. Estos códigos síntesis junto a la misión institucional constituyen los rieles que guían los ejercicios de análisis evitando que los equipos encargados de realizarlo pierdan el norte en el trabajo que realizan.

Sistematizando la metódica

Un déficit de las salas sociales situacionales es la precaria sistematización de sus procesos y la escasa capacidad de generación de teoría proveniente de las mismas, respecto a la metodología de microanálisis.

Deficiencia que hace aparecer el microanálisis como una actividad de genios y/o enigmática, lo cual conspira contra la democratización del saber, uno de los principios que históricamente ha reivindicado la corriente histórica social por el cambio en nuestro país.

El esfuerzo que realizamos en este libro constituye una iniciativa por descubrir la “caja negra” del análisis estratégico. Estamos conscientes de que como esfuerzo pionero en el país, serán muchas las lagunas y vacíos que al final quedarán por cubrir, los cuales esperamos sean abordados por los equipos que continúen nuestra labor.

A continuación expondremos de manera sintética nuestra metódica de análisis de información, en el marco de la sala social situacional.



Agrupar

Los equipos de análisis estratégico del entorno que forman parte de las salas sociales situacionales suelen recibir los reportes noticiosos conforme con la temporalidad y relevancia que los medios de comunicación le dan.

Agruparla para utilizarla constituye el primer esfuerzo que se realiza. La información contenida en estos reportes noticiosos suele referirse a diversas temáticas, cuyo análisis en detalle absorbería un volumen de tiempo impresionante, que haría imposible la realización del trabajo. En consecuencia, la decisión sobre los temas y aspectos a incluir en los reportes noticiosos, es siempre un trabajo de los analistas de primer nivel.

Si esta selección se realiza de manera improvisada se corre el riesgo de que:

- Algunos equipos escojan arbitrariamente informaciones que se consideran de mayor interés, dejando a un lado el grueso de los contenidos que se reciben.
- En otros casos, se seleccionen arbitrariamente las informaciones vinculadas con un área de interés (militar, económico, etc.) y se escoja para el análisis toda la información que se considera asociada a esa área, descartando la restante.

¿Cómo subsanar esta problemática? Consideramos que el riesgo de incurrir en estos errores se puede subsanar trabajando de manera sistemática con una matriz integral, la cual permita visualizar, direccionar y ponderar los flujos informativos.

Esta matriz orientada por los códigos de interés semanal que determinen los decisores (electoral, conflictividad social, campaña

desinformativa en curso, etc.) a partir de la cual se construiría una matriz de 7 por m , con los siguientes elementos, a decir:

- a) Los equilibrios de desarrollo nacional: político, económico, social, territorial e internacional.
- b) Las alertas, dada la potencialidad de incidencia en el curso de las políticas públicas, que muestren la información analizada (segmentada en colores verde, amarillo y rojo) donde m es igual al número de alertas). Las alertas se jerarquizarían por prioridad eminente (roja), a corto plazo (amarilla) y a mediano plazo (verde).

En consecuencia, el primer esfuerzo de los analistas en cualquiera de los niveles está en agrupar la información que se recibe de acuerdo con esta matriz.

| Descripción de la alerta | Nivel de alerta | Equilibrio del Plan de la Nación | | | | |
|--------------------------|-----------------|----------------------------------|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| Alerta 1 Verde | | | | | | |
| | | | | | | |
| Alerta 2 Roja | | | | | | |
| | | | | | | |
| Alerta3 Amarilla | | | | | | |
| | | | | | | |



Jerarquizar

Una vez que se agrupan las informaciones en cada celda de la matriz, se procede a establecer el rango de importancia de cada una de ellas.

Se colocan en la matriz tanto las informaciones fuerza o centrales como las informaciones secundarias que la apoyan y procuran fortalecer esta tendencia. Las informaciones son valoradas como tips o frases claves.

La jerarquización es el proceso de otorgar un rango a cada grupo de informaciones. La jerarquización es considerada un proceso lógico central para el análisis y su redacción, así como para la formulación de sugerencias.



Secuenciar

Secuenciar es el proceso mediante el cual los tips o informaciones se ordenan en forma de secuencias que permiten anticipar un conjunto de hechos probables o que es posible esperar.

Secuenciación que cobra especial importancia en la medida que la información nos permite anticipar hechos que se pueden constituir en ataques enemigos, problemas para la gobernabilidad u obstáculos para la ejecución de una política pública determinada.

En oportunidades, esta etapa del microanálisis permite corregir un déficit en la jerarquización y reordenar datos al mostrarnos cómo una información que considerábamos ubicada en una celda en realidad pertenece a otra.





Una adecuada secuenciación elevará la calidad de las propuestas, sugerencias y situaciones operativas que se generen como producto del análisis.

Temporalidad

Cada actividad tiene su momento para realizarse y su oportunidad para causar un efecto. Las informaciones y datos a los cuales se le precisa su tiempo de elaboración y vigencia, permiten predecir, con alto grado de acierto, el curso de las dinámicas favorables y adversas.

La temporalidad está relacionada con:

- a) Una adecuada contextualización de la información.
- b) La vigencia de los datos o informaciones.
- c) Su posterior relacionamiento con estrategias.
- d) El estudio de los indicadores de efecto-impacto.
- e) La pertinencia de las políticas públicas.
- f) La eficacia de la acción gubernamental.
- g) El abordaje de las situaciones contingentes.
- h) La superación rápida de catástrofes.

La secuencia y temporalidad de las acciones determinan el escenario de mayor activación para un momento dado

En conjunto, secuencia y temporalidad permiten:

- a) Determinar el escenario de mayor importancia para la administración.



- b) Prever posibles consecuencias de las acciones favorables y adversas que genere la implementación de políticas públicas delimitadas.
- c) Establecer la definición de alternativas que se le abren a los niveles gerenciales.
- d) Delinear los posibles cursos de acción preventiva, reactiva, proactiva y disuasiva que emprenda la administración para alcanzar las metas propuestas en su planificación estratégica situacional.
- e) Realizar los ajustes pertinentes a las políticas públicas de cara al ruido, distorsión o efecto no esperado por la administración.



Los hechos son superiores a las especulaciones. Prospectiva basada en antecedentes y evidencia del presente



Referida al futuro, la prospectiva asocia los análisis y estudios realizados a partir de la información disponible con la finalidad de pronosticar o prever situaciones que pueden ocurrir a corto, mediano y largo plazo. La posibilidad de anticipación es el atractivo del análisis del entorno y las salas sociales situacionales.

La veracidad de la información constituye el soporte clave para alcanzar análisis confiables a partir de los cuales la administración formule estrategias que le posibiliten alcanzar las metas previstas y reducir la resistencia de los factores adversos.

La veracidad de un dato, de una información, depende en gran medida de su auténtica relación con un hecho, fenómeno, realidad y de la objetividad de quien la registre.





La información o dato que no está relacionado con un hecho, realidad concreta o comportamiento histórico es sólo especulación y altera significativamente la calidad de los productos que de ello se deriven.

Los hechos, los comportamientos que emanan de la realidad tienen un valor cuali-cuantitativo superior a cualquier supuesto o especulación que se formule. Incluso la perspectiva subjetiva o íntersubjetiva que escapa a los cánones de la objetividad clásica debe tener una relación directa con la realidad o constituye un simple ejercicio de imaginaria.

