



**Jesús López**

**Liderazgo democrático, cambio transformador  
y desarrollo humano:  
hacia un marco de referencia integrado**

 **CENDES**  
Centro de Estudios del Desarrollo Universidad Central de Venezuela

Caracas 2020

Jesús López

Liderazgo democrático, cambio transformador  
y desarrollo humano:  
hacia un marco de referencia integrado



Caracas, 2020

© Jesús López, 2020  
© Cendes, UCV 2020

Hecho el Depósito de Ley  
Depósito Legal: en trámite  
ISBN: en trámite

Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV  
[www.ucv.ve/cendes](http://www.ucv.ve/cendes)

En este documento se proponen ideas generales para la configuración de un nuevo modo de planificación y gestión que facilite los cambios transformadores hacia el desarrollo humano, y un marco de trabajo para el diseño de un dispositivo para la construcción de conocimiento en y para la acción desde la perspectiva de un liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano.

La tesis general de este planteamiento, descansa en que el vigente marco de referencia y modos de planificar y hacer gestión, y las formas actuales de formación del liderazgo, no resultan apropiados para propiciar cambios transformadores en ambientes sociales democráticos y complejos, y no resultan pertinentes en el contexto de las tendencias y de los procesos de transformación digital de los modelos de gobernanza.

*Enseñar no es transferir  
conocimiento, sino crear  
las posibilidades de su  
producción o de su  
construcción*  
**Paulo Freire**

## DEDICATORIA

A los profesores:

Hercilio Castellano

Julio Corredor

Por su trayectoria académica  
y compromiso con nuestra  
universidad.

<b>PRÓLOGO</b> .....	XI
<b>PREÁMBULO</b> .....	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>PARTE I: EXPLORACIÓN PARA LA EXPERIMENTACIÓN Y FORMACIÓN DE LA ACCIÓN</b> .....	4
<b>PARTE II: MIRANDO LAS POSIBILIDADES E INTEGRANDO PERSPECTIVAS</b> .....	9
Marco de Referencia .....	9
Un Giro en el Sentido de lo Social .....	13
Hacia una Teoría Social en la Teoría “de” la Planificación .....	15
Teoría “de” la Planificación .....	21
<b>PARTE III: MARCO DE REFERENCIA INTEGRADO</b> .....	36
Manifiesto .....	36
Marco Constructivo .....	38
<b>PARTE IV: PRÁCTICUM REFLEXIVO</b> .....	44
Modelo Transformacional .....	44
Prácticum Reflexivo .....	49
Soportes al Prácticum Reflexivo .....	55
<b>PARTE V. A MANERA DE SÍNTESIS</b> .....	62
Reflexiones finales.....	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	77
<b>ANEXOS</b>	
Anexo N° 1: Juegograma .....	86
Anexo N° 2: Cálculo Interactivo .....	89
Anexo N° 3: Rueda de los Mapas .....	93
Anexo N° 4: Postulados y Principios .....	95
Anexo N° 5: Relaciones de aprendizaje, coherencia y resultados.....	97
Anexo N° 6: Pautas Básicas de Trabajo .....	99
Anexo N° 7: Evolución y Cambio de Juego en un Sistema Complejo .....	102

## PRÓLOGO

Patricio Chaves Zaldumbide\*

Por situaciones de orden político tuve que emigrar de mi país natal Ecuador y, por los caminos verdes, llegué a Caracas en el año 1987. Para legalizar mi estadía me inscribí en la maestría de Planificación para el Desarrollo del Centro de Estudios para el Desarrollo (Cendes) de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Lo que en un primer momento era solamente un trámite y una parada, en tránsito de un viaje más amplio y hacia un destino más lejano, se transformó en una larga y hermosa estadía en una sociedad alegre, acogedora, extremadamente amigable y solidaria.

Allí, en ese momento y en ese espacio académico, descubrí algunas cosas: i. que existen muchos modelos de desarrollo y que, a la larga, ninguno ha logrado de manera efectiva lo que Amartya Sen denomina fortalecer las capacidades humanas para ejercer la libertad; ii. que la planificación y la gestión pueden ser extraordinarios mecanismos para cambiar el statu quo y contribuir a construir un modelo de desarrollo alternativo superador de la injusticia, la inequidad, el individualismo, la acumulación ilimitada (no solo de recursos económicos sino también de poder político) y proponer escenarios de bienestar, felicidad, respeto a la diversidad y, en fin, de convivencia con la otredad; y, iii. que la acción política transformadora no pasa por denominarse de izquierda o socialista sino por un profundo sentido de responsabilidad ética y de integridad personal que trasciende a muchos de los actuales políticos revolucionarios de nuestro continente.

Y, allí mismo, en ese espacio, pude conocer varios personajes maravillosos que, de ser maestros y profesores, pasaron a ser amigos, colegas y hermanos. Podría mencionar por ejemplo a Heinz Sonntag, Lourdes Yero, Ramón Casanova, Lilian Hung, Carlos Matus, entre otros. Personajes, verdaderamente entrañables que además de un profundo conocimiento de las ciencias sociales, de las teorías del desarrollo, de la educación, de la planificación y de las

---

\* Ecuatoriano de nacimiento y naturalizado mexicano. Magister en Planificación del Desarrollo por el CENDES-UCV y Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Experto asociado del PNUD para América Latina y consultor de la Unión Europea. Actualmente director del Centro para la Gestión Social, Educativa y Cultural, GESIP S.C. [www.gesip.org](http://www.gesip.org)

políticas públicas, supieron entregarme una amistad profunda, y brindarme muchos aprendizajes como la solidaridad, el respeto a lo diferente, el compromiso con la humanidad, entre otros valores que hoy se extrañan en muchos espacios y lugares de nuestra región.

Entre las personas que han marcado mi vida profesional, sin lugar a dudas, se encuentra Jesús López. Docente e investigador de la maestría del CENDES, entonces estudiante del doctorado, que nos impactó con su profundo conocimiento de la teoría, el análisis, la investigación y las metodologías de la planificación y la gestión pública. En mis años como estudiante y luego como profesor, ya en varios países de la región y en varias instituciones educativas, nunca he conocido un docente cuyo sello de identidad sea tan ampliamente la generosidad. Jesús no solamente nos brindaba información, bibliografía, conocimientos en clase. Fuera de ella, compartía con nosotros, experiencias, claves metodológicas y profundas reflexiones. Con el tiempo, pude trabajar con él en varios proyectos de asesoría (cómo olvidar nuestro proyecto como asesores de la UNESCO a la Ministra de Desarrollo Social de la Argentina, Alicia Kirchner), consultoría, investigación y, sobre todo, de mucha amistad. Ha sido siempre un orgullo considerarlo un maestro, un colega y, por supuesto, un amigo.

Desde siempre, una profunda obsesión marca su acción como investigador, consultor, docente y sobre todo como ser humano: la convicción profunda de que es necesario cambiar nuestras sociedades latinoamericanas, que es fundamental encontrar y construir nuevos modelos de desarrollo; y que, para ello, es indispensable construir nuevos enfoques de planificación, gestión y liderazgo caracterizados por las relaciones y los vínculos democráticos, la reflexión dialógica y el sentido ético transformador.

Capitalizando muchos años de experiencia, práctica y producción científica, Jesús nos brinda este nuevo trabajo “Liderazgo Democrático, Cambio Transformador y Desarrollo Humano: Hacia un Marco de Referencia Integrado”. Siguiendo sus trabajos previos, en este libro profundiza conceptos relevantes como el desarrollo al que lo concibe, no sólo como construcción de capacidades autónomas que contribuyan a la libertad y a la sostenibilidad sistémica (Amartya Sen), sino también “como un proceso conversacional de

construcción de nuevas interpretaciones, relaciones, capacidades y estados de ánimo para la transformación en la convivencia de una comunidad humana al construir el futuro que emerge”. El cambio que es asumido como: “una emergencia impredecible e indeterminada respecto al futuro en un contexto diverso”; y, “un proceso emergente y co-construido por la interacción humana en situaciones de poder compartido”. El plan entendido como “una guía referencial, resultado de la construcción democrática de consensos para la movilización social y de un modo de planificación comunicativa, relacional y colaborativa, que oriente la creación de las condiciones y contextos para que el cambio social sea el resultado de la interacción humana entre los jugadores y el desarrollo una emergencia sistémica”. Y, el Liderazgo Democrático y Transformador comprendido como “la creación compartida de las condiciones que propicien la construcción social del sujeto de la transformación, en consideración de la convivencia ciudadana en una democracia”. Lo anterior, con el objetivo explícito de avanzar “hacia una teoría social en la teoría “de” la planificación y, sobre todo hacia un nuevo modo de planificación y de hacer gestión pública que contribuyan al proceso de desarrollo en ambientes sociales democráticos y complejos”.

Considero que lo más relevante e innovador en este trabajo es proponernos un Modelo o Marco de Referencia Integrado cuya finalidad última es “explorar una visión alternativa del desarrollo centrado en las personas, su relación con la planificación y los procesos de expansión de las capacidades en contextos de acción colectiva y convivencia democrática. Estableciéndose como trasfondo compartido a la transdisciplina y la aplicación de la teoría de la complejidad a la sostenibilidad del sistema”. Desde mi perspectiva, el aporte central de este último producto intelectual de Jesús López es que propone un conjunto de orientaciones teóricas y metodológicas para la construcción de un modo de planificar, gestionar y generar liderazgos democráticos como modelos mentales que faciliten la exploración para la experimentación y la formación de la acción sobre el cambio como un juego de interacciones humanas en organizaciones, entornos sociales, territorios y políticas públicas locales, subnacionales y nacionales.

Sin duda, el profundo, riguroso y cada vez más intenso trabajo que ha realizado Jesús López, lo configuran como uno de los especialistas más reconocidos en el tema de la planificación, la teoría de la acción y la gestión de políticas públicas en América Latina. Ha contribuido al desarrollo de políticas públicas en Perú, Argentina, Chile, Ecuador, además de su natal Venezuela. Su perspectiva trasciende incluso gobiernos de distinta índole partidaria y lo que en realidad le preocupa es el posicionamiento ético y la integridad del planificador, el gestor y el tomador de decisiones, en el marco de un nuevo modelo de desarrollo humano, equitativo, justo, respetuoso de los derechos humanos y sustentable. Sin duda, el trabajo que el lector tiene en sus manos (o en la pantalla de su computadora) es un parteaguas teórico y metodológico en esta materia tan acuciante como motivadora: la teoría y la práctica de la planificación del desarrollo.

Ciudad de México, 28 de mayo de 2020

Marian Suárez Rojas\*

“... cantamos porque el grito no es bastante y no es bastante el llanto ni la bronca.  
Cantamos porque creemos en la gente y porque venceremos la derrota.  
Cantamos porque el sol nos reconoce y porque el campo huele a primavera y porque en este tallo en aquel fruto cada pregunta tiene su respuesta.  
Cantamos porque llueve sobre el surco y somos militantes de la vida y porque no podemos ni queremos dejar que la canción se haga ceniza”  
**Mario Benedetti**  
Fragmento del poema “Por qué cantamos”

*Explorar una visión alternativa del desarrollo centrado en las personas, su relación con la planificación y los procesos de expansión de las capacidades en contextos de acción colectiva y convivencia democrática, constituye el fin último de la investigación que nos presenta el doctor Jesús López, docente e investigador de amplia trayectoria técnica y académica, siendo uno de los más destacados expertos en planificación de nuestro país.*

Este ávido investigador, desafía nuevamente los esquemas tradicionales de la planificación, presentándonos un novedoso planteamiento a través de la propuesta de un **Marco de Referencia Integrado** con base en un paradigma de planificación desde el cual fomentar el liderazgo democrático que impulse el cambio transformador de la sociedad hacia el desarrollo humano, considerando los ambientes complejos e inciertos que caracterizan nuestros entornos.

Lo anterior implica un cambio de paradigma que conduce a la praxis de la planificación, vinculándola con el desarrollo, las normas sociales, pero, sobre todo, la creación de capacidades en una relación dialéctica que conduce a la construcción de nuevos conocimientos, dando paso, además, a un nuevo marco ético. Para ello, la obra del doctor López nos invita a experimentar, a dialogar, a reflexionar, a planificar, integrando perspectivas con una mirada sistémica y multidimensional, entendiendo el juego o creando nuevos juegos

---

\* Licenciada en Educación UCV y MSc. en Planificación del Desarrollo del Cendes – UCV. Docente-investigadora, facilitadora y consultora organizacional, Coach ontológico, certificada por Indelser. Dedicada a apoyar a las instituciones a potenciar su desempeño e impulsar resultados a través del fortalecimiento del talento de su gente.

donde los actores construyen la realidad en una forma colaborativa y emergente.

Este trabajo nos entrega un nuevo aporte a la teoría de la planificación y a la teoría **en** la planificación y, por ende, deriva en una concepción distinta del modo de planificar y de conducir la gestión pública. Muestra también una estrategia integradora para vincular la teoría con la práctica y convertir la acción práctica en praxis, colocando a las personas en el centro del ejercicio planificador, presentando a este último como un proceso humano, dialógico, relacional y de cocreación colectiva; de carácter recursivo.

Los paradigmas de planificación que conocemos, de una u otra forma, se concentran o nos entregan metodologías o técnicas, pero persistía la necesidad de presentar relaciones estructurales y un enfoque que abordara la planificación como un efectivo proceso para viabilizar el cambio, en entornos complejos e inciertos y con enfoque transdisciplinar, sustentado en el liderazgo transformador, el cual solo se configura a través del desarrollo de capacidades.

En este sentido, la obra que nos presenta el doctor López constituye la síntesis de sus investigaciones hasta la fecha, así como de los resultados del laboratorio docente, mostrando el modelo que ha ido construyendo y probando, poniéndolo al servicio de sus lectores con la exhortación a aplicarlo, puesto que la intención de la obra es que constituya un *Prácticum*, que contribuya con la formación de un liderazgo que haga posible las transformaciones estructurales orientadas a la convivencia democrática, la sostenibilidad del sistema y la justicia social.

Hoy más que nunca se hace necesaria la auténtica transformación social con enfoque al desarrollo humano. Es preciso diseñar o rediseñar el modelo de planificación considerando la complejidad de nuestros entornos, la coexistencia de diversas generaciones en las empresas e instituciones con miradas particulares del mundo, las exigencias de las nuevas dinámicas relacionales, los retos que imponen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el nuevo orden mundial derivado de las reconfiguraciones sociolaborales que nos deja la pandemia Covid-19.

Surge entonces una serie de interrogantes, entre ellas: ¿Cómo construir el futuro? ¿Se mantienen vigentes las visiones del mundo desde las cuales se diseñó la Agenda 2030?

Estamos ante un nuevo tipo de incertidumbre que exige un paradigma de planificación y gestión para el liderazgo democrático, el cual, conforme lo demuestra el autor en su libro, se forma en los ambientes de aprendizaje, en las universidades, en los centros de investigación, donde se hacen los planificadores desde una nueva ética que a su vez contribuye con la sustentabilidad de las organizaciones valorando el ser como el principal “hacedor”, pues son las personas quienes desde sus creencias, emociones y aspiraciones realizan sus máximos esfuerzos creativos, consustanciados con el propósito compartido.

La propuesta de Jesús López lleva a la planificación desde el ámbito racional al espacio real de la praxis, donde no solo debemos pensarla sino vivirla en una forma completamente experiencial, único modo de reconducir, revalorizar y reforzar el ejercicio planificador para el diseño de la sociedad democrática que aspiramos.