*Los hechos: escenario de encuentro
entre micropolítica y macropolítica*

No existe teoría válida aislada de la realidad. Desde una perspectiva holística, sistémica, entre los marcos generales y la especificidad de los hechos existe siempre una relación, por muy tenue que ésta sea. La teoría de mayor interés para el análisis es aquella que emerge de la hibridación entre datos y hechos.

Igualmente, entre las dinámicas macropolíticas y su desarrollo en la cotidianidad, la especificidad es cercana (micropolítica), siempre existen nexos. Conexiones que se requiere explorar y conocer si se quiere producir un análisis significativo.

Los hechos, la realidad concreta siempre nos mostrarán conflictos y encuentros, desencuentros y aproximaciones que no pueden ser valorados como simples comportamientos cotidianos, sino por el contrario en una profunda dinámica relacional entre la totalidad política (macro) y su especificidad operativa (micro).



Es necesario aprender a conocer de manera permanente la relación intrínseca en cada conflicto (macro-micropolítica), para entender la direccionalidad y alcance de los datos e informaciones que se procesan.

Relacionar

Relacionar es la capacidad de entender los vínculos entre categorías que aparentan ser autónomas, inconexas. Es entender los hechos en permanente fecundización con fenómenos diversos y difusos.

Relacionar exige poner en marcha la capacidad de comparar. La realidad es rica y difícilmente admite repeticiones mecánicas. Entre dos objetos, dos sucesos que parecen idénticos siempre será posible encontrar similitudes y diferencias. Igualmente, entre eventos y datos aparentemente disímiles se tiene que aprender a buscar aspectos comunes.

Las similitudes y diferencias deben ser vistas más allá de las apariencias, de las formas, para encontrarlas en el contenido, en los procesos, en aquello que de manera común apunta en un mismo sentido o busca un propósito compartido.

Los datos agrupados, jerarquizados, secuenciados y temporalizados adquieren una importancia superior en la medida en que podemos establecer a partir de ellos conexiones, relaciones con fenómenos y datos que a simple vista se presentan o aparecen disociados.

Es decir, no basta con agrupar las letras en un alfabeto, de secuenciarlas de manera adecuada en un alfabeto pertinente para los actos de habla de un momento histórico dado, sino que tenemos que ejercitar la capacidad de relacionar (similitudes y diferencias) de A con B, de C con A y de A-B con D para captar la complejidad de los fenómenos sociales.



*Los hechos y sus antecedentes
prefiguran una tendencia*

Los hechos, los datos, las informaciones vistas sólo en sí mismas, como fotografías de un momento determinado no representan nada diferente a una noticia.

Cuando es posible asociar de manera coherente y lógica dos o más hechos, con referentes temporales próximos pero distintos, las informaciones cobran importancia y valor especial.

Estos hechos se unen imaginariamente a través de una recta, de la cual cada uno de ellos es un segmento, un punto que la conforma.

La recta que une dos o más hechos establece la existencia de un esfuerzo sostenido por parte de algún nivel de mando u organización y una direccionalidad de estas iniciativas.

La direccionalidad prefigura un esfuerzo por modelar la realidad futura. A este esfuerzo sostenido lo denominamos tendencia.

En la realidad siempre será posible y esperable encontrar varias tendencias que se relacionan con una o varias políticas públicas.

Las tendencias se pueden cruzar para fortalecer las acciones complementarias que realizan o por simple azar. Este cruce constituye un espacio de especial interés para los decisores, ya que algunos de ellos potencian o disparan un escenario en el cual es posible prever una dislocación del centro político, hecho que para la administración se traduciría en ingobernabilidad.



Las tendencias apuntan a escenarios

El escenario es la realidad que a) se presenta; b) se aspira construir mediante el esfuerzo sostenido de un sector organizado; c) se prefigura a partir del análisis de las informaciones y, d) sus imprevistos, la contingencia que altera sensiblemente el curso de los hechos conformando una nueva realidad.

Énfasis y direccionalidad que son valorados en el micro análisis del entorno como tendencia. Las tendencias están formadas por una cadena de hechos relacionados.

Un escenario también expresa el máximo nivel de intensidad-impacto que puede alcanzar una tendencia o el cruce de varias de ellas.

En ocasiones no es posible detener el curso de una tendencia detectada y, por el contrario, la administración puede plantearse realizar esfuerzos para desviar su punto focal o potenciar su clímax antes de lo previsto con la intención de abortar el efecto esperado.

Las tendencias y escenarios se relacionan con ejes de actividades que se prevén y emergen

Las tendencias apuntan a escenarios, es decir, a momentos de eclosión, de crisis.

Hallar las pistas de esta relación no es un acto de superchería, por el contrario, resulta muy racional.

Una tendencia está conformada por actividades, hechos, eventos, que inciden en la relación de las organizaciones con su entorno. Las tendencias procuran incidir en la construcción de la realidad futura.



En la medida en que se puedan estudiar con mayor detalle los sucesos del presente y predecir con más precisión los hechos que ocurrirán a partir del conocimiento en detalle de las actividades, estaremos avanzando en la delimitación del escenario de interés.

Los hechos que conforman una tendencia y apuntan a unos escenarios de crisis, se asocian o vinculan a uno o varios equilibrios de interés para la administración (político, económico, social, territorial y/o internacional).

En consecuencia, las propuestas que se formulen para derrotar o disminuir su impacto deberán concentrarse en el equilibrio o ejes que se le relacionen y plantearse estrategias que se concreten en hechos.

Relacionar escenarios, inscribir en una tendencia

Recapitulando, tenemos que para los analistas todo hecho o información no tiene interés aislado, sino contextualizado e inscrito dentro de tendencias que alimentan escenarios.

En consecuencia, constituye exigencia para el trabajo de los analistas de primer nivel asociar el hecho (presente) a una tendencia (actividades que posiblemente se concretarán en la realidad) que intenta moldear un escenario (futuro).

En ningún caso los analistas podrán presentar información que no es inscriban en un esfuerzo teleológico de utilidad para los decisores u opositores.

En muchos casos, los hechos muestran cómo una tendencia alimenta varios escenarios alternos, situación que suele ocurrir con frecuencia en la medida en que se capta una intencionalidad de largo plazo.



En estos casos las fronteras de la tendencia aparecen difusas y pueden relacionarse con varios escenarios.

Al disminuir el tiempo previsto para la eclosión del escenario que se construye (corto y mediano plazo), las tendencias aparecen más claras y perfectamente delimitadas.

Asimismo, es necesario dar la debida importancia a los momentos de cruce de varias tendencias, pues ello acelera el desencadenamiento de un escenario.

Reforzar el análisis con información en profundidad

Los analistas y los colectivos de análisis no son simplemente funcionarios y equipos de burócratas que procesan información.

Deben ser profesionales comprometidos con la gestión, con criterio político y conocimiento de la perspectiva de los decisores, así como también con capacidad transdisciplinaria para estudiar situaciones problemáticas.

Esto se debe a que a la simple referencia al hecho y la determinación de sus relaciones y orientación, se le deberá añadir elementos de estudio en profundidad del caso, con base en la experiencia y la información asociada que posea el analista, esfuerzo que evitará al máximo el sesgo personal y el tremendismo político.

Las sugerencias de actuación, enfatizando en lo proactivo sin descuidar la respuesta a lo contingente

La información procesada, analizada y enriquecida con la perspectiva transdisciplinaria concluye con un conjunto de propuestas que fundamentan la definición de una situación operativa.



Estas propuestas privilegian la continuidad y el curso de las políticas públicas de interés. En consecuencia, suelen tener los siguientes niveles:

- a) Reactivas: para disminuir el efecto inmediato de un ataque opositor o situación contingente que afecta el desarrollo de esas políticas. En este caso, lo urgente es superior a lo importante.
- b) Defensivas: para disminuir, neutralizar o eliminar a corto y mediano plazo los elementos y prácticas que potencian la situación adversa.
- c) Ofensivas: para retomar la iniciativa en el desarrollo de las políticas.
- d) Proactivas: se generan antes de surgir la crisis para evitar que la política de interés se vea afectada para las resistencias o posiciones adversas.

La respuesta a lo urgente no puede justificar el olvido del largo plazo, del horizonte, de la visión-misión institucional; pero tampoco puede servir de pretexto el fin último de la institucionalidad para no dar respuesta a lo contingente.

*Los formatos más utilizados
para presentar los escenarios de interés*

Una vez que se ha procesado la información, surge el problema para el analista en torno a cómo comunicar los resultados del análisis del primer nivel, para que su contenido tenga el mayor uso posible y constituyan elementos de alta utilidad para los decisores.



Si bien en este campo es necesaria una permanente actualización y esfuerzo creativo, se considera que la presentación de los resultados del análisis estratégico o del entorno debe contar con:

- a) Formato que evidencie que es una síntesis.
- b) Brevedad del informe que deberá garantizar la comprensión por los decisores y la elaboración de imágenes por parte de quienes conforman los restantes niveles de análisis.
- c) Referencia clara a las fuentes de la información que fundamenta el análisis.
- d) Tiempo de validez máximo de las propuestas.
- e) Criterios para la verificación de la información no comprobada que se incluya en el análisis. Ésta se incluye sólo si es relevante incluir datos no confirmados.

El análisis de segundo nivel:

inteligencia social y su encuentro con las otras formas de inteligencia

Como ya lo señalamos en este documento, el equipo de segundo nivel de microanálisis está conformado por el colectivo de analistas que el coordinador de la sala social situacional considere pertinente (provenientes todos del equipo que realiza análisis de primer nivel), los especialistas ad hoc que considere necesario convocar el coordinador de la sala social situacional y los técnicos que se requieran para profundizar en el conocimiento de áreas temáticas abordadas en cada análisis.

A este nivel le interesa aclarar dudas sobre el contenido del reporte y profundizar en las sugerencias propuestas por los analistas.



Los responsables de la gestión de la sala social situacional conducen el debate pero no expresan en él su opinión para limitar los sesgos derivados de la subordinación a la autoridad.

Recordemos que son precisamente el coordinador de la sala social situacional y/o el director general del entorno a quienes corresponde explicar, defender y argumentar frente a los decisores respecto a las sugerencias que emanen de esta instancia.

Estos responsables de gestión de la información estratégica tienen facultad para relacionar información proveniente de la inteligencia policial, artificial y social, que debe permanecer compartimentada para los analistas del primer nivel.

En consecuencia, la información que sirva de fundamento para el análisis de segundo nivel debe provenir de fuentes con las cuales se tiene relación estructural y entrar por las instancias, canales y conforme a los protocolos establecidos por la administración.

Cuadrangulación analítica de la información

En el segundo nivel de análisis se produce la cuadrangulación de la siguiente información:

1. Análisis de primer nivel.
2. Teoría(s) relacionada(s).
3. Información policial, de contraloría social y artificial.
4. Comportamiento histórico del equilibrio, sector, política pública, la institucionalidad y los sectores adversos.

La cuadrangulación permite descartar la información irrelevante, las interpretaciones equivocadas, detectar imprecisiones y



aspectos sobre los cuales es necesario profundizar. Cuando las dudas o vacíos lo exigen se pueden convocar a especialistas o grupos ad hoc. También se pueden realizar sesiones en la sala de consenso para precisar elementos del análisis.

*El análisis de tercer nivel: valorar
y ponderar para iniciar el diseño de la situación operativa*

El tercer nivel de análisis es el del diseño de la situación operativa. Éste es realizado de manera estricta por el director general de análisis estratégico y el coordinador de la sala social situacional.

Disposición que procura garantizar la discrecionalidad y aseguramiento de la debida reserva en torno a lo que se va a hacer.

Recordemos que la situación operativa está referida al diseño y planificación de las sugerencias y recomendaciones que se le hacen llegar a los decisores, la cual contiene definiciones básicas, focalización, ubicación, cronograma, actividades y actores a desarrollarla. El decisor tiene libertad para modificar o enriquecer los contenidos y alcances de la situación operativa.

Para abordar la construcción de la situación operativa el responsable de su diseño deberá valorar y ponderar los efectos, impacto y posibles reacciones que genere la ejecución de la situación operativa, tanto en los aliados como en los adversarios, así como sus costos e incidencia en la gobernabilidad. Éstas se presentarán como alertas a tomar en cuenta.



Tener presente que todo análisis y situación operativa debe garantizar las respuestas que requieren los decisores

Toda situación operativa deberá dar respuestas a interrogantes y problemas concretos que preocupen a los decisores y para cuya solución tengan competencias y se refieran a su ámbito de actuación.

Eventualmente, los decisores pueden recibir facultades extraordinarias para actuar en la solución de problemas precisos que se le presenten a la administración en un momento dado y que de manera ordinaria no constituyan aspectos de su interés. En estos casos el análisis adquiere el estatus de extraordinario y obliga a la sinergia interinstitucional.

Las respuestas no pueden ser sólo enunciativas sino que deben exponer la ruta sugerida para garantizar su viabilidad y eficacia.

El reto: minimizar el margen de error

El mayor reto que deben superar los responsables del diseño de la situación operativa está referido a la disminución del margen de error que contiene todo diseño prospectivo.

La incertidumbre contingente del futuro exige a la situación operativa un esfuerzo de anticipación que siempre se confrontará con la realidad. Para disminuir la incidencia de los imprevistos se sugiere:

1. Verificar la autenticidad del grueso de la información que fundamenta el diseño.
2. Realizar una evaluación *expostfacto* a todo diseño operativo.
3. Conocer las evaluaciones recientes y el estatus operativo del



- personal que se sugiere intervenga en la ejecución de la situación operativa.
4. Desarrollar un archivo que contenga las evaluaciones de las situaciones operativas (SO) similares, parecidas o que más se le aproximen. Evaluaciones que contengan las situaciones contingentes con las cuales se encontró esta SO y cómo éstas fueron superadas o alteraron el curso de la solución propuesta. A partir de este análisis se debe desarrollar un ejercicio que relacione y que permita afinar el diseño de la situación operativa.
 5. Combinar la precisión de los datos con la humildad de las propuestas, lo cual no implica asumir una perspectiva conservadora que limite la solución del problema que es centro de atención de la administración.

*El análisis de cuarto nivel
el decisor híbrida la propuesta*

Como se señaló anteriormente, el cuarto nivel de microanálisis es desarrollado por el viceministro del despacho o el decisor a quien esté adscrita la sala social situacional.