Menudo reto se presenta a los formadores, quienes ahora deben replantearse las competencias de los planificadores, para diseñar las experiencias de aprendizaje que les habiliten para cumplir el desafiante rol que el presente nos muestra. El modelo que expone Jesús López constituye el instrumento idóneo para ello; afirmación que realizo con base en mi vivencia cuando fui su estudiante y cuya magistral conducción de las experiencias de aprendizaje expandió mi capacidad reflexiva y abrió un mundo de posibilidades para reconstruir y coconstruir la forma de hacer, vivir y practicar el ejercicio de la planificación con enfoque transdisciplinar, relacional, dialógico y constructivo, con el enfoque del desarrollo humano.

Como educadora, agradezco la oportunidad de ser parte de este importante logro de mi maestro Jesús López, que constituye un valioso aporte a la academia, pues configura una distinta aproximación a los planes de estudio de las universidades para la formación de los planificadores.

Me siento honrada de escribir estas líneas para presentarles el extraordinario trabajo que nos entrega Jesús, fruto de horas de indagación, análisis y experimentación docente que lo conducen a esta síntesis, aportando un innovador modelo para el abordaje de la planificación, pero muy especialmente para la formación de los nuevos líderes sensibles, resilientes, reflexivos, creativos y proactivos que el presente-futuro demanda para la construcción de la auténtica democracia, con sentido ético y de profunda responsabilidad con el fortalecimiento de las capacidades humanas, las cuales sustentan el desarrollo.

Esta obra nos reta a reinventar la planificación, a no dejarla desfallecer pues no podemos ni queremos relevarla, “no podemos ni queremos dejar que la canción se haga ceniza”.

Caracas, 26 de mayo de 2020

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el objetivo general de construir un **Marco de Referencia Integrado** para promover el **Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano**, utilizando tres perspectivas, a saber: 1) normas sociales, valores y comportamientos; 2) generación de capacidades para el desarrollo humano y 3) traspasando fronteras en la relación planificación-desarrollo. Teniendo en consideración que hemos sido formados para resolver ejercicios desde la mirada de una disciplina y no para resolver problemas no estructurados que requieren de una perspectiva transdisciplinaria, focalizar la atención en las interacciones sociales y de la participación de múltiples agentes. De allí, la relevancia de avanzar en la identificación de fundamentos teórico-metodológicos que faciliten la elaboración de un **Marco de Referencia Integrado**<sup>1</sup> para explorar una visión alternativa del desarrollo centrado en las personas, su relación con la planificación y los procesos de expansión de las capacidades<sup>2</sup> en contextos de acción colectiva y convivencia democrática. Estableciéndose para el diseño del marco como trasfondo compartido a la transdisciplina y la aplicación de la teoría de la complejidad a la sostenibilidad del sistema.

Partiendo de la idea de que el cambio<sup>3</sup> es una emergencia<sup>4</sup> impredecible e indeterminada respecto al futuro en un contexto diverso, se considera relevante no proceder a partir de la “caja de los paradigmas” existentes sobre el desarrollo (centrados en las regularidades, leyes del cambio, modelos explicativos generales y modelos matemáticos universales) y concentrar los esfuerzos en dinámicas que propicien el logro de un nivel reflexivo sobre las relaciones de sentido y prácticas en las interacciones humanas, a los fines de

---

<sup>1</sup> Entendido como los fundamentos que relacionan, como un conjunto orgánico, al liderazgo democrático, al cambio transformador y al desarrollo humano. La idea es proveer un lenguaje metateórico para integrar teorías, modelos y métodos desde una perspectiva transdisciplinaria sobre el fenómeno en cuestión.

<sup>2</sup> Amartya Sen, las define como “las diversas cosas que una persona puede valorar hacer o ser”, “las diversas combinaciones de funcionamientos que (una persona) puede conseguir” (Sen, 2000: 99). Se considera a las capacidades como libertades y oportunidades sustantivas para realizar funcionamientos en pro de la realización y el bienestar del ser humano.

<sup>3</sup> Es un estado significativamente distinto al anterior.

<sup>4</sup> “Decimos que un sistema tiene propiedades emergentes cuando una teoría del sistema en una escala o nivel de organización es cualitativamente distinta de la teoría en el nivel inferior”. <https://www.ifisc.uib-csic.es/users/maxi/UOM/Complejidad/UOMSistemasComplejos.pdf>. P.18.

la construcción de nuevos caminos como parte de la dinámica creadora de la sociedad, en especial, de abajo hacia arriba.

Teniendo en consideración el modo de pensar el cambio, los principios de las decisiones humanas (World Bank Group, 2015), las racionalidades ocultas<sup>5</sup> y las “estructuras estructurantes” de las interacciones humanas, la perspectiva de trabajo de esta propuesta es la de proporcionar orientaciones teóricas y metodológicas para la construcción de un modo de pensar y para el diseño de modelos mentales que faciliten la exploración para la experimentación y formación de la acción sobre el cambio como un juego<sup>6</sup> de interacciones humanas en una situación concreta.

El contenido del presente trabajo consta de las siguientes partes: **I.** Exploración para la Experimentación y Formación de la Acción; **II.** Mirando las Posibilidades e Integrando Perspectivas; **III.** Marco de Referencia Integrado; **IV.** Prácticum Reflexivo; y, **V.** A Manera de Síntesis. En la primera parte se presenta la metodología y las perspectivas utilizadas en esta investigación. En la segunda parte, se abordan los fundamentos teóricos y metodológicos que pueden contribuir a la emergencia de un nuevo modo de planificación y de hacer gestión en ambientes sociales democráticos y complejos. En la tercera parte, se describe el marco de referencia integrado, entendido como la articulación entre un manifiesto y un marco constructivo, que facilite la construcción de las condiciones de posibilidad a la experimentación y reflexión en la acción. En la cuarta parte, se propone un dispositivo para la construcción de conocimiento para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano. En la última parte, se integran los planteamientos centrales del trabajo.

Las premisas centrales del enfoque de la propuesta, son las siguientes:

1. Que es posible diseñar un dispositivo para la construcción de conocimiento para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano.

---

<sup>5</sup> Hirschman, 2013.

<sup>6</sup>Entendemos como juego el modo particular que asume la interacción social (proceso morfogénico) que resulta de la interdependencia entre los jugadores –sean éstos individuos u organizaciones sociales como un todo– al realizar sus prácticas, elecciones y apuestas, en términos tanto del concepto (el qué y para qué) como de la estrategia (el cómo). (López y García, 2015). En un juego es clave distinguir reglas, jugadores, mapas de acción, estructura recurrente (complejidad dinámica), patrones de comportamiento, etc.

2. Que es clave propiciar que las personas puedan reenmarcar las situaciones, comprender y utilizar lo que ya conocen en los procesos de transformación.
3. Que no se trata de enseñar una teoría de la acción única y verdadera, sino de crear las condiciones de posibilidad para producir conocimiento en la acción.
4. Que la práctica transformadora en una situación es singular, compleja e incierta, aunque se compare con otras situaciones similares.
5. Que las consecuencias de las opciones de cambio son la manera de caracterizar la “verdad” de la acción. Ello en reconocimiento de los planteamientos de la filosofía pragmática<sup>7</sup>, en especial que toda idea es provisional, sujeta a la redefinición y al cambio si no se logran los resultados esperados a partir de ella.
6. Que hay la necesidad de construir una teoría de la acción práctica sobre el cambio sistémico, una praxeología<sup>8</sup>.

---

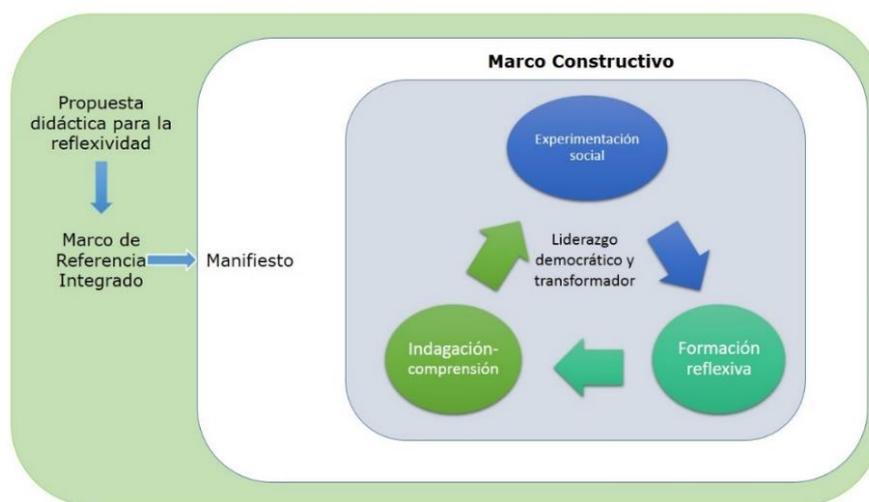
<sup>7</sup> En lo referido a pensar en soluciones que sean viables y útiles en la práctica.

<sup>8</sup> En el sentido amplio del esfuerzo e interesante reflexión del filósofo polaco T. Kotarbinski (1965).

## PARTE I: EXPLORACIÓN PARA LA EXPERIMENTACIÓN Y FORMACIÓN DE LA ACCIÓN

La metodología utilizada en esta investigación se inscribe bajo la perspectiva de la transdisciplina a los efectos de la conformación del Marco de Referencia Integrado y parte de la concepción del prácticum como un laboratorio de aprendizaje para la formación de líderes reflexivos en ambientes sociales democráticos y complejos.

El esquema de trabajo desarrollado parte de una Propuesta Didáctica para la reflexividad que facilitó la elaboración del Marco de Referencia Integrado, entendido como la relación entre un Manifiesto y un Marco Constructivo, a través de tres procesos (Figura 1): 1) Un proceso de Indagación-Comprensión sobre los fundamentos del Marco de Referencia Integrado; 2) Un proceso de Formación Reflexiva que lleve a la práctica el Marco de Referencia Integrado; 3) Un proceso de Experimentación Social centrado en la innovación y la construcción de espacios de posibilidades en ambientes sociales democráticos y complejos que faciliten los cambios transformadores hacia el desarrollo humano<sup>9</sup>.

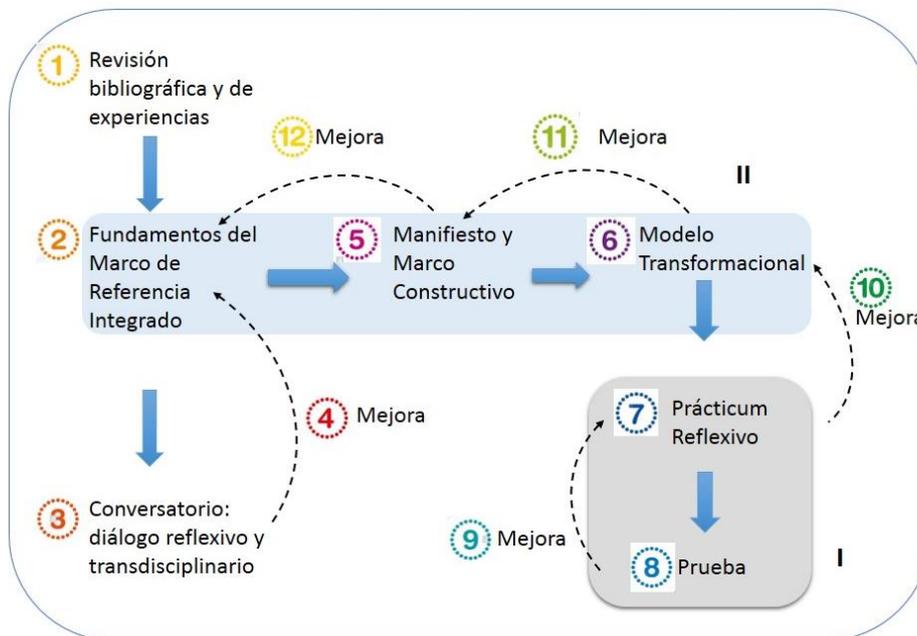


**Figura 1.** Esquema de trabajo

En correspondencia con el esquema de trabajo presentado se establecieron dos bucles de aprendizaje y mejora de la propuesta a través de una revisión secuencial y sistemática de las actividades que corresponden a cada bucle

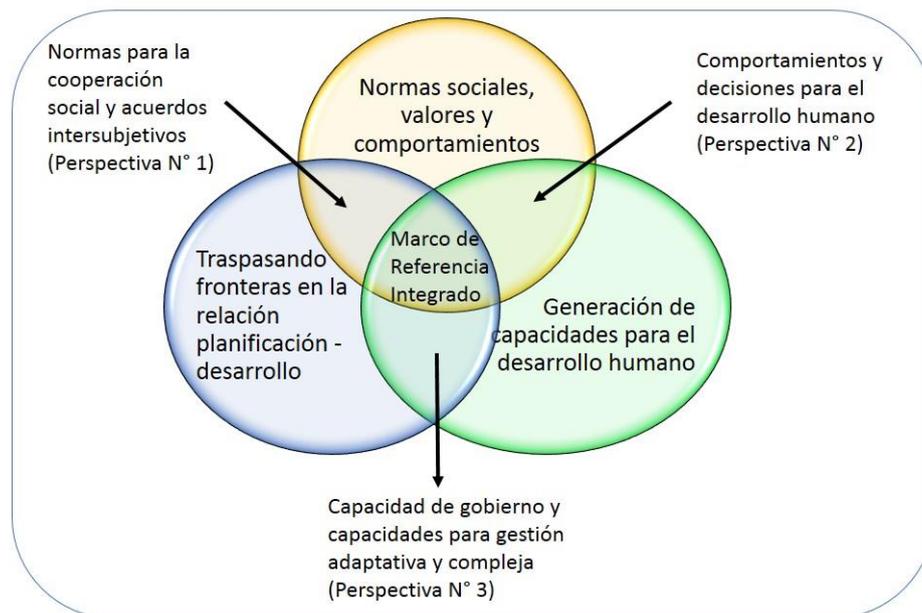
<sup>9</sup> Entendido como la expansión de libertades, capacidades y funcionamientos de las personas.

(Figura 2). Los dos bucles son: **I**) De la experiencia práctica al Modelo Transformacional y **II**) del Modelo Transformacional al Marco de Referencia Integrado.



**Figura 2** Bucles de aprendizaje sobre el cambio transformador y de mejora del Marco de Referencia Integrado

La exploración sobre el **Marco de Referencia Integrado** se dio en el contexto de una ruta de diálogo reflexivo y transdisciplinario (nodos 2, 3 y 4 de la Figura 2 ), y bajo una dinámica de participación activa que centró la atención en el modo de pensar, las aproximaciones multinivel desde perspectivas múltiples, y los principios de las decisiones humanas (World Bank Group, 2015) en situaciones concretas, a los fines del diseño de modelos mentales para la experimentación social y formación de la acción colectiva en el marco delimitado por el espacio de actuación de los involucrados. Teniendo en consideración, de una manera integral, tres perspectivas: la relación planificación-desarrollo, las normas, valores y comportamientos asociados a la convivencia cívica, la cooperación social y los acuerdos intersubjetivos; así como la generación de capacidades, comportamientos y decisiones para el desarrollo humano (Figura 3). Ello bajo “los prismas” y orientaciones establecidas por la UNESCO para la **Educación para el Desarrollo Sostenible** (UNESCO, 2014:12); y que los denomina: integrador, contextual, crítico y transformativo (Murga-Menoyo, 2015:64-70).



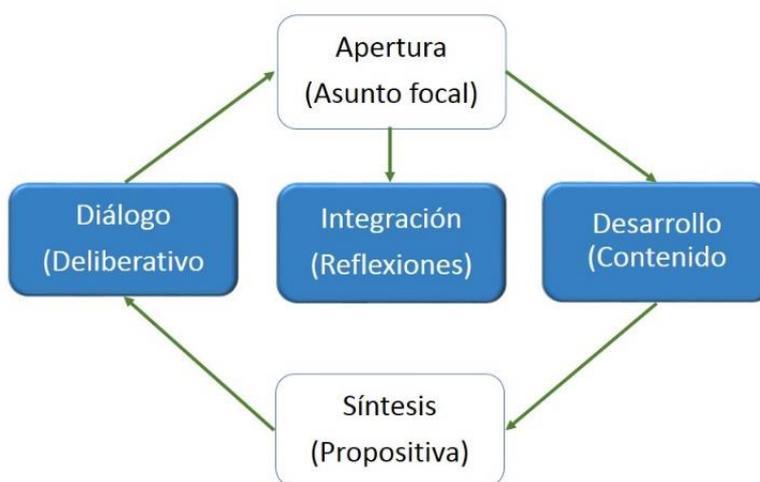
**Figura 3.** Integrando perspectivas

El hilo conductor para estructurar el contenido de los fundamentos de la propuesta del **Marco de Referencia Integrado** fue el de utilizar un proceso de diálogo reflexivo y transdisciplinario en conversatorios en los cuales se partía de un modelo anidado (parte todo) para crear algo nuevo y culminar en la configuración de nuevos modos de planificar y hacer gestión pública que faciliten los cambios transformadores en ambientes sociales democráticos y complejos hacia el desarrollo humano. En general, la idea central de la propuesta es el co-diseño de una metodología para el “aprender haciendo” sobre los niveles de aproximación a un fenómeno en su complejidad y sobre el modo de planificación y gestión que resulta pertinente para lograr la emergencia sistémica del desarrollo; ello teniendo como pivote un proceso de exploración para la experimentación<sup>10</sup> y formación de la acción colectiva.

La idea era promover un diálogo reflexivo enmarcado en la metodología de la transdisciplinariedad (Nicolescu, 1996) que facilitara la construcción de las posibles respuestas a las interrogantes clave desde la comunión, la

<sup>10</sup> A tales efectos se tienen en consideración los aportes del World Bank Group (2015) sobre “Adaptando el diseño y las intervenciones”. Texto elaborado originalmente para el “World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior”. Ver: Guía de Economía del Comportamiento (2016). P.171.  
[http:// www.worldbank.org/content/dam/ Worldbank/Publications/WDR/ WDR%202015/WDR-2015-Full-Report. Pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/WDR-2015-Full-Report.Pdf)

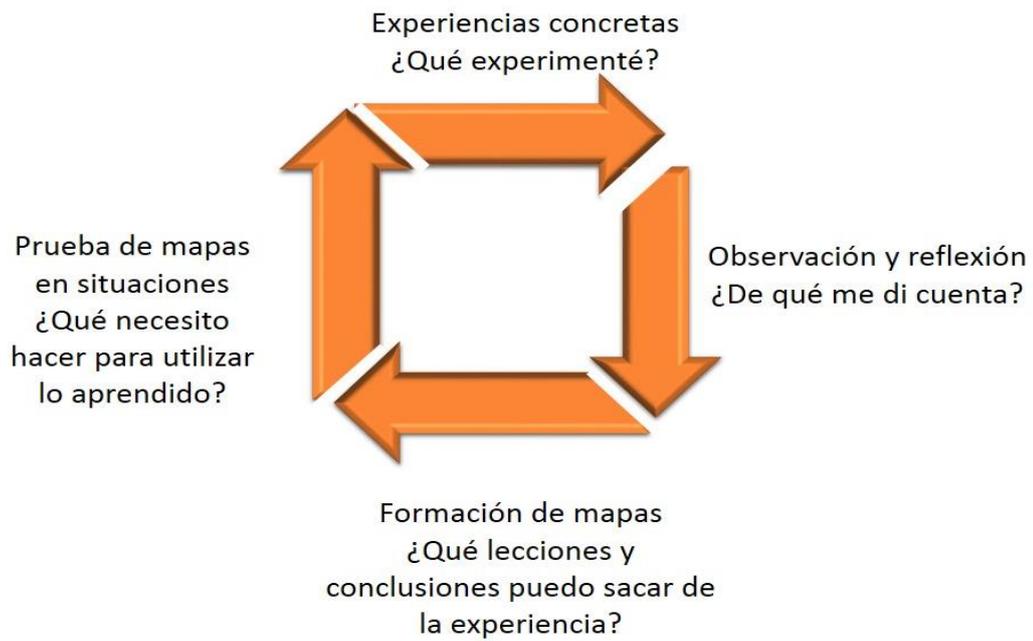
comprensión y la creatividad. Para ello, se estableció para los cinco conversatorios consultivos y exploratorios realizados, seis momentos (Figura 4): 1) **apertura** con la presentación del asunto focal; 2) **desarrollo** del contenido asociado al asunto focal; 3) **síntesis** referida al planteamiento propositivo; 4) **diálogo** deliberativo y auténtico con los participantes; 5) **revisión** del asunto focal desde nuevas perspectivas; y 6) **integración** de reflexiones como proceso de comprensión colectiva.



**Figura 4.** Ruta diálogo reflexivo y transdisciplinario

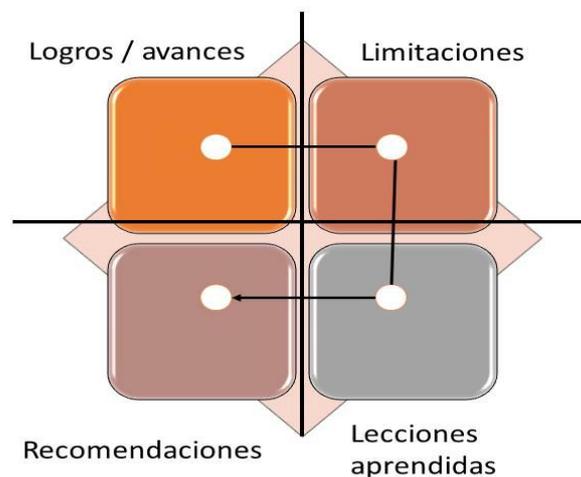
En lo que respecta a la mejora del Prácticum <sup>11</sup> y del Modelo Transformacional (nodos 7, 8, 9, 10 de la Figura 2), se utilizó el ciclo de aprendizaje de Kolb (Figura 5) ello a los fines de revisar la coherencia entre el Marco de Referencia Integrado y la puesta en práctica del Modelo Transformacional.

<sup>11</sup> La prueba piloto del prácticum se realizó bajo el auspicio del ILDIS como un curso-taller titulado “Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano” que tuvo lugar del 16 al 18 de Mayo de 2019, en la Sala de Conferencias de FES/ILDIS de 9 am a 6 pm, con una duración de 24 horas académicas. Este curso-taller estaba dirigido a jóvenes líderes de partidos políticos, organizaciones sindicales y organizaciones no gubernamentales. Para ello, se tuvo en consideración la experiencia acumulada en utilizar la práctica docente en el Taller de Planificación de la Maestría en Planificación del desarrollo del CENDES como un espacio para la realización de “pruebas de túnel” sobre el cambio de juego y la innovación en las prácticas sociales. En especial, en la utilización de situaciones de aprendizaje sobre la percepción del cambio y de casos prácticos para la reflexión en la acción. Y, en lo referido a los procesos de negociación sobre políticas públicas, se tuvo en cuenta las pruebas que se realizaron en el marco de tres talleres de planificación que eran parte del programa académico del Diplomado en Políticas Públicas en Alimentación y Nutrición, dictado en el CENDES.



**Figura 5.** Ciclo del aprendizaje. Modelo de Kolb

El ciclo de aprendizaje de Kolb, luego de culminada la experiencia del Prácticum permitió realizar una valoración integral de la misma a partir de una herramienta (Figura 6) prevista para tales fines. Esta valoración fue considerada a los efectos de la mejora de las actividades previstas para el desarrollo del Modelo Transformacional que se presenta en esta investigación.



**Figura 6.** Valoración de la experiencia

## PARTE II: MIRANDO LAS POSIBILIDADES E INTEGRANDO PERSPECTIVAS

En este acápite se pretenden destacar aquellos aspectos generales que caracterizan el marco de referencia que fundamenta los modos de planificar y hacer gestión pública en el país, teniendo en consideración cómo se concibe un cambio hacia el desarrollo, el enfoque sobre contexto de la acción pública y los supuestos lógicos implícitos en las intervenciones programadas en los Planes de la Nación.

El propósito es profundizar en la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede configurar un modo de planificación y hacer gestión para un cambio transformativo hacia el desarrollo humano en ambientes sociales democráticos y complejos? A tales fines se realizó una revisión de los análisis sobre los Planes de la Nación y un reconocimiento exploratorio sobre los avances en las ciencias de la complejidad y el desarrollo en los contextos actuales; así como de los resultados de las investigaciones del autor sobre el tema tratado.

En consideración de lo anterior, se estructuró una propuesta visual gráfica sobre el nuevo modo de planificar y de hacer gestión pública, el cual se presentó y fue mejorando en sus aspectos medulares, a partir de la realización de cinco conversatorios<sup>12</sup> entre pares, convocados para tratar el tema, seminarios internos con investigadores relacionados con la línea de trabajo y, muy en especial, como una consecuencia esperada de la reflexión sobre la acción propiciada en los talleres de docencia sobre el tema en cuestión.

### Marco de Referencia

Realizado un seguimiento y valoración sistemática de los contenidos y prácticas sociales asociadas a la elaboración de los Planes de la Nación que comprende desde el VII Plan de la Nación hasta el Plan de la Patria 2025<sup>13</sup>, y

---

<sup>12</sup> Tres se realizaron en la sede del Banco Central de Venezuela (BCV), de los cuales dos fueron con los equipos de planificación (9 de mayo y 13 de junio 2018) y uno con la red de Lupa Gerencial (26 de abril 2018). Los otros dos fueron ante un grupo conformado por personal del BCV y del Instituto Nacional de Estadísticas (27 de junio y 20 de diciembre 2018) en la sede de esta última institución. Además de los seminario internos que de manera periódica se desarrollaron entre los miembros del Área de Teoría y Método de la Planificación del CENDES-UCV, relacionados con esta línea de trabajo, los profesores Jesús López, Coromoto Renaud y Urupagua Villegas.

<sup>13</sup> Ver: López, 2005, 2007 y 2018.

de la reciente propuesta del Plan País: La Venezuela que viene<sup>14</sup> así como teniendo en consideración los avances en materia de transdisciplina y complejidad, se han identificado algunos aspectos que obligan a repensar el marco de referencia general desde el cual se parte a la hora de establecer las posibles relaciones entre la planificación pública, un cambio transformativo y un proceso de desarrollo<sup>15</sup> en ambientes sociales democráticos y complejos.

Entre los aspectos generales encontrados (Figura 7), resultan de relevancia los siguientes:

- 1) El contexto o espacio de la acción se considera único, lo cual hace que no se tenga en cuenta que el contexto puede ser diverso<sup>16</sup> y que puede adquirir múltiples formas en la realidad, según los avances de las ciencias de la complejidad. Lo determinante en este punto es que, dependiendo del contexto predominante, cambia la manera de intervenir y las posibles acciones en el sistema en cuestión.
- 2) El cambio se concibe como un estado indefinido que siempre es el resultado esperado de una intervención (Plan, Programa o Política Pública) y en ningún caso resultado de una emergencia sistémica impredecible, de un proceso coconstruido, continuo e incremental.
- 3) El centro de atención se coloca en agentes y estructuras de cambio a los efectos de los arreglos institucionales y no se considera a la interacción humana, al lenguaje<sup>17</sup>, la racionalidad y la emocionalidad como elementos clave del proceso de cambio.
- 4) La forma de abordar el cambio, por lo general, es de arriba hacia abajo. Siendo los equipos técnicos quienes diseñan a priori el método para elaborar el plan y formulan las estrategias a seguir que luego se somete a la consulta de los involucrados o grupos de interés. Es decir, no hay

---

<sup>14</sup> Ver: Propuesta de Documento de Premisas del Plan de la Patria (2019) y la presentación del Plan País realizada en FACES de la UCV el 31 de enero de 2019 por el equipo responsable del Plan.

<sup>15</sup> Ver: Mascareño, 2018:1-52.

<sup>16</sup> Por ejemplo, Snowden y Boone (2007) han elaborado una categorización de los contextos en cuatro tipos: simple, complicado, caótico y complejo. Otro enfoque y herramienta conceptual útil para el análisis del contexto es la matriz de acuerdo-certidumbre de Stacey, 1996.

<sup>17</sup> “Uno descubre que el lenguaje tiene que ver con el hacer, el lenguaje no es un ámbito abstracto. Tiene que ver con el hacer, todo lo que seres humanos hacemos ocurre en el lenguaje...En las coordinaciones conductuales y emocionales, los seres humanos vivimos en coordinación de coordinaciones conductuales de emociones. Vivimos en conversaciones y todo los hacemos tejiendo una red de conversaciones.” Maturana, 1994: 13.

espacio para la formación de las estrategias mediante la interacción humana y que el método sea coconstruido durante el proceso en espacios de convivencia democrática. Las técnicas y herramientas utilizadas son para especialistas sectoriales y, por lo general, no son acorde a los nuevos contextos<sup>18</sup> y no contribuyen con la participación, diálogo y reflexión del colectivo que debe caracterizar a la convivencia<sup>19</sup> democrática en ambientes sociales complejos.

- 5) La concepción y abordaje del desarrollo continúa siendo sectorial y unidimensional tanto en su comprensión como en la determinación de las áreas de la acción pública. Ello, sin tener en consideración las interacciones existentes entre las distintas dimensiones del desarrollo, por ejemplo, desde el enfoque de un sistema socio-ecológico<sup>20</sup>; de allí que las intervenciones sean segmentadas, confundiendo el trabajo sectorial y coyuntural en el nivel de los medios, con alcanzar el desarrollo (fin). En consecuencia, el desarrollo se confunde conceptualmente con el tema de crecimiento de las variables sectoriales clave del sistema, quedando la formación de las capacidades humanas<sup>21</sup> y el uso de las capacidades adquiridas, en términos de la expansión de las libertades reales<sup>22</sup>, como algo que se logra como una consecuencia implícita del crecimiento económico y del funcionamiento del mercado.
- 6) En el plano de las intervenciones de la planificación pública hay tres supuestos lógicos que siempre están presentes: linealidad, proporcionalidad y certidumbre<sup>23</sup>. En el caso de la linealidad el razonamiento es: si hacemos “X” obtenemos “Y”, sin considerar la interacciones en un sistema complejo<sup>24</sup> a los fines de la planificación y gestión pública. La proporcionalidad se asume como un simple problema

---

<sup>18</sup> Ver Mascareño, 2007: 28 -37.

<sup>19</sup> Ello bajo la perspectiva de Humberto Maturana, de entender a las conversaciones como un proceso de “transformación en la convivencia”. Como un proceso de construcción de la realidad en el entrecruzamiento de un “lenguajear” y un “emocionar”. Ver: Maturana, 1999.

<sup>20</sup> Ver: Ostrom, et al., 2009.

<sup>21</sup> Ver: Nussbaum, 2012.