Los decisores suelen ser ejecutivos muy ocupados que disponen de muy poco tiempo para el análisis. Precisamente para facilitar el acceso a información relevante se apoyan en las salas sociales situacionales.

Es responsabilidad de estos decisores la ejecución de las políticas y la solución de problemas intermedios de la gestión. Por ello, en este nivel el análisis suele referirse a la vinculación de la situación operativa con las políticas que determinan las competencias de la institución, sin descartar otras iniciativas que tome el gerente.



*El análisis de quinto nivel: el más alto nivel
de toma de decisión*

El más alto nivel de toma de decisión lo constituyen los ministros, directos o presidentes de institutos autónomos o presidentes de fundaciones de la administración pública nacional.

El quinto nivel de microanálisis lo realiza el ministro del despacho o máxima autoridad del ente al cual pertenezca la sala social situacional.

Este nivel da el visto bueno u ordena la suspensión de una situación operativa en curso, con base en la valoración integral que hace de sus efectos, consecuencias y beneficios ya que dispone de información mucho más completa sobre los acontecimientos y sus relaciones intersectoriales.

Los problemas que para el análisis le surgen a los niveles cuatro y cinco suelen ser abordados por los altos ejecutivos y/o las directivas de las organizaciones sociales teniendo como marco de referencia los aspectos claves de su interés.

Los problemas que para el análisis le surgen a los niveles cuatro y cinco suelen ser abordados por los altos ejecutivos y/o las directivas de las organizaciones sociales teniendo como marco de referencia los aspectos claves de su interés.

El análisis de sexto nivel: construyendo sinergia

El sexto nivel de microanálisis es contingente y extraordinario y corresponde a aquel que realizan, de manera conjunta, equipos de varias salas sociales situacionales. Este microanálisis se realiza cuando la complejidad de la temática lo requiera o cuando los decisores de gabinetes sectoriales lo señalen.



En el caso de los movimientos sociales constituye el momento de construir las alianzas estratégicas, desarrollar redes múltiples y de construcción de gobernabilidad revolucionaria.

Es el momento de la superación de las barreras del caciquismo, el burocratismo y de las parcelas. Limitaciones en cuya resolución poco se había avanzado a la hora de posesionarse en el gobierno el discurso revolucionario bolivariano.

Aún es lento el ensamblaje pero el horizonte de transformaciones en curso exige y demanda, no sólo de las instituciones, sino del gobierno y los ciudadanos una labor conjunta y coordinada para solucionar los problemas nacionales que afectan a la gestión en la derrota de la exclusión y la maldad, posesionando la justicia y la equidad social.

Para finalizar queremos enfatizar en la comprensión del análisis estratégico, así como de la labor que se realiza en la sala social situacional como procesos que es posible sistematizar, evaluar y enriquecer de manera continua.

Gran parte del esfuerzo de este trabajo se concentra en desmitificar sus dinámicas para democratizar la información, el conocimiento y los saberes en el marco del paradigma bolivariano de la democracia participativa y protagónica.

Estamos conscientes de los vacíos que este trabajo presenta, los cuales aspiramos y esperamos que sean subsanados por la construcción compartida de teoría que al respecto desarrollen los colectivos que trabajan en el área y los ciudadanos interesados en la materia.





Inteligencia social, sala situacional y guerra de cuarte generación

La guerra

En términos clásicos la guerra es la confrontación armada entre dos o más países. Enfrentamiento que se utiliza para dirimir diferencias o alcanzar objetivos de interés para una de las partes. En consecuencia, conceptualmente la guerra implica:

- a) Estados nacionales;
- b) Ejércitos con capacidad de fuego, tropa y emplazamiento para entrar en conflicto con otros Estados;
- c) diferencias entre Estados, las cuáles resultan imposible de resolver por la vía de la negociación y/o la intermediación de terceros;
- d) disposición de las partes en conflicto a aceptar como válidas las normas que en la materia establece el Derecho Internacional

Regularmente el concepto de guerra excluye (1) las disputas entre bandos pertenecientes a un mismo país, al valorarlas a éstas como conflictos internos; (2) las medidas de orden jurídico-militar que un regimen establece para someter a grupos insurrectos que operan contra el gobierno establecido en un país; (3) las acciones de cooperación militar o gestión armada para que procura intervenir en un conflicto interno en razón del coste de vidas y/o implicaciones



geopolíticas para la región; (4) la participación de una Fuerza Armada Nacional en la conformación de una Fuerza Multilateral organizada por la ONU o cualquiera de los Tratados militares internacionales aceptados por el derecho internacional.

Las guerras pueden ser abiertas o encubiertas, en ambos casos expresan confrontaciones directas o encubiertas. Por ejemplo, el Plan Colombia es una muestra de guerra encubierta de los Estados Unidos contra los intereses nacionales de los pueblos de Sur América, que se complementa con planes específicos para Centroamérica (Puebla-Paraná) y el ALCA.

Las tipologías de la guerra pueden ser:

1. Guerra regular: aquella que se establece entre dos ejércitos estructurados que utilizan tácticas convencionales;
2. Guerra irregular aquella que se establece entre un ejército regular y grupos inestables, no regulares de combate.
3. De baja intensidad la que realizan ejércitos regulares a través de medios y campos no usuales y que a simple vista no parecieran pertenecer a las características propias de una guerra. Ejemplo de ello lo constituyó la denominada guerra fría entre el ex-bloque soviético con su pacto de Varsovia y el Imperialismo con la OTAN.
4. Además, dependiendo del curso de la propia guerra, en el campo de la inteligencia militar se suele hablar de expresiones complementarias como la guerra psicológica, electrónica y/o, mediática.

La academia encargada del estudio de la guerra imperial ha acuñado los términos “parálisis estratégica”, “tecnologías no



mortíferas” y “Revolución en los asuntos políticos y militares”, para referirse a las formas que viene asumiendo la guerra desde 1989. En la actualidad se hace mención a una variada tipología de guerras, cada una de ellas con fundamentaciones teóricas diferenciadas.

Teorías actuales de la guerra

Las teorías actuales de la guerra se corresponden al modelo de análisis estratégico situacional. Por lo tanto se construyen desde el futuro hacia el pasado, atravesando el presente, en busca de sus antecedentes y concreción. Las teorías de la guerra más difundidas son:

1. Cuarta generación
2. Conflictos asimétricos
3. Tercera ola.
4. Guerras imperiales
5. Biopoder imperial.
6. Perspectiva Bolivariana en construcción

1.La Guerra de cuarta generación:

La teoría de la cuarta generación segmenta la historia occidental en cuatro períodos, a cada uno de los cuales le correspondió una generación de la guerra. Estos períodos son:

- a) clásico (entre tropas),
- b) medieval (tropas, dispositivos tecnológicos e inteligencia),

- c) moderno (tropas, tecnología, inteligencia, contrainteligencia y capacidad de fuego remoto),
- d) posmoderno (desinformación, comunicación borrosa, cibernética, nanotecnología y formas de control de la población) Desde ésta perspectiva, en el presente se estarían desarrollando dos modos de guerra que se basan en el uso de fuentes de energía posmecánicas. Estas serían:
- e) Las confrontaciones de tecnología avanzada (Irak 1991-2003) aniquilamiento masivo (Kosovo), seguridad estratégica global (contra el terrorismo) y progresiva eliminación de los Estados nacionales (globalización, mundialización, Plan Colombia, entre otras).
- f) Las confrontaciones en el borde externo a la influencia cultural de Occidente (conflicto en Rwanda, Afganistán, India, entre otros). Discurso, control económico, modelo de desarrollo consumista.