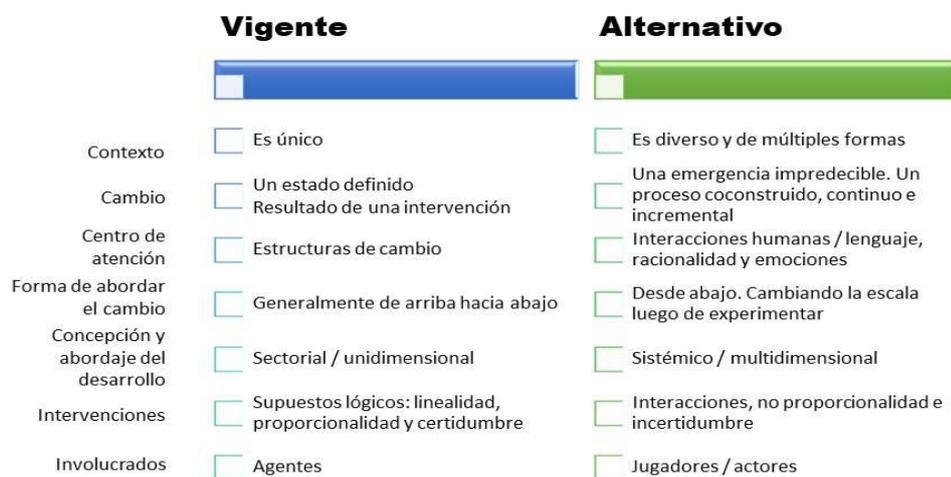
<sup>22</sup> Ver: Sen, 2000.

<sup>23</sup> Ver Ospina y otros, 2004.

<sup>24</sup> “Los sistemas complejos son aquellos en el comportamiento colectivo de sus partes da lugar a propiedades emergentes que no pueden ser inferidas a partir de las propiedades de sus partes. Ejemplos de sistemas complejos incluyen: colonias de hormigas, economía humana, clima, sistemas nerviosos, células y seres vivos, incluyendo las sociedades humanas.” <https://www.ifisc.uib-csic.es/users/maxi/UOM/Complejidad/UOMSistemasComplejos.pdf>. P. 2.

de asignar recursos monetarios a sectores prioritarios a los fines de lograr ciertos resultados. En otros términos, se considera un asunto, en sentido estricto, de eficiencia del manejo de los recursos en el ámbito sectorial, y, por otra parte, que los problemas del cambio transformador se resuelven casi exclusivamente con la aplicación de recursos monetarios. En el caso de la certidumbre, se asume como dada a los fines de la acción sectorial, cuando en realidad la incertidumbre es consustancial a los sistemas complejos y caóticos.

7) Percibir al sistema bajo una visión mecánica y secuencial del cambio hace que los actores/jugadores no aparezcan con sus apuestas en el juego social y que la relación entre hechos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales<sup>25</sup>, que configuran a un sistema complejo, no se pueda visualizar o considerar a los efectos de las intervenciones en el sistema complejo. Es decir, se parte del supuesto de que el cambio es un estado definido resultado de una intervención programática.



**Figura 7.** Marco de referencia  
(Adaptado de López y García, 2015)

<sup>25</sup> El concepto de modelos mentales utilizado en este trabajo lo tomamos de Denzau y North, 2000, como representaciones internas que crea el sistema cognitivo para interpretar el contexto y que contribuyen a orientar la acción.

## Un Giro en el Sentido de lo Social

Bajo esta perspectiva y como una posibilidad de superar la brecha identificada entre el marco de referencia vigente y los avances en las ciencias de la complejidad y el conocimiento transdisciplinario, se considera que lo pertinente es un giro en el sentido sobre cómo concebir a lo social que facilite el avanzar hacia una teoría social en la teoría “de” la planificación y, muy en especial, hacia un nuevo modo de planificación y de hacer gestión pública que contribuya al proceso de desarrollo en ambientes sociales democráticos y complejos.

En tal sentido, se parte de un giro en el sentido de lo social (Figura 8) al concebir al desarrollo desde un marco constructivista y de la complejidad. En este nuevo marco de referencia, el desarrollo es una propiedad emergente de un sistema adaptativo complejo<sup>26</sup> y de un ejercicio de constructivismo lingüístico (Boisier, 2002), que utiliza el diálogo para la emergencia de nuevos marcos conceptuales (nuevos relatos y narrativas) y la exploración de los espacios de posibilidades para el cambio del juego social<sup>27</sup>.

Si en un juego social no se transforman las creencias y supuestos que definen a los modelos mentales<sup>28</sup> de los jugadores involucrados y que gestionan las emociones que definen las relaciones entre seres humanos, las apuestas sociales que se deriven desde su lógica argumentativa reproducirán al juego que se quiere cambiar en un determinado campo.

---

<sup>26</sup> Es complejo en el sentido de que su diversidad y sus múltiples elementos interconectados permiten propiedades emergentes; y adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender al coevolucionar en su ecosistema.

<sup>27</sup> En nuestro caso el desarrollo puede ser visto, no sólo bajo la perspectiva de la construcción de capacidades autónomas que contribuyan al desarrollo como libertad y a la sostenibilidad sistémica, sino también como un proceso conversacional de construcción de nuevas interpretaciones, relaciones, capacidades y estados de ánimo para la transformación en la convivencia de una comunidad humana al construir el futuro que emerge.

<sup>28</sup> En el marco del “habitus”: “conjunto de principios o esquemas de pensar, obrar y sentir propios de una determinada posición en la estructura social” (Martínez, 2017:6).



**Figura 8.** El Giro

El giro planteado asume que la emergencia social adquiere su sentido como autoorganización de patrones de interacción y en los diseños compartidos de condiciones y contextos al enfrentar los *wicked problems* o “problemas endemoniados” que demanda la acción pública. Para lo cual se requiere de la comprensión de las características de un Sistema Adaptativo Complejo (Booher and Innes, 2010), de las características de los *wicked problems* (Rittel, and Webber, 1973) y de los fundamentos de la transdisciplina (Nicolescu, 1996), los cuales resultan determinantes a los fines del proceso incremental de entendimiento común<sup>29</sup>, la experimentación y adaptación estratégica a nivel del juego social, y la negociación de acuerdos y compromisos de acción entre los jugadores en ambientes sociales democráticos y complejos.

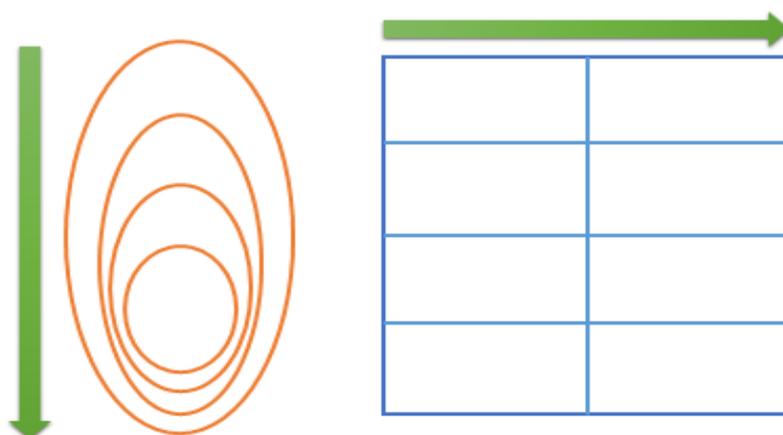
En este marco de acción, los aportes de *Design Thinking*<sup>30</sup> resultan de utilidad práctica, en especial, en los temas de innovación social y políticas públicas de abajo hacia arriba.

<sup>29</sup> Al respecto resultan de sumo interés los aportes de Robert Aumann (2012) sobre una epistemología interactiva y conocimiento común en el marco de la teoría de juegos.

<sup>30</sup> Ver: <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

## Hacia una Teoría Social en la Teoría “de” la Planificación

El proceso de aproximaciones sucesivas hacia una teoría social en la teoría “de” la planificación, se realiza a través de un modelo anidado parte-todo (en lo vertical) y de la identificación de elementos para una teoría social (en lo horizontal) que facilite la reconceptualización en términos de una teoría de la planificación (Figura 9). Ello, en consideración de la distinción relativa a las diferencias entre las teorías de lo procesal en la planificación y las teorías sustantivas (Camhis, 1978) que conciernen a los fenómenos a enfrentar con la planificación, y de la transdisciplinariedad requerida por la multidimensionalidad e interrelacionalidad en la emergencia del todo en cada nivel (escalas) del modelo anidado (escalas que operan de manera simultánea) y de los diferentes niveles de percepción<sup>31</sup> requeridos.



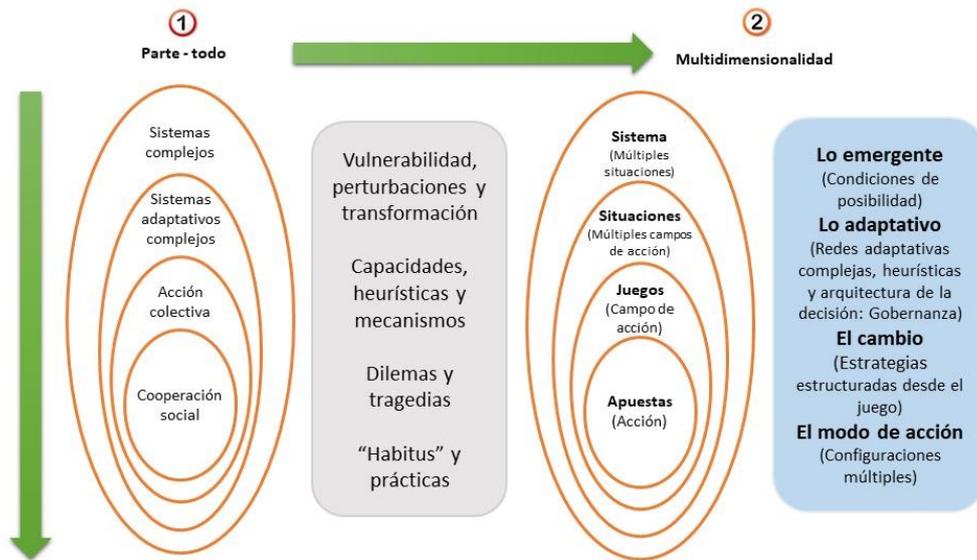
**Figura 9.** Hacia una teoría social en la teoría “de” la planificación

La definición de una teoría “de” la planificación a la hora de considerar la complejidad multinivel de la realidad (Figura 10) debe fundamentarse, como hemos señalado, de manera parcial, en el acápite anterior, en los avances de la teoría social sobre el sentido, de las ciencias de la complejidad y de la sostenibilidad sobre las dinámicas de las emergencias sistémicas y los *wicked problems*<sup>32</sup>, en los aportes de la teoría de juegos a la comprensión de la interdependencia en la acción colectiva, en los resultados de los estudios

<sup>31</sup> Maturana y Varela, nos proponen, que los seres humanos “construyen” lo que perciben a partir de las “distinciones” con que lo enfocan. Ver: Maturana y Valera, 1984.

<sup>32</sup> Ver: Rittel and Webber, 1973 y Conklin, 2009.

sobre el análisis y desarrollo de la instituciones<sup>33</sup>, y en las contribuciones de la economía conductual. Todo lo cual implica, el asumir la fertilización cruzada entre métodos (multimetodologías<sup>34</sup>), los avances interconectados entre método y teoría, y la investigación colaborativa como parte de la acción colectiva.



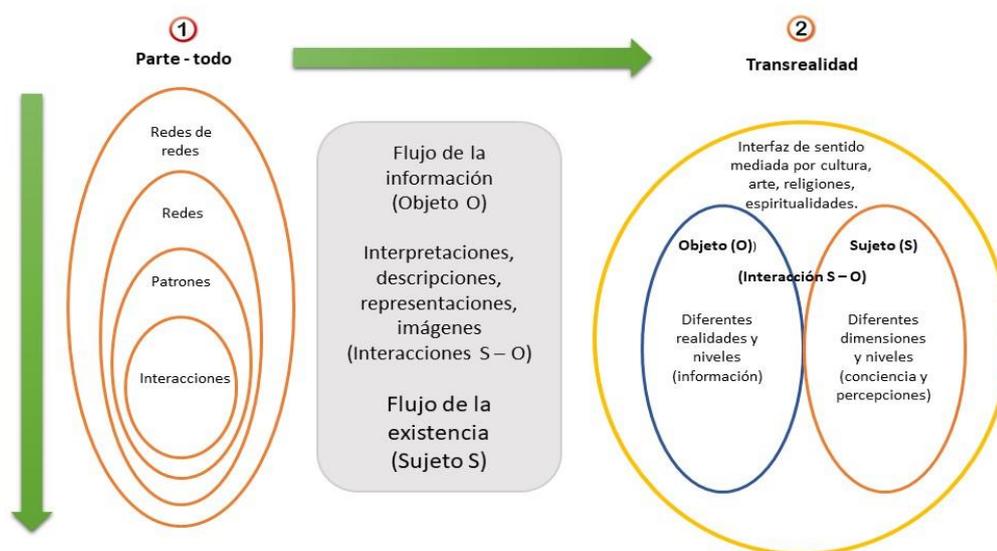
**Figura 10.** Hacia una teoría social en la teoría “de” la planificación

Si diseñamos un pirámide básica para la transdisciplina “débil”, combinando las disciplinas para “lo que hay”, “lo que somos capaces de hacer”, “lo que queremos hacer” y “cómo hacer lo que queremos hacer” (Max-Neef, 2004), debemos tener en cuenta que cualquier acción transdisciplinaria pasa por combinar estos niveles de manera vertical. Por otra parte, si asumimos que la planificación y las políticas públicas tienen que ver con “lo que queremos hacer”, debemos reconocer, siguiendo los planteamientos sobre la transdisciplina llamada “fuerte” (Max-Neef, 2004), que la realidad tiene múltiples niveles (transrealidad) como unidad compleja, dinámica y abierta (Nicolescu, 1996). De allí, que la planificación y la gestión deban propiciar las perspectivas múltiples, la complementariedad de lo racional y lo relacional, la

<sup>33</sup> Ostrom, E. (1999). Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework. En: Sabatier, P. A. (ed.). Theories of the Policy Process (pp. 35-72). Boulder. Westview Press. Traducción y Publicación del Proyecto de Modernización del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación - República Argentina, 2010.

<sup>34</sup> Ver: Pootete, Janssen y Ostrom, 2012.

integración de diferentes niveles de la realidad<sup>35</sup> respecto de los problemas complejos; así como, el reconocer que las interacciones entre Sujeto (Conciencia y percepciones)-Objeto (Información) están mediadas por la cultura, el arte, la religión y la espiritualidad (Figura 11). En definitiva, deben utilizarse diferentes marcos explicativos y multimetodologías porque lo real no puede ser abordado desde un único enfoque teórico-metodológico, y porque la intersubjetividad sujeto-sujeto es importante para la comprensión de los fenómenos sociales<sup>36</sup>.



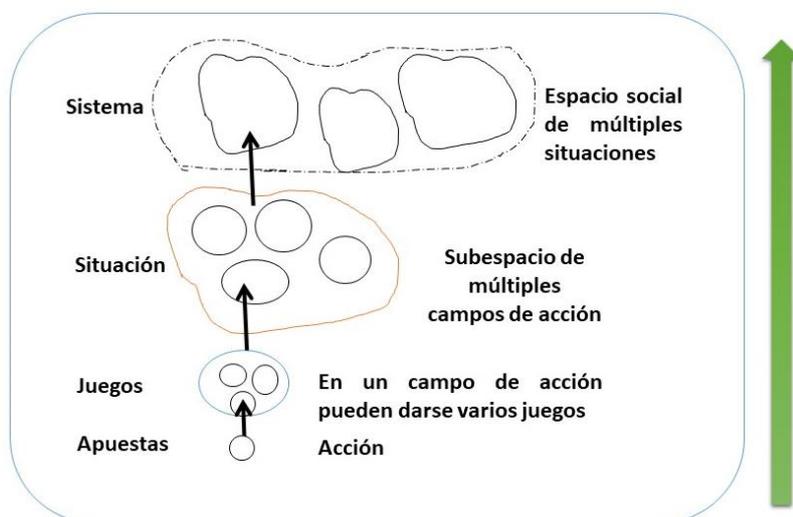
**Figura 11.** Hacia una teoría social “de” la planificación

En nuestro caso, entendemos como juego el modo particular que asume la interacción social que resulta de la interdependencia entre los jugadores –como un todo– al realizar sus prácticas, elecciones y apuestas, en términos tanto del concepto (el qué y para qué) como de la estrategia (el cómo) en un campo de

<sup>35</sup> A tales efectos resulta de interés este señalamiento: “Parece como si debiéramos usar a veces una teoría y a veces otra mientras que en ocasiones se puede emplear cualquiera de las dos. Estamos enfrentados con una nueva clase de dificultad. Tenemos dos imágenes contradictorias de la realidad; separadamente ninguna de ellas explica la totalidad de los fenómenos luminosos, pero juntas sí”. Einstein e Infeld, 1986:195-196.

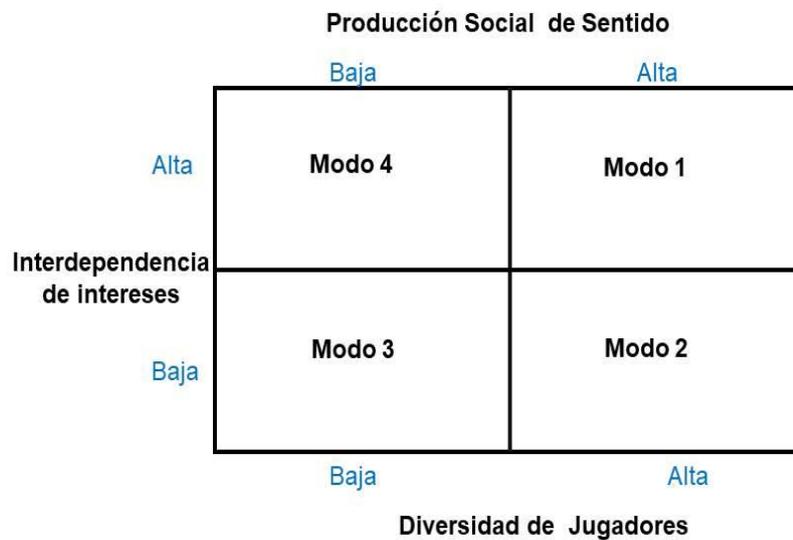
<sup>36</sup> Aun en el caso de la física resulta relevante tener consideración lo siguiente: “[e]n este punto la teoría cuántica se halla intrínsecamente relacionada con la termodinámica en cuanto todo acto de observación es, por propia naturaleza, un proceso irreversible; solo mediante tales procesos irreversibles es como el formalismo de la teoría cuántica puede relacionarse consistentemente con los acontecimientos reales del espacio y el tiempo. La irreversibilidad vuelve a ser –cuando se proyecta en la representación matemática del fenómeno– una consecuencia del conocimiento incompleto que el observador tiene del sistema y deja de ser completamente “objetiva”. Heisenberg, 1959:114.

acción (red de relaciones entre posiciones sociales) que es parte de una situación concreta (espacio social definido por la apreciación de los jugadores sobre la estructuración de varios campos). Siendo las acciones observables de los jugadores y sus patrones de interacción los que permiten deducir el tipo de juego y sus reglas (Figura 12). Ellas facilitan el proceso aproximativo al intentar establecer quiénes son los jugadores y cuál es el espacio en el que se desarrolla el juego (*campo*). La apreciación situacional del juego, con sus dilemas y tragedias, es la clave para comprender el cambio social y el tipo de cambio al cual juegan los jugadores bajo la perspectiva de sus “habitus” y de sus prácticas (Bourdieu, 2012).



**Figura 12.** Niveles de aproximación

Los modos de acción teniendo en consideración los “habitus” y prácticas de los jugadores en un determinado campo pueden asumir configuraciones múltiples (Figura 13). Lo cual debe ser sometido a un análisis combinatorio, teniendo en consideración, entre otras variables, las siguientes: a) la producción social de sentido, b) la interdependencia de intereses entre los jugadores, y c) la diversidad de jugadores.



**Figura 13.** Modos de acción. (Configuraciones posibles).  
Elaborado a partir de Innes & Booher, 2000

A partir de lo señalado anteriormente, podemos volver al modelo anidado (parte todo) sobre las dimensiones relevantes para la delineación de la propuesta: contingencia, sostenibilidad, temporalidad y cooperación, las cuales están presentes en todos los niveles, solo que una predomina en un determinado nivel (Figura 14).

**Contingencia.** Si se dan las condiciones: C1, C2,... Cn, es posible que el desarrollo se manifieste como una emergencia sistémica (Boisier, 2002). El foco son las interacciones, relaciones y patrones en los procesos de auto organización espontánea, siendo determinantes, en una escala global, las vulnerabilidades, las perturbaciones y la posible transformación del sistema como un resultado de su diferenciación (Luhmann, 2007) y de las interacciones sistema/entorno (ver Figura 10).

**Sostenibilidad.** Las capacidades y heurísticas<sup>37</sup> para la gobernanza<sup>38</sup>, la arquitectura de decisiones (Thaler, 2009) y la gestión adaptativa compleja de

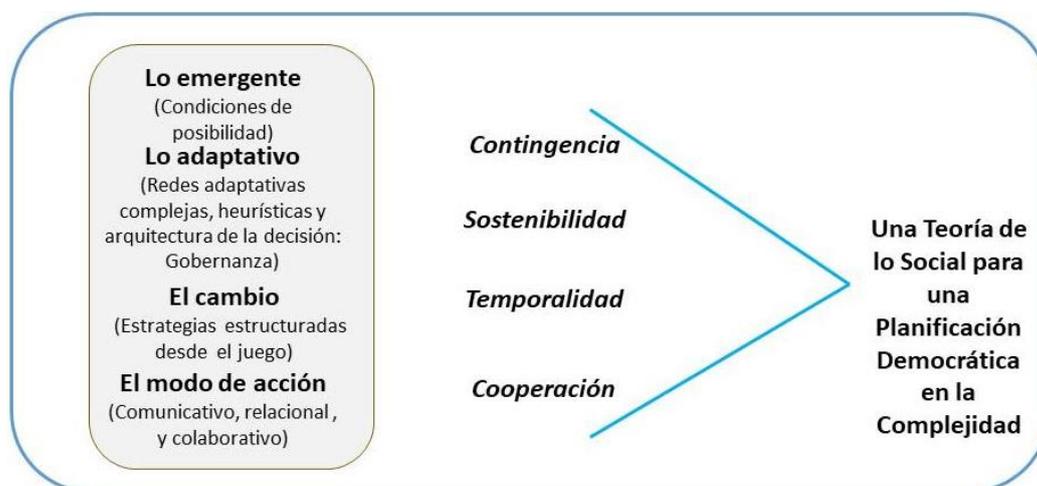
<sup>37</sup> “Las heurísticas explotan las capacidades evolucionadas... Las heurísticas son simples precisamente porque explotan capacidades evolucionadas complejas” (Gigerenzer, 2008:25).

<sup>38</sup> En especial, para nuevos modelos de gobernanza donde uno de los pilares fundamentales es la transformación digital, la cual marca como tendencias, entre otras, según Adriana Narváez Cote (2019), las siguientes: “Un nueva relación Estado – Ciudadanía (horizontal – transparente); los ciudadanos serán cocreadores de las políticas públicas; se tomarán

una situación son determinantes de la sostenibilidad sistémica. Ello en el marco de entender a la sociedad como un Sistema Adaptativo Complejo (Buckley, 1968).

**Temporalidad.** Los juegos transcurren en el tiempo y se dan en el marco de la estructuración de un campo social<sup>39</sup>.

**Cooperación.** La construcción democrática de consensos pasa por la utilización de un modo de acción comunicativo, relacional y colaborativo que propicie la cooperación social.



**Figura 14.** Hacia una teoría social en la teoría “de” la planificación

Con estos planteamientos se aspira a “recontextualizar” a la planificación y a la gestión pública desde un enfoque que coloque en su centro a los seres humanos y que la considere más como un modo de pensar<sup>40</sup> y conversar entre seres relacionales y plurales (Figura 15), que un método para actores racionales que observan sus diferencias desde el conflicto, en un contexto

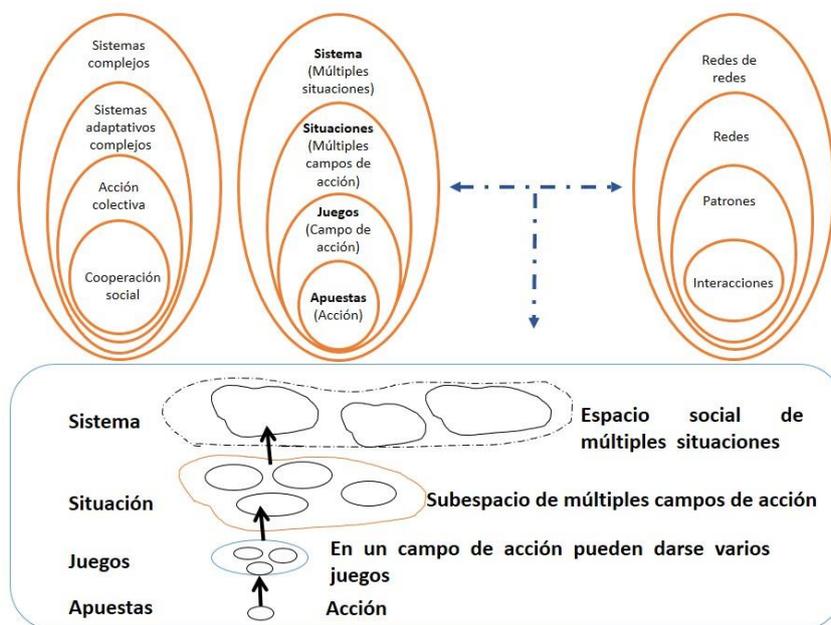
---

decisiones de forma más rápida basadas en gestión data; tecnologías como el Blockchain irán eliminando al intermediario y distribuirán el poder; partidos políticos con estructuras horizontales y ágiles; voto digital y consensos ciudadanos a través de la red; Gobiernos locales fuertes y gobiernos nacionales como grandes articuladores de la malla; El internet como derecho social.”

<sup>39</sup> Es en el campo social donde se expresa el futuro emergente como una posibilidad y él se encuentra constituido por el tejido social al cual estamos conectados en una situación determinada. Es un espacio vital que interactúa con la conciencia humana.

<sup>40</sup> En este punto se tiene en cuenta que las investigaciones de Tversky y Kahneman (1974), de Kahneman (2011) y de Gerd Gigerenzer (2008), entre otros, apuntan hacia que los individuos no tienen la capacidad de procesar toda la información en una situación, por lo cual realizan simplificaciones, dan por hecho aspectos de la realidad o no los consideran, son pragmáticos al seleccionar la información que les interesa, y pueden seguir una racionalidad más adaptativa que lógica, a partir de heurísticas.

único y donde el cambio es un estado definido que debe alcanzarse con intervenciones sociales. Es la relación entre los distintos niveles de abstracción del modelo anidado (parte-todo) las que nos permite visualizar su coherencia vertical y horizontal.



**Figura 15.** Relaciones entre niveles

## Teoría “de” la Planificación

En correspondencia con el marco de referencia alternativo, el giro en el sentido de lo social y de una teoría de lo social en la teoría “de” la planificación, podemos establecer la nueva concepción del plan y las premisas para el diseño de nuevos modos de planificar y hacer gestión pública<sup>41</sup>.

### Concepción del Plan

El plan debe ser una guía referencial resultante de la construcción democrática de consensos para la movilización social y de un modo de planificación comunicativa, relacional y colaborativa, que oriente la creación de las condiciones y contextos para que el cambio social sea el producto de la interacción humana entre los jugadores y el desarrollo una emergencia sistémica.

<sup>41</sup> En especial, en un contexto donde un gobierno digital no solo es la transformación digital de los procesos de los servicios públicos, sino que también implica el repensar la definición y entrega de los propios servicios, así como la cocreación de las políticas públicas con la participación ciudadana en un sistema complejo.

## Premisas de Diseño del Proceso de Planificación y Gestión

- Racionalidad comunicativa y diálogos deliberativos para la cooperación y construcción social, bajo los fundamentos y metodología de la transdisciplina.
- Pensar por juegos<sup>42</sup> la complejidad social y actuar para crear condiciones e incidir en los procesos de emergencia de patrones.
- Rediseñar la estructuración e interacción humana<sup>43</sup> en las situaciones a partir de las capacidades, heurísticas, mecanismos<sup>44</sup> y arquitectura de decisiones<sup>45</sup> para una gestión adaptativa compleja<sup>46</sup>.
- Construir los consensos como un resultado de la acción comunicativa y un mecanismo de coordinación de la acción (Agendas compartidas) para la adaptación del sistema en un contexto de redes<sup>47</sup> distribuidas de interacciones no lineales.

Ello en el marco de concebir a la sociedad como un Sistema Adaptativo Complejo. Destacándose dentro sus características que:

- Es un continuo proceso morfogénico (Buckley, 1968:497) que se produce y reconstruye continuamente en forma y génesis de la creación humana. “El orden social no es algo que se especifique normativamente

---

<sup>42</sup> Se asume como un modo de pensar y no en términos de la acepción matemática de la Teoría de Juegos.

<sup>43</sup> Teniendo en consideración las investigaciones de la economía del comportamiento y la psicología cognitiva a los procesos de diseño. Ver: artículo de Nikki Pfarr sobre el tema, en: Díaz, E. y Del Valle, C. Editores, 2016:17-41.

<sup>44</sup> Mecanismos. Dos opciones: explicación y diseño

**OP1:** Explicación sobre cómo se produce o puede emerger un fenómeno. (Elster, 1998). Si C1, C2... Cn **Algunas veces E.**

**OP2.** Diseño: “Un mecanismo es una institución, procedimiento, o juego para determinar resultados.” (Maskin, 2009). Un ejemplo práctico sobre el diseño de mecanismos es el relato del Antiguo Testamento conocido como “Juicio del Rey Salomón”. En este caso el rey no dispone de la información privada sobre quién es la verdadera madre y se resuelve la situación más por fortuna que por el diseño adecuado de un mecanismo (Binmore, 2008:165-167). En el caso particular de nuestro esfuerzo la interrogante crucial es: ¿Cuáles mecanismos se pueden diseñar cuando se quieren alcanzar determinados objetivos para un desarrollo sostenible en un ambiente complejo?

<sup>45</sup> “La forma en que se presenta una opción, tendrá mucho que ver con la decisión final que se tome.” Del Valle, C. (2016), en: Díaz, E. y Del Valle, C. Editores, 2016:69.