La teoría de la guerra de cuarta generación valora las contradicciones económicas adentrándose en la perspectiva del biopoder y la razón postcolonial. La teoría de la guerra de cuarta generación es una interpretación dialéctica posmarxista. Sus formulaciones permiten una lectura a partir de la Agenda Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA).

La teoría de la guerra de cuarta generación se concentra en la valoración del salto cualitativo que ocurre en la intensidad, cantidad, alcance y permanencia de los resultados de las confrontaciones bélicas, a partir de la introducción de las variables: (a) tecnologías y (b) ideas.

En el plano de las tecnologías, la teoría de guerra de cuarta generación detalla y destaca:



La tecnología acústica: la cual se focaliza en el uso generalizado de emisores de sonidos atenuados de alta intensidad, de sonidos de muy baja frecuencia, de polisonidos de alto volumen y la utilización de granadas acústicas que permitirían incapacitar gente y equipos, en los escenarios de confrontación.

La tecnología biológica: cuya novedad reside en la posibilidad de uso discriminado de organismos genéticamente modificados para anular poblaciones focalizadas. Se complementa con los desarrollos de misiles o balística de diverso tipo, la cuál es utilizada para el transporte hasta territorio opositor, de organismos microscópicos biodegradantes para:

- a) neutralizar equipos y aparatos del adversario cuyos sistemas se basen en derivados del petróleo, degradándolos rápidamente hasta hacerlos inservibles (ej. los neumáticos de los vehículos);
- b) la diseminación de virus y bacterias nocivas al hombre con el propósito de disuadir o incapacitar ejércitos y/o poblaciones enteras;
- c) la liberación de insectos modificados genéticamente los cuales transmiten enfermedades de características epidémicas, inmovilizando, diezmando y neutralizando a ejércitos, población civil e incluso cualquier forma de vida existente en un territorio determinado.

La tecnología química: la cual sustenta y potencia la utilización a gran escala de sustancias alucinógenas o psicotrópicas (tranquilizantes, calmantes, etc.) en sectores poblacionales delimitados o ejércitos adversarios, acortando con ello el tiempo de combate frontal y disminuyendo la capacidad de la confrontaciones de causar bajas en las tropas leales o aliadas. Algunas variantes de

este tecnología enfatizan en su forma (sabores y olores en el agua y en el aire); la aspersión de sustancias corrosivas con capacidad para degradar metales lo cual puede afectar la capacidad de transporte y movilización de los adversarios; así como la utilización de sustancias interactivas las cuales podrían provocar una disminución significativa en la densidad de los lubricantes generado la inutilización del parque automotor, especialmente de blindados y tanques; y finalmente en las posibilidades de uso para inhibir la combustión del petróleo y sus derivados.

La tecnología ambiental: a partir de la cuál es posible influir en las condiciones atmosféricas provocando lluvias imprevistas, niebla inesperada, llegando incluso al extremo de generar desastres que suelen pasar como naturales.

La tecnología en comunicación e información: mediante el desarrollo de estrategias de marketing, desinformación y terror psicológico

fundadas en el estudio de los comportamientos individuales y grupales de sectores y/o estratos poblacionales considerados hostiles. Especial relevancia tiene el uso de la propaganda negra o información falsa de largo aliento con el objetivo de impactar sectores claves del mando o de la cadena de mando de las fuerzas opositoras.

La tecnología informática la fortaleza de esta tecnología reside en la posibilidad de uso de virus electrónicos para la inhabilitación de software (programas y sistemas), hardware (equipos que viabilizan los software), desarrollos multimedia (información electrónica) o sectores del territorio virtual (Internet, Web site, comunicación de banda ancha, entre otros). En este caso el objetivo a golpear puede ser indirecto (finanzas, nóminas de pago, información secreta encriptada) o directos (sistemas de navegación y geoposicionamiento como el GPS).

Tecnología óptica la cual se basa en las posibilidades de uso de rayos láser para disuadir sectores hostiles, incapacitar equipos o



elevant la capacidad de ataque mediante la utilización, por ejemplo de granadas flash. Estos últimos dispositivos, emiten pulsos de gran intensidad que pueden provocar la destrucción de equipos sofisticados pertenecientes a los adversarios.

El uso de tecnología en el marco de la teoría de cuarta generación se basa en la premisa, que al menos que se requiera, ya no existen razones para destruir al adversario, al contrario resulta de mayor utilidad su sometimiento público.

Por su parte, en el plano de las ideas, la teoría de la cuarta generación destaca:

1. El conflicto ya no es ideológico sino fundamentalmente cultural.
2. El choque de civilizaciones es la característica de las guerras en la actual etapa histórica.
3. La confrontación en curso e inmediata, es entre el modelo de desarrollo occidental y sus antítesis. Especial relevancia tiene la beligerancia creciente entre la modernidad occidental y sectores del fundamentalismo islámico (visto como "barbarie").
4. La disputa se muestra como especialmente religioso-cultural (Islamismo versus Cristianismo), pero es en realidad de orden civilizatorio en la perspectiva de Morín.
5. Reaparecen los conceptos de civilizado y bárbaro. La teoría de la guerra de cuarta generación se sustenta en el estudio del desarrollo de occidente en los últimos 500 años.

Para la guerra de cuarta generación la guerra regular es un patrimonio de Occidente y al combate irregular (terrorista) es visto como característico de lo no-occidental (oriental).



Algunos estudiosos de la teoría de la guerra de cuarta generación hacen una abstracción metafísica, al pretender saltarse sin mediar explicaciones, la presencia de formas de terrorismo occidental y la presencia en el propio territorio de la capital imperial (EEUU) de diversas formas de organización subversiva fundamentalista occidental que reivindican el terrorismo.

Para la guerra de cuarta generación el combate no agenciado por occidente se expresaría en diversas mezclas de terrorismo y conflictos de baja intensidad.

2. Los conflictos asimétricos

La teoría de los conflictos asimétricos, más que una teoría explícita es subsidiaria de la teoría de guerra de cuarta generación. La teoría de los conflictos asimétricos profundiza en el estudio de los confrontaciones no regulares, no continuas, que no se realizan entre ejércitos convencionales. Confrontación que es vista como difusa o contra occidental. El interés de este tipo de guerra escapa a la intención de controlar un territorio concreto. Para Paúl F. Herman, Jr. (1997) la guerra asimétrica

es un conjunto de prácticas operacionales que tienen por objeto negar las ventajas y explotar las vulnerabilidades (de la parte más fuerte), antes que buscar enfrentamientos directos. Los conceptos y movimientos asimétricos buscan usar el medio ambiente físico y las capacidades militares en formas que son atípicas y presumiblemente no anticipadas por estructuras militares bien establecidas, tomándolas, por ende, desbalanceadas y no preparadas.



La guerra asimétrica es un concepto sobre el cual se viene hablando, discutiendo y alertando desde 1989. Para Alberto Bolívar (2002) y “the Military Review Updated (2002), lo que ahora se denomina guerra asimétrica

es tan antiguo como el hombre: basta remontarnos al pasaje bíblico de David y Goliat para ver un excelente ejemplo aplicativo de la misma. Posteriormente, la derrota de Varo y sus legiones a manos de tribus germánicas en el bosque de Teutoburgo el año 9 D.C.; también el aniquilamiento de ejércitos británicos en Afganistán el año 1842 y en Isandlwana a manos de los zulúes en 1879, o del Séptimo de Caballería a manos de los Sioux, Oglalas y Cheyenes en Little Big Horn el año 1876. Más recientemente, la masiva actuación de los partisanos soviéticos contra los alemanes durante la Segunda Guerra Mundial; y que contribuyó notablemente al éxito de las fuerzas regulares de su país; las derrotas de los EE.UU. y la Unión Soviética en Vietnam y Afganistán, respectivamente, así como la derrota de las fuerzas militares de la Federación Rusa en Chechenia (1994-1996) y los problemas que sigue teniendo contra la guerrilla en esa república islámica. Otro incidente reciente lo constituye el atentado que el 12.10.2000 sufrió el navío de guerra estadounidense USS Cole, un destructor de la clase Arleigh Burke, equipado con el sistema de control de batalla Aegis, y por ende uno de los más sofisticados barcos de guerra del mundo. Los hechos protagonizados en el puerto de Adén (Yemen), por dos terroristas suicidas pilotando un pequeño bote de goma con motor fuera de borda y cargado con explosivos, que mató a 17 marineros e hirió a otros 39. Un navío diseñado para proteger contra todo tipo de amenazas a un grupo de batalla compuesto por portaaviones, equipado con poderosas defensas contra misiles que rozan la superficie del mar y otros ataques tecnológicamente avanzados, fue discapacitado (y tuvo que luchar para mantenerse a flote) por un ataque de dos hombres y una bomba.

A los efectos de este trabajo, resultan de especial interés conocer y distinguir las características que delimitan el concepto de guerra asimétrica. Estas características son:

- a) Uso de técnicas “ajenas” a las usadas por la tradición occidental.
- b) Oponentes que pueden tener una base no nacional o transnacional, como una religión, que actuarían fuera del marco de referencia del Estado- Nación.
- c) Limitada efectividad de las Estrategias Militares clásicas, que prevén disposiciones de fuerzas regulares preparadas para pelear simultáneamente guerras paralelas.
- d) Es posible que se libere en un territorio cuyas fuerzas militares no tienen un enemigo visible al cual enfrentarse.
- e) Privilegia el uso de metodologías no convencionales o no tradicionales de guerra.
- f) Se concentra en evitar la confrontación donde el adversario tiene fortalezas y explotar sus áreas vulnerables.
- g) Sus objetivos principales son: (1) Obtener un efecto desproporcionado respecto a la inversión militar hecha; y (2) afectar la voluntad de lucha del más fuerte.
- h) Suele utilizar la manipulación psicológica. La mente del enemigo es blanco de las escaramuzas y las tácticas de guerra.
- i) La guerra asimétrica suele asumir comportamientos que eran exclusivos de la guerra irregular.
- j) Procura la utilización de métodos inesperados y desconocidos de ataque
- k) Explora la realización de acciones alto impacto con el mínimo costo financiero.



- l) Se especializa en superar la capacidad de los servicios de inteligencia para generar alertas tempranas.
- m) Privilegia la simplicidad y no la complejidad.
- n) La denominada comunidad de inteligencia se convierte en la primera línea de defensa.
- o) Suele utilizar para sus mandos una dirección centralizada que es complementada por una estructura operativa descentralizada y con altos grados de autonomía.
- p) La prioridad para enfrentar una amenaza de guerra asimétrica lo constituye la labor de inteligencia y las tácticas de infiltración.
- q) Para enfrentar las capacidad de interceptación electrónica que poseen los ejércitos regulares, promueven la comunicación y transmisión de sus mensajes a través de medios tan simples como información escrita a mano y puesta en clave, la cual es transportada por mensajeros. También utilizan impartir órdenes “de boca a oreja”.
- r) Procuran causar golpes directos que quiebren la sensación de seguridad que suele tener un ejercito regular en momentos de paz o de confrontación de baja intensidad.
- s) Procuran el uso de armas de destrucción masiva.
- t) Operan fuera del comportamiento internacionalmente aceptado, asumiendo el conflicto al margen de la norma.
- u) Actores estatales de menor estatura estratégica pueden salir airoso de un enfrentamiento contra un actor estatal superior.
- v) Pueden estar presentes en todos lados y en ningún lado, obedeciendo a estructuras de comando centralizadas estratégicamente y descentralizadas tácticamente, amorfas en términos generales, tecnológicamente sofisticadas y capaces de usar cualquier medio a su disposición.

3. La Guerra de la tercera ola

La Guerra de la Tercera Ola tiene su origen en el libro *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century* de Alvin y Heidi Toffler. Esta teoría postula que el desarrollo de la humanidad, y en consecuencia de las formas de guerra utilizadas en cada uno de sus periodos (supercivilizaciones), se ha producido en tres olas que se corresponden respectivamente a tres modos de producción: agrario, industrial y del conocimiento.

Sus planteamientos fueron asumidos por investigadores militares y adaptados al campo disciplinar. Para la teoría de la tercera ola la guerra es una extensión del interés del poder por la obtención de riquezas. En consecuencia, las formas mediante las cuales se expresa la guerra se corresponden al modo de producción dominante en la sociedad.

Las guerras de la tercera ola estarían caracterizadas por:

- a) una economía regida por la información,
- b) municiones guiadas y de gran precisión,
- c) el uso creciente de robots,
- d) el uso de tecnología no mortífera,
- e) el armamento dirigido con energía, maquinarias especializadas y software para el combate,
- f) la utilización de virus que afecten la red informática

4. Guerras imperiales

El pensamiento socialista clásico, especialmente quienes defendieron el modelo de socialismo real soviético, continúan aferrados al concepto de guerra contra los Estados Unidos



desconociendo que el imperio es un concepto mucho más amplio. También los grupos nacionalistas requieren de un enemigo imperialista para mantener las banderas de las luchas de liberación nacional. El bolivarianismo suele navegar en estas aguas.

Desde esta perspectiva la guerra contra el enemigo estratégico pasa por alianzas tácticas, coyunturales, tanto nacionales como continentales. El enemigo de los pueblos es la burguesía internacional que dirige a los Estados Unidos y que tiene sus aliados y lacayos en cada país.

5. El Biopoder Imperial

A partir de una caracterización del agotamiento de la frontera exterior para el capital, Michel Hardt y Toni Negri continúan la revisión de la teoría del valor de Marx, actualizándola a la permanencia de la dominación a pesar del agotamiento del exterior. A ello le adicionan, el papel cada vez más central de los órganos internacionales como ONU, BM, FMI, la OMC y la evolución de la sociedad de control. Para Negri y Hardt la próximas guerras serán entre el Imperio y las Multitudes. Multitudes que asumen desde la perspectiva de Deleuze y Guatari como difusas que agencian una resistencia sin centro contra la dominación.