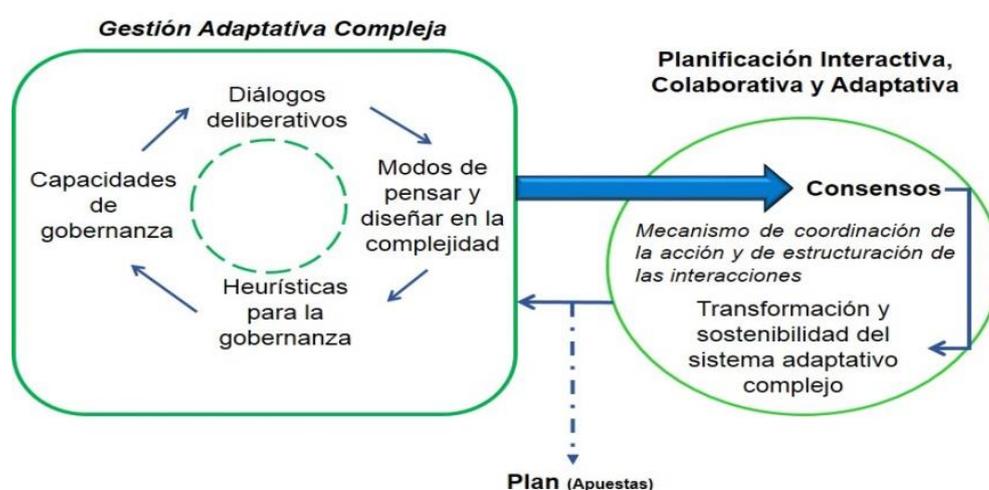
<sup>46</sup> Entendida como aquella capaz de generar y articular capacidades para cambios que se traduzcan en transformaciones sustantivas orientadas a la convivencia democrática, la justicia social y la sostenibilidad del sistema.

<sup>47</sup> “Las redes complejas son el esqueleto de los sistemas complejos”. Instituto de Física Interdisciplinar y Sistemas Complejos (IFISC). ¿Ciencia de los sistemas complejos? En: <https://www.ifisc.uib-csic.es/users/maxi/UOM/Complejidad/UOMSistemasComplejos.pdf>. P.41.

y se mantenga automáticamente sino que ha de ser “producido”, reconstruido, continuamente” (Buckley, 1968:504).

- De las múltiples interacciones entre sus elementos constituyentes surgen propiedades nuevas.
- Tiene capacidad de cambiar y aprender de la experiencia, y de transformar su estructura en respuesta a presiones internas o externas.
- La información y los procesos de comunicación son determinantes de la forma en que se estructuran para la autorganización, coevolución y cambio.

Los fundamentos procedimentales del nuevo modo de planificación y gestión propuesto (Figura 16) busca el desarrollo de diálogos deliberativos (“flujo de sentido”) que propicien modos de pensar múltiples y el diseño de nuevas heurísticas colaborativas, capacidades de gobernanza y arquitecturas de decisiones para una gestión adaptativa compleja de los recursos e interacciones entre los jugadores en una situación concreta; así como, el avanzar hacia una planificación interactiva, colaborativa y adaptativa que facilite el abordaje de interacciones no lineales, recursivas y autorreferenciales, y la construcción de consensos como un mecanismo de coordinación de la acción y de estructuración de las interacciones en un Sistema Adaptativo Complejo.



**Figura 16.** Modos de planificación y gestión

En tal sentido, al ser el cambio un proceso emergente y coconstruido por la interacción humana, la planificación solo puede contribuir a crear las condiciones e incentivos, y a propiciar los “pequeños empujones” (Thaler, 2008) que son necesarios para que el fenómeno se manifieste. El proceso de pensamiento de la planificación obedece a métodos que no tienen por qué considerar una teoría específica de cambio implícita como parte de la lógica del método. No obstante, lo que se debe intentar es promover la emergencia del sujeto de la transformación propiciando condiciones que generen nuevos patrones en la ocurrencia de las interacciones humanas, porque el cambio es el resultado de un proceso coconstruido mediante tales interacciones.

### Modo de Planificación y Gestión

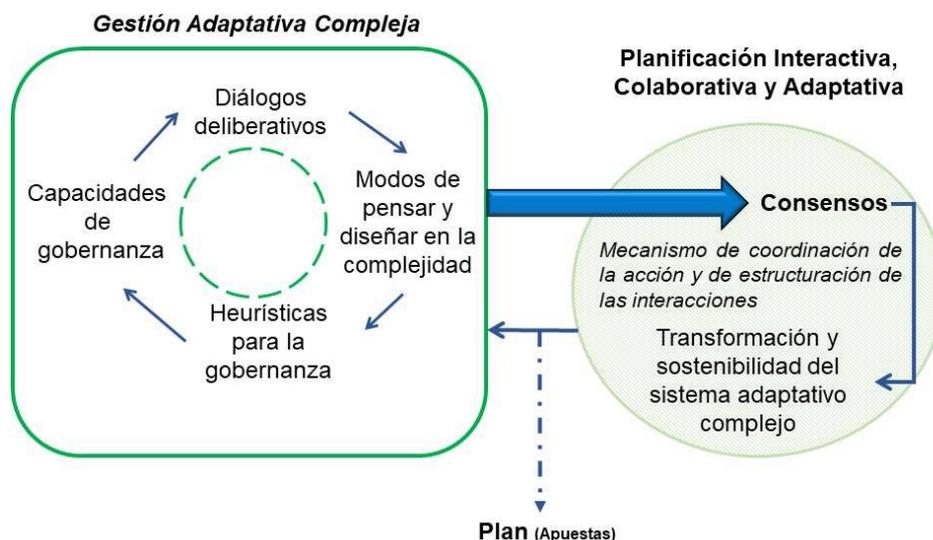
En consideración del marco de referencia alternativo (Figura 7) y del giro en el sentido de lo social (Figura 8) podemos identificar ciertos aspectos conceptuales que deben ser parte de los fundamentos que se deben considerar a la hora de diseñar un nuevo modo de planificación y de hacer gestión pública (Figura 17). Para ello, se parte de determinada concepción de lo real, de un trasfondo compartido para la acción pública y de un modo de pensar que en correspondencia con un cambio en la perspectiva al planificar y gestionar, facilite los procesos de experimentación en el foco de trabajo.



**Figura 17.** Fundamentos para un nuevo modo de planificación y gestión

Las dinámicas relacionales y de significación entre los jugadores son un fenómeno complejo que amerita de espacios que estructuren la interacción humana y la formación de las agendas compartidas sobre las políticas públicas y programas, dado que con sus apuestas crean las condiciones sociales para la emergencia sistémica o no del desarrollo como un futuro sostenible (Figura 18). Esto implica, por ejemplo, en términos de las políticas públicas<sup>48</sup>, que se deban tener en consideración ciertos axiomas para un nuevo pensamiento de diseño orientado a la innovación en contextos concretos (Peters, 2018:131-142) que aseguren: a) la efectividad al enfrentar la naturaleza de los problemas de política, b) el funcionamiento al utilizar los medios para abordar esos problemas, y c) que esas políticas encajen en el entorno social y político más amplio de una gobernanza pública holística.

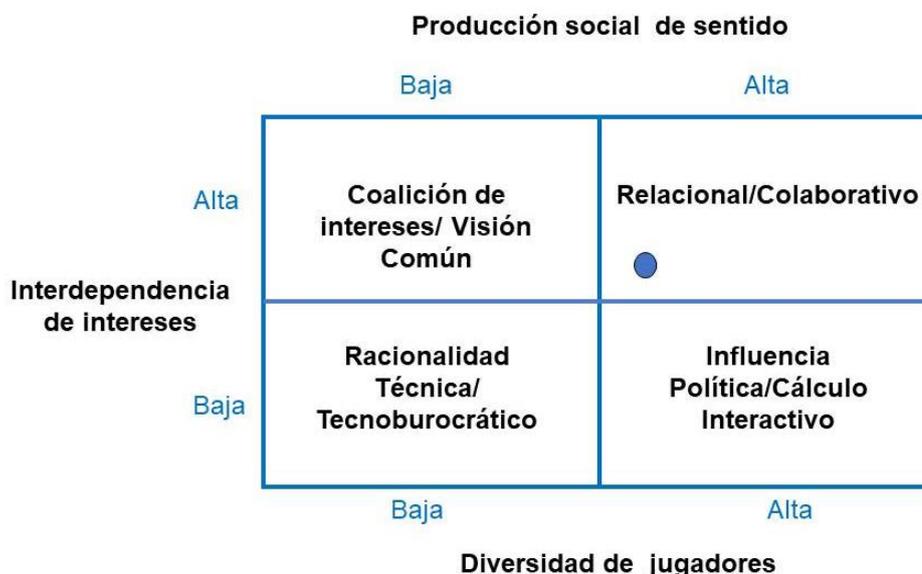
Siendo determinantes las estrategias posibles y el marco de restricciones para enfrentar los *wicked* o problemas complejos (Ver Peters, 2018:79-88); así como la vinculación entre los problemas de política y los instrumentos de política en atención, entre otros elementos, a un marco experimental, constructivista, de pequeños empujones, de colaboración entre actores y de la comprensión de los mecanismos sociales fundamentales que hacen que los instrumentos funcionen (Peters, 2018:90-110).



**Figura 18.** Modo de planificación y gestión

<sup>48</sup> Integrales y multidimensionales.

En el marco del modelo propuesto podemos realizar un análisis combinatorio sobre los modos de planificación y de hacer gestión (Figura 19), en atención a ciertas variables clave: a) la producción social de sentido, b) la interdependencia de intereses entre los jugadores, y c) la diversidad de jugadores. Esto nos indica que, en la medida que la producción social de sentido, la interdependencia de intereses y la diversidad de jugadores es considerada alta, como es el caso de un Proyecto Nacional, se requiere de un modo de planificación y de hacer gestión más relacional y colaborativo en los espacios transaccional y transformacional del juego social, lo cual demanda el diseño de nuevas capacidades y heurísticas para una gobernanza democrática que facilite las estrategias de resiliencia en el contexto de una gestión adaptativa compleja que propicie la cooperación social.

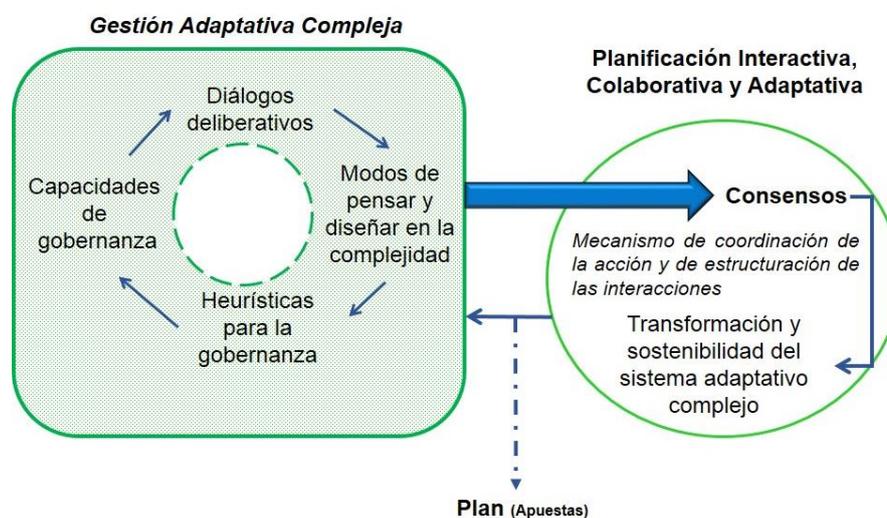


**Figura 19.** Modos de planificación (futuros posibles)  
(Elaborado a partir de Innes & Booher, 2000)

La gestión adaptativa compleja (Figura 20) pasa por reconfigurar los modos de construir consensos democráticos y por pensar y diseñar las capacidades<sup>49</sup>, heurísticas y mecanismos (interacción de actores, lógicas e intereses referidos al funcionamiento) que estructuran la interacción humana para la cooperación social. Teniendo claridad sobre el juego y la situación deseada, las capacidades, heurísticas, mecanismos y arquitectura de decisiones que se

<sup>49</sup> Ver: Enfoque, niveles y matriz de creación de Capacidades en: Matachi, A. (2006). Capacity Building Framework. UNESCO-International Institute for Capacity Building in Africa.

deben articular en términos de la transformación, adaptación y sostenibilidad del sistema a los fines de la resolución de los problemas públicos, cuya naturaleza es «endemoniada»: *wicked problems*.



**Figura 20.** Modos de planificación y gestión

En tal sentido, se parte de los siguientes supuestos y argumentos para su configuración:

- Un proceso de diálogo auténtico (como una heurística colaborativa) transforma las apreciaciones, experiencias, valoraciones y conocimiento de los jugadores involucrados en una situación concreta, en un acuerdo útil para la acción. Teniendo en consideración: 1) al lenguaje como medio de entendimiento para negociar definiciones (susceptibles de consenso) de una situación, para coordinar de común acuerdo los planes de acción de los involucrados en la interacción. Es decir, el entendimiento lingüístico interpretado como obtención de un acuerdo y como mecanismo de coordinación de la acción y de estructuración de las interacciones en una situación; 2) a las pretensiones de validez de los argumentos utilizados en la construcción de acuerdos, bajo las premisas de inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad (Habermas, 2001); y 3) a la consideración del entendimiento como proceso cooperativo de interpretación de los tres mundos: objetivo, subjetivo e intersubjetivo, en la definición común de una situación concreta (Habermas, 1987 y 2001).

- Los marcos de referencia se reconstruyen en un proceso de intercambio y negociación dada la relevancia de la teoría de cambio para el diseño del juego deseado como un espacio futuro de posibilidades. En este sentido, consideramos que el cambio es un concepto que está en el mapa de acción de un jugador, resultado de un complejo conjunto de ideas compartidas que lo definen en una situación concreta de la interacción humana y que facilita la adaptación del sistema. Es una construcción que se objetiva o se hace real mediante continuas interacciones entre los jugadores. En definitiva, es “una red de conversaciones” (Maturana, 1995) y donde lo válido obedece a un consenso intersubjetivo para la transformación positiva de los mundos sociales de los involucrados, y donde el diálogo<sup>50</sup> es la forma de verse y sentirse el sistema. De allí, la relevancia de meter “todo el sistema en el mismo cuarto” (Senge, 2009:73), y el reconocer que, en el caso de las conversaciones referidas al pensar juntos sobre el futuro, se requieren tres habilidades: aprender a suspender los juicios anticipados, reflexionar sobre los modelos mentales que se dan por dados y escuchar y apreciar la realidad a través del habla de los otros.
- Los juegos como emergencia sistémica requieren visualizar de manera integral los sistemas de interacción que surgen entre los jugadores. El sistema de interacción, al ser un proceso de autoconstrucción y autorganización desde las percepciones múltiples de los jugadores a través de la capacidad generativa del lenguaje<sup>51</sup>, nos obliga a prestar atención al tipo de observador que es un jugador, a las representaciones sociales, prácticas y discursos que definen al juego como un mundo de sentido en un sistema complejo.
- Al plantearse el cambio como un proceso coconstruido mediante actos de interacción humana, lo más conveniente, en casos en los que, por ejemplo, el entorno se caracteriza por ser de naturaleza compleja, es

---

<sup>50</sup> Como indagación reflexiva.

<sup>51</sup> Proceso auto-creativo sobre una nueva realidad a partir de la invención, innovación y el diseño de reglas, prácticas y juegos, que se estructura en las conversaciones entre jugadores y que produce y reconstruye continuamente al juego mismo. El diseño de conversaciones para la acción (Echeverría, 2003) es determinante en el cambio de un juego o en su rediseño.

experimentar<sup>52</sup> con la creación de condiciones, mecanismos e incentivos que generen nuevos patrones en la recurrencia de la interacción humana e ir ajustando de manera incremental. En este caso un marco analítico para reflexionar sobre el comportamiento humano, como el de: “Salida, Voz y Lealtad” (Hirschman, 1977), es una buena referencia sobre el estilo cognitivo a seguir al trabajar en los experimentos<sup>53</sup>.