6. La teoría bolivariana de la guerra. Conflictos por la inclusión y contra la exclusión

La Revolución bolivariana es un proceso constituyente inacabado. Expresión de ello lo constituye el desarrollo que desde el ALBA que viene teniendo la doctrina de seguridad nacional e integración hemisférica. Si bien no existe una doctrina Bolivariana de la guerra como tal, si un conjunto de ideas dispersas sobre el

concepto continental, nuestramericano de seguridad. Estas ideas son:

- I. La seguridad continental y nacional es un concepto y práctica que se construye desde la gente, los ciudadanos.
- II. Las guerras constituyen una catástrofe para la humanidad y su uso solo debe limitarse a situaciones que impidan la resolución de las diferencias por otras vías.
- III. La seguridad nacional está asociada a la seguridad continental
- IV. La seguridad nacional y continental son conceptos transversalmente influenciados por los valores de justicia social, solidaridad, democracia participativa, equidad, libertad y emancipación desde el sujeto.

Inteligencia Social, sala situacional y guerra de cuarta generación en el marco de la Revolución bolivariana

Como lo señalamos en la parte anterior, la guerra de cuarta generación da una especial importancia al componente tecnológico. Dentro del componente tecnológico, el modelo de guerra de cuarta generación privilegia el uso de los medios de comunicación y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Ello se debe a que:

- a) Previo a la confrontación directa, las guerras ahora comienzan con campañas de desinformación y propaganda contra el enemigo, tanto en el lugar de origen de la fuerza que planea iniciar la confrontación como en el país objetivo. Su propósito confundir, desmoralizar y romper la unidad del frente adversario. La gran difusión y proliferación de equipos de



radio (AM-FM) y de Televisión focaliza el esfuerzo en estos medios, más aún luego de la proliferación de la comunicación por cable, satelital y por Internet. Ello no implica el descuido de los restantes medios de comunicación, como la prensa escrita. Esta última tiene un espectro de acción, aunque más restringido no por ello menos importante para lo que se denomina la generación de opinión pública favorable al futuro combate abierto.

- b) En la guerra de cuarta generación la ofensiva diplomática destinada a debilitar las fuerzas adversarias cortándole el acceso a fuentes que garantizan sistemas vitales (alimentación, suministros, transporte, energía, sistemas de salud y educación, entre otras), son precedidas y acompañadas por una amplia campaña mediática destinada a disminuir los apoyos e incrementar las posiciones adversas respecto al enemigo, en los foros internacionales. Su propósito legitimar la futura guerra y el uso de armas de fuerte impacto en la vida y las propiedades del país con el cual se va a confrontar.
- c) La máxima maquiavélica de divide a tu enemigo y reinarás, constituye un paradigma central en la guerra de cuarta generación.
- d) El conocimiento científico ha desarrollado vastas tecnologías de manipulación de las percepciones de la población, a partir de la cadena de conflictos que durante el siglo XX se agenciaron. Manipulaciones que exigen contar con medios de comunicación e información.
- e) Las industrias de la comunicación y la información, así como de las TIC cada vez están más imbricadas con la industria

armamentista. Por ejemplo, la General Electric (GE) fabrica repuestos para los sistemas de armas utilizados por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, especialmente aquellas que utilizó en la guerra del Golfo (primer ataque a Irak). A su vez la General Electric es propietaria de una de las más importantes cadenas televisivas como lo es la Nacional Broadcasting Corporation (NBC). La NBC jugó un papel destacado en la generación de opinión pública favorable a la invasión a Irak, la justificación al uso indiscriminado de armas contra la población civil de la nación del medio oriente, el bloqueo económico a ese país y la satanización de Saddam Hussein junto al Partido Popular Arabe Socialista (BAAS) que obligaba a cualquier transición extra-nacional para garantizar cambios en el mando político Iraquí. Sin embargo, la misma NBC, junto a la CBS han generado campañas para demostrar las supuestas bondades del sistema plutocrático norteamericano que a llegado a la degeneración antidemocrática de producir castas de nobles que se suceden en las instancias de poder (los Bush, Carter, Kennedy, Ford, para citar solo algunos familias que educan herederos al trono de la Casa Blanca).

- f) Para garantizar el normal flujo de la relación estratégica entre los grandes intereses imperiales y los sectores capitalistas nacionales se promueven, establecen y fortalecen relaciones estrechas entre los servicios secretos norteamericanos y los propietarios de medios de comunicación.
- g) A su vez las industrias de la Información y la Comunicación están íntimamente relacionadas con las industrias de energía nuclear, eléctrica y petrolera. Gran parte de las asociaciones



estratégicas de las grandes transnacionales del petróleo se realizan con empresarios nacionales de la industria de la comunicación y la información. De este proceso la unión NBC-GE es sólo una expresión. Otras son General Dynamics y su relación con The New York Times y la cadena CNN fundada por Ted Turner la cuál está cada vez está más vinculada a capitales transnacionales del área energética.

- h) En el caso de Venezuela la industria televisiva y el anticastro se desarrollan como empresas complementarias que le permitieron a empresas comunicacionales, disponer de una alianza estratégica en el área satelital que los asocia a la industria bélica y energética norteamericana. La prosperidad de una parte de la industria televisiva venezolana está asociada a la expansión de sectores de la industria militar y energética norteamericana. El anticastro coincidió en el plano nacional con los sectores que durante los sesenta, setenta y ochenta impusieron una derrota a las fuerzas guerrilleras que se oponían al pacto de Punto Fijo. Después de un breve coqueteo de los dueños de los medios con Chávez, su esfuerzo se ha concentrado en garantizar el desarrollo de una oposición al polo patriótico. Precisamente, desde esa perspectiva la mayoría de los medios de comunicación nacional han desarrollado, impulsado y fomentado la más desproporcionada e injusta campaña de oposición al modelo de democracia participativa y protagónica, así como al líder del proceso Bolivariano, Hugo Chávez. Iniciativas que les han llevado a aliarse con los sectores contrarios a los intereses nacionales que estaban enquistados en la Corporación petrolera Venezolana (PDVSA). La industria de la Comuni-



cación y la Información nacional mostró en Abril de 2002 una alianza estructural con el campo energético y armamentista global (recordar a Pérez Recado y la gente del petróleo).

Ningún proceso de transformación nacional había sido sometido a una vorágine de ataques tan disímiles como ha ocurrido con la Revolución bolivariana. Ataques que entendemos en el marco del desarrollo de una Guerra de Cuarta Generación que eventualmente puede convertirse en agresión abierta a través del Plan Colombia o la invasión directa, justificada con un pseudo ideario democrático pero que en realidad procura el control del área estratégica de la producción petrolera, gasífera, mineral y la biodiversidad venezolana.

Para la Revolución bolivariana resulta de especial interés la comprensión de la guerra de cuarta generación y la elaboración de alternativas que permitan enfrentarla de manera victoriosa. En este sentido el noble y digno pueblo venezolano ha generando iniciativas victoriosas que le han permitido enfrentar de manera contundente intentos de golpe militar (abril 2002), paro petrolero (Dic/Enero 2002/2003), el megafraude electoral (Nov 2003) y más recientemente alrededor de la recolección de firmas y el propio referéndum revocatorio (agosto 11/2004).