- El diseño del juego deseado, como un espacio futuro de posibilidades, es un proceso caracterizado por un pensar integral donde la creatividad y el diálogo reflexivo que resulta de la interacción humana facilitan el reescribir las reglas y la creación de condiciones e incentivos relacionados tanto al concepto del juego como al descubrir estrategias creativas<sup>54</sup> para cambiarlo. Sin perder de vista que un juego puede estar relacionado por algunas de sus partes con otros juegos y que podemos estar en presencia de una ecología de juegos (Long, 1958). Lo anterior determina que sea fundamental prestarle atención a las relaciones empíricas entre problemas, actores y juegos en el campo de acción concreto (Cornwell, y Otros, 2003).
- Es necesario un cambio perceptivo; es decir, un cambio de perspectiva que pasa por el diseño de instituciones, heurísticas, capacidades y del juego social que resulta necesario para alcanzar los resultados socialmente predeterminados<sup>55</sup>. Contrario a la perspectiva que considera a lo constituido simplemente como predefinido (algo dado) al analizar el comportamiento estratégico de los jugadores respecto de los resultados y al determinar bajo un pensamiento de tipo analítico la estrategia a seguir. En este sentido, resultan de sumo interés los aportes de la teoría

---

<sup>52</sup> Simulación real o “ficticia” (sobre diseño e implementación de mecanismos en el marco de un juego) para evaluar la emergencia del fenómeno en el contexto del juego e identificar las posibles estrategias creativas a desplegar en el marco de un cálculo interactivo, y construir una “forma de juego” (mecanismo) –en el juego (combinación del mecanismo y las preferencias de los jugadores sobre los resultados)– para que la solución emerja y conduzca a un resultado previamente determinado y deseado.

<sup>53</sup> Los experimentos entendidos como desencadenantes de cambio e innovaciones sociales.

<sup>54</sup> Cursos de acción a seguir para alcanzar un impacto sistémico vía las políticas públicas y que tiene como mapa de referencia el juego deseado, una teoría de cambio (basada en el diseño de mecanismos) y un cálculo interactivo que estructura las estrategias creativas a partir de un conjunto orgánico y selectivo de acciones para el cambio de juego, el rediseño del juego social o la innovación en sus prácticas a partir de novedosos mecanismos sociales.

<sup>55</sup> O como señala Oscar Varsavsky (1982, p.19). :”...hacia la construcción de ciertas características deseables” en contraposición a “dejarse llevar por el proceso”.

de la implementación y del diseño de mecanismos<sup>56</sup>, de Leonid Hurwicz, Eric S. Maskin y Roger B. Myerson; así como los aportes de la economía conductual a los estudios sobre los principios que rigen las decisiones humanas<sup>57</sup>.

- Al considerarse el cambio como un proceso emergente y coconstruido por la interacción humana en situaciones de poder compartido, la planificación solo puede contribuir a crear las condiciones e incentivos que son necesarios para que el fenómeno<sup>58</sup> se manifieste, lo cual hace necesario repensar el diseño de las capacidades, heurísticas, mecanismos y arquitectura de decisiones que estructuran las interacciones en el marco de una gestión adaptativa compleja. En este sentido, resulta determinante tener en consideración lo sostenido por Albert Hirschman, sobre la búsqueda de paradigmas como un obstáculo para la comprensión (Hirschman, 2013:137-154).
- Los jugadores con sus rutinas y prácticas sociales hacen que emerjan juegos –en el sentido de una construcción social sistémica– que conservan cierta complejidad dinámica en el tiempo y donde sus modelos mentales contribuyen a la reproducción de patrones, estructuras y de sus propios mapas de acción que configuran la naturaleza del juego, como realidad construida y auto-organizada en la recurrencia de la interacción social. De allí, la relevancia del rediseño de la estructuración e interacción humana en las situaciones “críticas”.
- Los discursos de los jugadores como producción social de sentido que se expresa en narrativas de cambio<sup>59</sup> desde el fenómeno del poder, los cuales sirven de encuadre a las apuestas que ellos realizan para crear las condiciones que hacen que un fenómeno emerja; así como al diseño de los mecanismos adaptativos (*políticas públicas*), de defensa

---

<sup>56</sup> Ver: Revista Asturiana de Economía-RAE N°44. PP: 7-20, 21-36, 37-64.

<sup>57</sup> Ver: Grupo Banco Mundial (2015).

<sup>58</sup> Es la emergencia de un comportamiento social resultante del proceso de morfogénesis que produce y reconstruye continuamente a la sociedad como un Sistema Adaptativo Complejo y que buscamos abordar, en términos de la acción colectiva, bajo la perspectiva del enfoque de juegos y la aproximación por mecanismos.

<sup>59</sup> Las narrativas tienen que ver con la producción social de sentido y son un fenómeno del poder que se expresa en la Teoría de Cambio de un plan y de las políticas públicas como una hegemonía discursiva relativa; donde los significantes vacíos y flotantes (Laclau, 2014) juegan un papel de primer orden en la retórica política.

(*capacidades funcionales*) y cambio estructural (*reglas y capacidades clave*) utilizados para la invención e innovación social en las prácticas sociales<sup>60</sup>. Es decir, modifican o reconfiguran las formas y relaciones de viabilidad, sostenibilidad y cambio estructural del sistema.

- En consideración de las capacidades actuales y del diseño de un enfoque para la gobernanza que resulte apropiado para situaciones de cambio acelerado, baja previsibilidad y limitaciones en la construcción de consensos. El enfoque para el diseño de capacidades y heurísticas para la gobernanza debe integrar, de una manera orgánica, aspectos tales como: la construcción de consensos en el contexto de una democracia<sup>61</sup>, los avances en materia de las ciencias de la complejidad y de la sostenibilidad, y la racionalidad comunicativa como elemento clave de una planificación sustentada en capacidades colaborativas, mecanismos sociales y redes adaptativas complejas (Figura 21).

---

<sup>60</sup> Es el diseño y la activación democrática de un conjunto de mecanismos sociales que conforman una teoría de cambio y que a través de la experimentación sobre el proceso de morfogénesis social, podemos evaluar si es sostenible y puede ser expresado como una estrategia para la creación e implementación de nuevas prácticas sociales. La invención e innovación en las prácticas sociales debe buscar el diseño e implementación de mecanismos novedosos para satisfacer las necesidades humanas, construir relaciones sociales, de cooperación y contribuir a la creación de capacidades para un desarrollo sostenible. En el sentido de que contribuye a procesos autorganizativos y autoreglativos (resiliencia autorganizativa), mediante principios y diseños funcionales, que permiten gobernar adaptativamente el cambio y las perturbaciones en un ambiente social complejo (funcionamiento adaptativo).

<sup>61</sup> Que se traduzca en decisiones de suma positiva en el entretejido de mediaciones.

Dimensiones de la Gobernanza	Actual	Propuesta
Naturaleza de la planificación	Lineal-Jerárquica	No lineal Redes adaptativas complejas
Diseño de mecanismos	De control social	De coordinación, adaptación, defensa y transformación
Comportamiento del sistema	Determinado por roles administrativos y recursos monetarios por componentes bajo la perspectiva del Estado	Determinado por la interacción entre jugadores y la utilización de diferentes recursos que influyen en la creación de las condiciones sociales
Adopción de decisiones	Basada en mandatos centralizados y el logro de objetivos	Basada en la acción colectiva de los jugadores y de un proceso deliberativo
Agendas y apuestas	Imposición de acuerdos a través de la divulgación de planes y políticas	Construcción de consensos en atención a capacidades colaborativas y diálogo generativo que cumpla con requisitos de la racionalidad comunicativa

**Figura 21.** Revisando las capacidades de gobernanza

- El modo de planificación y de hacer gestión debe integrar como un conjunto orgánico a los focos de atención (valores, normas sociales, capacidades, competencias y herramientas) que debemos tener presente en los distintos niveles de trabajo (individuo [posicionamiento transformacional], equipos [decisiones humanas], espacio de posibilidades [cambio] y ecosistema [desarrollo], para propiciar un cambio transformador hacia el desarrollo humano<sup>62</sup>.

El marco para la acción (Figura 22) que integra nuestros planteamientos, desde el pensar por juegos<sup>63</sup>, consiste en establecer el hacia dónde vamos (el concepto) con base en una teoría de cambio<sup>64</sup> (explícita o implícita) y avanzar

<sup>62</sup> Ver: Hernández, y Muñoz, 2011.

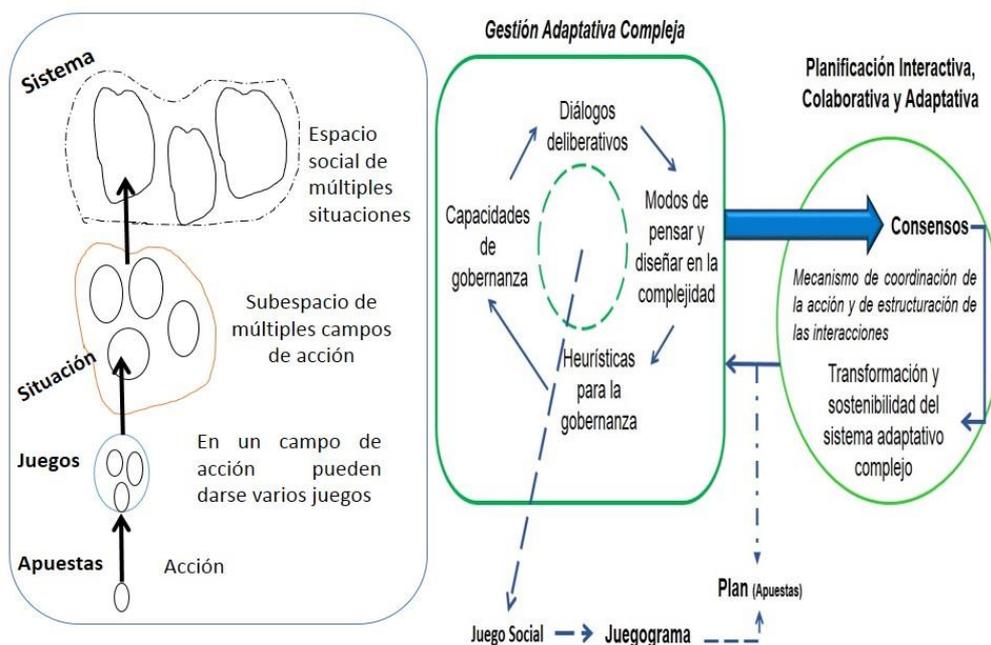
<sup>63</sup> Ahora bien, ¿Por qué el pensar por juegos como enfoque y no como método matemático para estudiar la interdependencia estratégica? Tal como lo plantea Matus (2000) en referencia a la Teoría General de Sistemas, "... su desarrollo está limitado por su enfoque: no se sitúa en la complejidad del juego social, no valora el concepto de situación ni el concepto de actor, y trata de eludir la complejidad de los problemas cuasi-estructurados, propios de los sistemas de incerteza dura." (p. 50). Consideramos que las limitaciones planteadas por Matus también están presentes en la teoría matemática de juegos. No obstante, el pensar por juegos nos facilita una perspectiva para apreciar de una manera integrada los distintos componentes de la interacción humana y su recurrencia como complejidad dinámica en una situación determinada.

<sup>64</sup> Es la articulación de un conjunto de condiciones desencadenantes y que integradas en el diseño e implementación de mecanismos, facilitan la explicación y emergencia de un fenómeno o el logro de un resultado.



En el enfoque propuesto lo determinante son las condiciones de posibilidad: patrones de interacción, arquitectura de decisiones y las capacidades de gobernanza: heurísticas, mecanismos y redes adaptativas complejas, que son necesarias para que el desarrollo sea una propiedad emergente de un sistema adaptativo complejo. Bajo esta perspectiva, la planificación debe contribuir a la creación de aquellas condiciones<sup>66</sup> y contextos que faciliten que el sistema complejo se transforme en un sistema adaptativo complejo y que el cambio sea el resultado del juego de las interacciones humanas (Figura 23).

El pensar por juegos es una manera de explorar y asumir el fenómeno creativo que surge de un proceso de coconstrucción colectiva. Es un modo de pensar para actuar en sistemas complejos; en cuyo núcleo se encuentra atender a la dinámica de la interacción humana y a los mundos interpretativos de los jugadores. Es una opción para asumir el rumbo como un acuerdo de sentido de lo social en democracia<sup>67</sup>, en correspondencia con las circunstancias de un juego social creativo, auto organizado y de final abierto.



**Figura 23.** Síntesis

<sup>66</sup> “Las condiciones en la que opera el desarrollo han cambiado significativamente en la era de la información, nuestra era, un período histórico caracterizado por la revolución tecnológica en la información y las comunicaciones, el auge de una forma de organización social conectada en redes y la interdependencia global de las economías y de las sociedades”. Castells, y Himanen, 2016:21

<sup>67</sup> En el sentido de Habermas, la democracia en su concepción deliberativa, como construcción del mundo de la vida desde el diálogo y el entendimiento mutuo.

De manera tal que un cambio transformador hacia el desarrollo humano implica dar respuesta, entre otras interrogantes a: ¿Dónde jugar? ¿Cómo jugar? ¿Cuáles son las reglas? ¿Cuáles son las apuestas? Ello a los fines de que el cambio al ser concebido como un juego de interacciones humanas facilite la práctica social transformadora hacia el desarrollo humano en ambientes sociales democráticos y complejos.

## PARTE III: MARCO DE REFERENCIA INTEGRADO

La **Propuesta Didáctica** busca contribuir con la elaboración de un **Marco de Referencia Integrado**, entendido como la articulación entre un **Manifiesto** que integra un conjunto de principios a tener en cuenta a los efectos de los procesos de diseño y de creación de las condiciones de posibilidad, y un **Marco Constructivo**, a través de tres procesos (Figura 1): 1) Un proceso de **Indagación-Comprensión**, que propicie un diálogo reflexivo que contribuya a la auto-construcción y mejoramiento de la propuesta del Marco de Referencia Integrado; 2) Un proceso de **Formación Reflexiva**, a los fines del diseño de actividades específicas de formación que logren la vinculación de un modo de pensar y diseñar lo social, y el desarrollo de capacidades, competencias y de prácticas movilizadoras de la interacción humana en situaciones de aprendizaje vivenciales; 3) Un proceso de **Experimentación Social**, centrado en las condiciones de emergencia de nuevos patrones de interacción y estructuración de la interacción humana, a partir de un pensamiento diseño para la innovación y la construcción de espacios de posibilidades en ambientes sociales complejos. Todo esto con el propósito de crear las condiciones de posibilidad para que emerja el sujeto de la transformación e identificar y mejorar los conocimientos, las habilidades y los comportamientos que pueden contribuir a que se logren los resultados que se aspiran con un **Liderazgo<sup>68</sup> Demócrata y Transformador**.

### Manifiesto

- La relevancia de los **valores y normas sociales** para los diseños a partir del Marco Constructivo de la propuesta y para el proceso de planificación en la creación de las condiciones de posibilidad para la emergencia sistémica, en lo relativo a la convivencia democrática, el desarrollo humano (Sen, 2000) y la sostenibilidad del desarrollo.
- La **indagación y comprensión** como un proceso coconstruido en la exploración conceptual-metodológica, en la formación de la acción colectiva y en la experimentación social sobre las condiciones de posibilidad que son necesarias para que el sistema complejo se

---

<sup>68</sup> Se concibe como un ejercicio visionario, innovador y experimental sobre el cambio social.

transforme en un sistema adaptativo complejo en situaciones de poder compartido.