Sala social situacional y guerra de cuarta generación

La sala social situacional es una herramienta síntesis para planificar e intervenir en la realidad. La social situacional utiliza y desarrolla la inteligencia social cuyo lugar de enunciación y justificación son las comunidades. En el caso de las instituciones de



gobierno Bolivariano revolucionario, la sala social situacional es un espacio permanente para el diagnóstico del contexto y antecedente en la ejecución de acciones y políticas de interés para los movimientos sociales, la identificación, clasificación, deconstrucción, análisis, valoración de la información endógena y exógena relacionada a la práctica de las formas de organización popular, así como para la determinación de las tendencias y escenarios de comportamiento de la realidad (hechos) y los actores sociales a partir de lo cual se sugiere al liderazgo revolucionario posibles cursos de acción. La sala social situacional tiene como propósito central responder a interrogantes que se le planteen a las organizaciones vinculadas al poder popular. La sala social situacional de las instituciones responde a los intereses y expectativas de la administración, mientras que la asociada al movimiento popular responde a las necesidades de sobrevivencia y la lógica de multitudes.

La V República al procurar un Estado de la gente, considera a las salas sociales situacionales como herramientas para combinar la contraloría social y la sana administración de los asuntos públicos con el interés ciudadano. En el actual momento constituyente continuo (1999–2007) la labor de las salas sociales situacionales es una tarea para enfrentar la guerra de cuarta generación que han iniciado los intereses del capital contra el pueblo venezolano y su Revolución bolivariana.

En ese sentido, gran parte del esfuerzo de las mismas se concentra en el estudio y comprensión de la información y desinformación que circula por los espacios mediáticos para su abordaje desde la institucionalidad y el poder popular emergente.

*Anotaciones finales*

Para finalizar, consideramos importante que los movimientos sociales continúen estudiando la Guerra de Cuarta Generación y que esta apropiación contribuya al desarrollo de Salas Sociales Situacionales que expresen niveles serios de articulación entre gobierno revolucionario e inteligencia social. Estamos convencidos de la complementariedad entre la lógica difusa de la calle y la racionalidad institucional para garantizar la sostenibilidad del modelo político de democracia participativa y protagónica. Esfuerzo que se cualificará en la medida que se logre la creación de una red nacional de inteligencia social y contraloría social con capacidad no sólo reactiva sino fundamentalmente proactiva.









Bibliografía

ANC (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas: Ediciones legales.

Baralt, Rene (2003). *Ciberculto: cuando el campo de batalla es internet*. Institucional.

Bolívar Ocampo, Albeto (2002). *La era de los conflictos asimétricos*. Military Review. Command & General Staff Collage.

Bonilla, Luis (1998). *Reforma, descentralización y crisis del estado moderno*. Táchira: Ediciones PLUM!

Bonilla, Luis (1999). *Comportamiento de la Ley Orgánica de Educación ante el proceso constituyente y la nueva legalidad*. Caracas: FEDUPEL.

Bonilla, Luis (2000). *Educación comparada, identidades y globalización*. Caracas: UNESCO/IESALC.

Bonilla, Luis (2000). *Investigación y universidad*. Caracas: Editorial UNESCO/IESALC.

Bonilla, Luis (2001). *Educación, ruralidad y cambios*. Caracas: Editorial Tropykos.

Bonilla, Luis, Haiman El Troudi y Roland Denis (2002). *Sistema Nacional de Planificación Participativa*. Documento de trabajo. Caracas: MPD



- Bonilla, Luis (2002). *Macro referentes de la inteligencia social y el análisis del entorno*. Rubio, estado Táchira. Venezuela: Edición mimeografiada.
- Bonilla, Luis (2002). *Economía social*. Rubio, estado Táchira. Venezuela: Edición mimeografiada.
- Bonilla, Luis (2003). *Guerra de cuarta generación y sala situacional*. Caracas: Ediciones cooperativa editorial PLOM!
- Bonilla, Luis y Haiman El Troudi (2004). *Colección de documentos sobre inteligencia social y sala situacional*. Caracas: Edición mimeografiada.
- Bunker, Robot (2002). *Formas de guerra*. Editorial AFCEA. Argentina.
- Carles, Javier (1998). “Renovando el arsenal”. *Revista Octubre*. Montevideo. Uruguay.
- Churchill, W. (1953), en Valdes, Hernán (1998). *El lord de los espías*. Chile, Santiago de Chile: Editorial ¿Qué pasa?
- Chomsky, N. (1968). *El lenguaje y el entendimiento*. Barcelona: Seix Barral.
- Claude Shanon (1948). “The Mathematical Theory of Communication”. Reprinted from Bell System Technical Journal.
- Clausewitz (s/f). *Sobre la guerra*. Madrid, España: Centro de Estudios Constitucionales.
- Denis B., Roland (2001). *Fabricantes de rebelión*. Caracas: Editorial PNA.
- Denis B., Roland (2002). *La ratio productiva*. Caracas: Edición mimeografiada.
- Deleuze y Guattari (1984). *Mil mesetas*. Madrid, España. Editorial Pre-textos.



- Desantes, J. M. (1990). “La información ante el panorama de la paz”. En *Prensa, paz, violencia y terrorismo, la crisis de credibilidad de los informadores*. España: Editorial Eunsa.
- Dunham, Kem (1982). *Seguridad*. Texto digitalizado.
- El Troudi, Haiman (2003). *Sistema integral de comunicación e información*. Documento de trabajo de circulación limitada. Caracas: MINCI.
- Gaspar, Jess y Glaeser, Edward L.(1998). “Information, Technology and the Future of Cities”. En *Journal of Urban Economics* No. 43. Article No. UE962031.
- Hardt, Michel y Negri, Antonio (1994). *El imperio*. Madrid, España: Editorial Taurus.
- Kintsch, W. y Van Dijk, T. A. (1983). *Strategies of discours comprehension*. Orlando: Academic Press.
- Lincoln (1982). *Redes*. México: Editorial Press.
- Loureau (1970). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Maquiavelo. *El príncipe*. Montevideo-Uruguay: Editorial Cooperativa Nordan..
- Marx, Karl (1848). *Manuscritos juveniles*. Edición digital. Internet: <http://www.internet.com.uy/seba/educacion/marx/marx.htm>
- MPD (1999). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2007*. Caracas: Ediciones IVEPLAN.
- Saidón O. (1991). “Instituciones, agentes y teorías en salud mental”. En *Revista de clínica grupal e investigación institucional*. Centro Internacional de Investigaciones en Psicología Social y Grupal. Italia. Año I - n.2. Pág. 104-111.



Saidón O. (1994). “La salud mental en los tiempos de ajuste”. En *Políticas en salud mental*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial, pág. 13- 23.

Spengler, Oswald (1963). *El hombre y la técnica*. Buenos Aires: Editorial Ver.

Sun Tzu (s/f). *El arte de la guerra*. Libro digital.

Tofler, Alvin y Heidi (1980). *La tercera ola*. Editorial Plaza & Janes. España.

Tofler, Alvin y Heidi (1980). *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century*.

Ugalde, Luis (2003). Artículo de prensa. Caracas: *El Universal*

Van Dijk, T. (1980). *Texto y contexto*. Madrid: Editorial Cátedra.

Van Dijk, T. (1990). *La noticia como discurso. Comprensión, estructura y producción de la información*. Buenos Aires: Paidós.

Van de Ven, A. & Ferry, D. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York, NY: Wiley.





Inteligencia social y sala situacional
de Luis Bonilla-Molina y Haiman El Troudi
es una edición de Comala.com
impreso en el mes de julio de 2004.
Caracas, Venezuela.