- La **formación reflexiva** como un proceso de revisión de los principios de las decisiones humanas (Grupo Banco Mundial, 2015) y de cuestionamiento-re-encuadre sobre nuestros marcos de referencia para la acción colectiva y de las relaciones de sentido y prácticas en las interacciones humanas, a los fines de la construcción de nuevos caminos como parte de la dinámica creadora de la sociedad.
- La **experimentación social** a partir de una concepción de la planificación como una práctica social transformadora del mundo de la vida y de un modo de pensamiento que facilite el diseño e innovación de las condiciones de posibilidad para la emergencia de nuevos patrones de interacción, y que son necesarias para que el desarrollo sea un propiedad emergente de un sistema adaptativo complejo.
- La **relación Planificación-Desarrollo** implica el traspasar fronteras, al concebir al desarrollo como la emergencia de un fenómeno sistémico (efecto de múltiples interacciones humanas), y el delinear un **Marco Constructivo** que integre de manera orgánica los procesos de: **indagación y comprensión, formación reflexiva y experimentación social**, a los fines de asumir la expansión de las capacidades humanas (Nussbaum, 2012:45) y al desarrollo como proceso de transformación colectiva de las distintas dimensiones de la vida humana.
- **El Marco Constructivo** integra elementos conceptuales y metodológicos que facilitan los procesos de auto-diseño apropiados a los contextos concretos de trabajo, con una visión holística de la gobernanza pública y un “pensamiento constructivo” que facilita diseños y estrategias innovadoras para enfrentar los “*wicked*” o problemas complejos, bajo la perspectiva de la materialidad de los derechos humanos y de la ampliación de las oportunidades para el uso de las capacidades humanas en situaciones concretas.
- El **Liderazgo Democrático y Transformador** consiste en la creación compartida<sup>69</sup> de las condiciones de posibilidad que propicien la

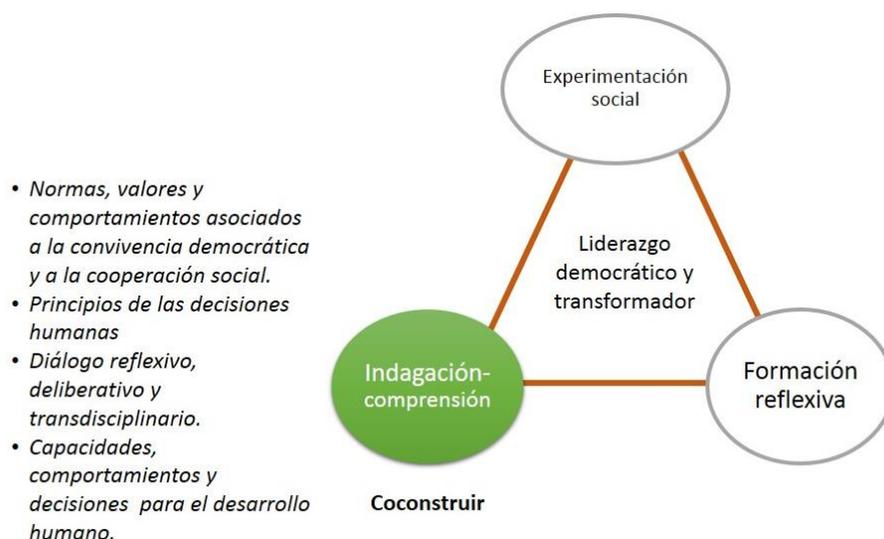
---

<sup>69</sup> Liderazgo con *empowerment* y conciencia del ecosistema.

“construcción social” del sujeto de la transformación, en consideración de la convivencia ciudadana en una democracia y de los marcos de referencia, las capacidades humanas y competencias para la acción<sup>70</sup> que se requieren a la escala del sujeto de la transformación en su contexto, “al cambiar el lugar desde el que opera un sistema” (Schamer, 2000:33).

## Marco Constructivo

El proceso de **Indagación-Comprensión** (Figura 24) busca el **coconstruir** una metodología de trabajo a partir de un diálogo reflexivo, deliberativo y transdisciplinario (en un primer momento entre pares conocedores de los temas: planificación, desarrollo y sistemas complejos) y que tiene en consideración, en términos generales: las normas, valores y comportamientos asociados a la convivencia democrática y a la cooperación social; los principios de las decisiones humanas y la generación de capacidades, comportamientos<sup>71</sup> y decisiones para el desarrollo humano.



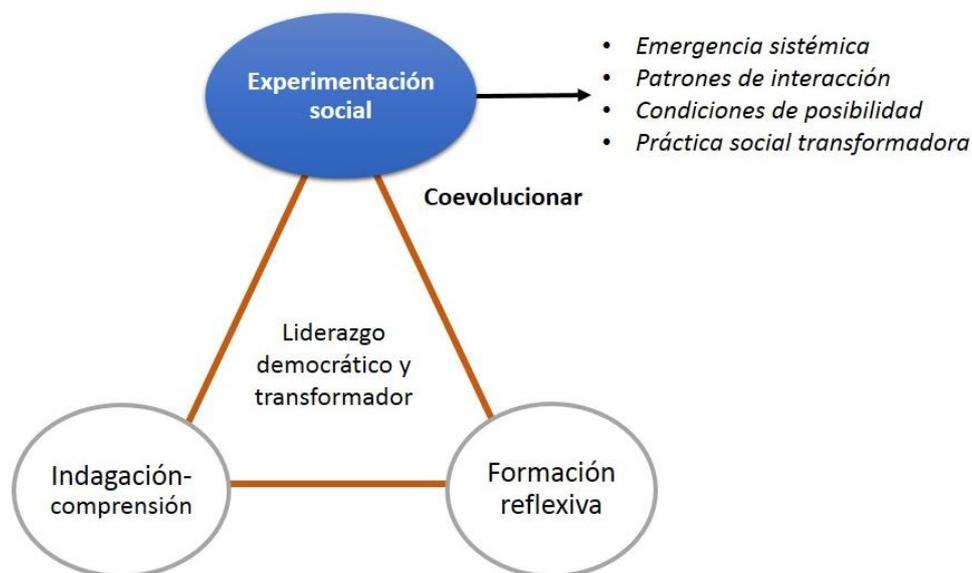
**Figura 24.** Marco constructivo

El proceso de **Formación Reflexiva** busca integrar cuatro momentos en la acción del liderazgo (Figura 25): 1) formación del marco de referencia del cambio transformador (Intención compartida, apreciación en situación,

<sup>70</sup> Siendo un eje transversal de la propuesta el avanzar hacia un liderazgo efectivo con una sólida base de ética y de integridad.

<sup>71</sup> Si comprendemos el cómo y el por qué los diseños impactan el comportamiento humano, se pueden desarrollar contextos y opciones adaptativas e incrementales que mejoren la interacción humana.



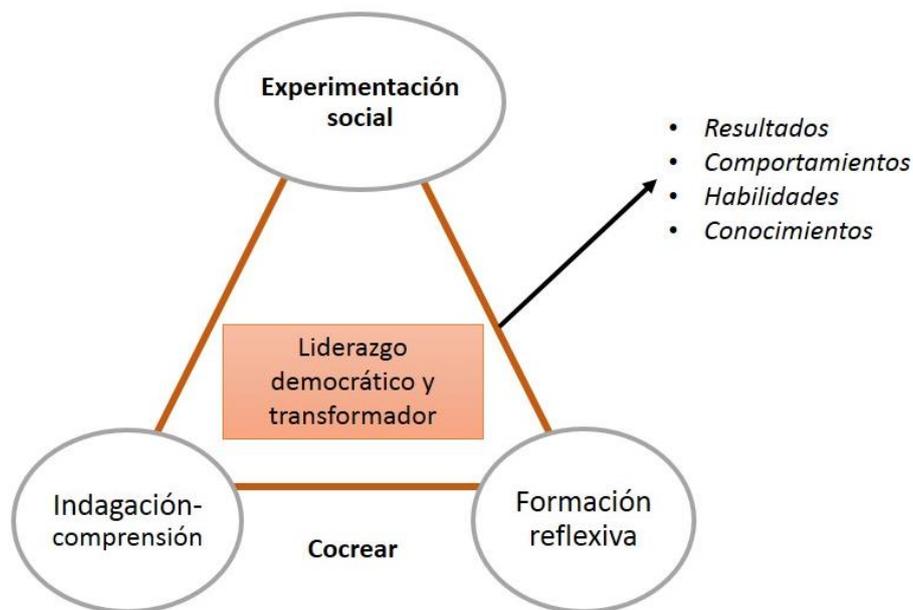


**Figura 26** Marco constructivo

El **Liderazgo Democrático y Transformador** parte por reconocer los resultados que se aspiran con su desempeño, para luego precisar los comportamientos, habilidades y conocimientos que se requieren en coherencia con tales resultados (Figura 27). A tales efectos, el hilo conductor es propiciar las condiciones de posibilidad para una práctica transformadora y de decisiones colaborativa<sup>73</sup>, en un contexto de democracia y de sentido de responsabilidad hacia las generaciones presentes y futuras. Para ello, se requieren espacios de aprendizaje donde el sistema se pueda observar, sentir y auto-transformar, bajo una concepción del liderazgo, en su dimensión colectiva, como una comunidad exploradora, catalizadora y sustentadora de cambios profundos y sistémicos<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> Para lo cual, los fundamentos de ética e integridad son determinantes.

<sup>74</sup> El liderazgo es visto como una capacidad del sistema. De allí lo relevante de asumir que: "la esencia del liderazgo es cambiar el lugar interior desde el cual operamos, pues es lo que incide en el mundo visible" (Schamer, 2000:33). Por otra parte, se hace necesario reconocer que el estilo democrático se debe construir en cada situación concreta.



**Figura 27.** Marco constructivo

La formación de un **liderazgo democrático y transformador** para el desarrollo humano implica, en coherencia con el Manifiesto y el Marco Constructivo, que se tengan las competencias<sup>75</sup>, entre otras, para: a) fomentar y modelar normas y valores para la interacción cívica, la cooperación social y acuerdos intersubjetivos<sup>76</sup>; b) expandir las capacidades humanas y diseñar capacidad de gobierno<sup>77</sup> y capacidades para una gestión adaptativa compleja en situaciones de poder compartido; y c) estructurar comportamientos y decisiones para el desarrollo humano y la transformación del entorno (Figura 28). Ello bajo la perspectiva del fortalecimiento de la convivencia en una democracia participativa, la generación de capacidades para el desarrollo humano y la concepción de la planificación como una práctica social transformadora del mundo de la vida.

<sup>75</sup> “Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, capacidades cognoscitivas o características individuales que demuestran distintivos personales para un desempeño particular” (Boyatzis, citado por Hay Group, 1990:28.)

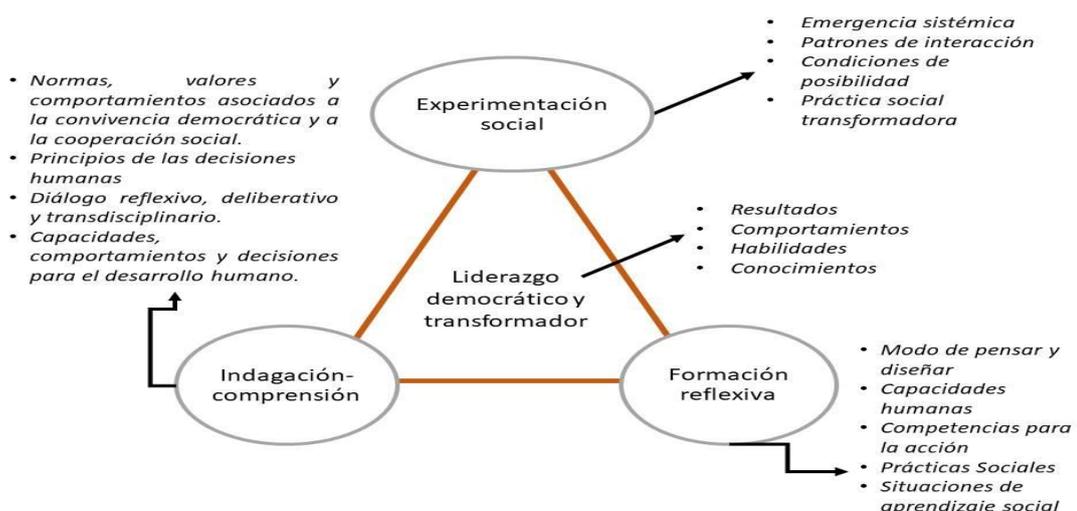
<sup>76</sup> Conformados sobre un proceso continuo de relaciones de confianza con fundamentados en la ética y la integridad.

<sup>77</sup> En el entendido que la transformación digital del Estado apunta hacia: un gobierno abierto, transformación digital de su aparato y de su interfaz con los ciudadanos, y a la incorporación de la innovación social al gobierno local (Cote, 2019).



**Figura 28.** Hacia un liderazgo democrático y transformador

El **Marco Constructivo** considera los tres procesos: Indagación-Comprensión, Formación Reflexiva y Experimentación Social (Figura 29), bajo la perspectiva del **Liderazgo Democrático y Transformador** que impulse: a) la creación de espacios para el diálogo, la cooperación y la innovación social; b) la expansión de las capacidades individuales y colectivas para la libertad y la adopción de decisiones y c) la convivencia participativa y protagónica de la acción colectiva, a través del ejercicio de derechos y deberes, en la creación de condiciones de posibilidad para que el desarrollo sea una emergencia sistémica.



**Figura 29.** Síntesis

En definitiva, el hilo conductor de la propuesta es la conformación de un **Marco Constructivo** que focalizado en el diseño y la experimentación social facilite la emergencia sistémica del desarrollo y el aprendizaje social desde la experiencia respectiva sobre el detectar y encarnar futuros posibles. En este último caso, de la emergencia sistémica a las capacidades y competencias (aprendizaje social desde la experiencia I), y de las capacidades y competencias al Marco Constructivo (aprendizaje social desde la experiencia II). (Figura 30).



**Figura 30.** Síntesis

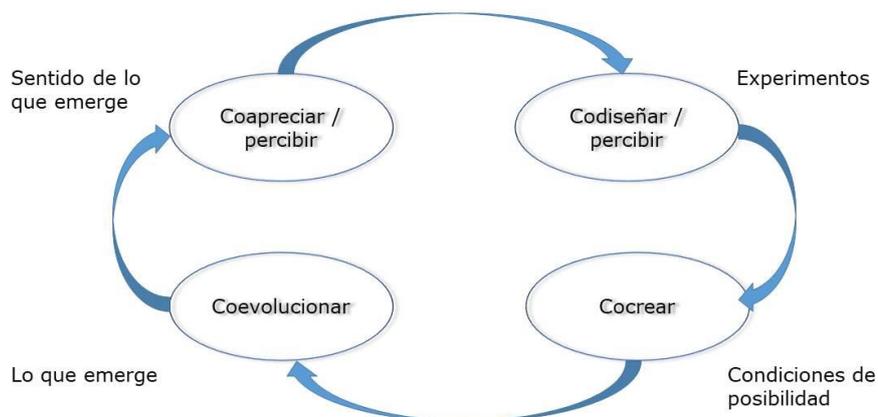
## PARTE IV: PRÁCTICUM REFLEXIVO

Con la finalidad de comprender la concepción del Prácticum Reflexivo, primero se describe el alcance y los momentos del Modelo Transformacional donde se inscriben las actividades que se desarrollan en el mismo.

### Modelo Transformacional

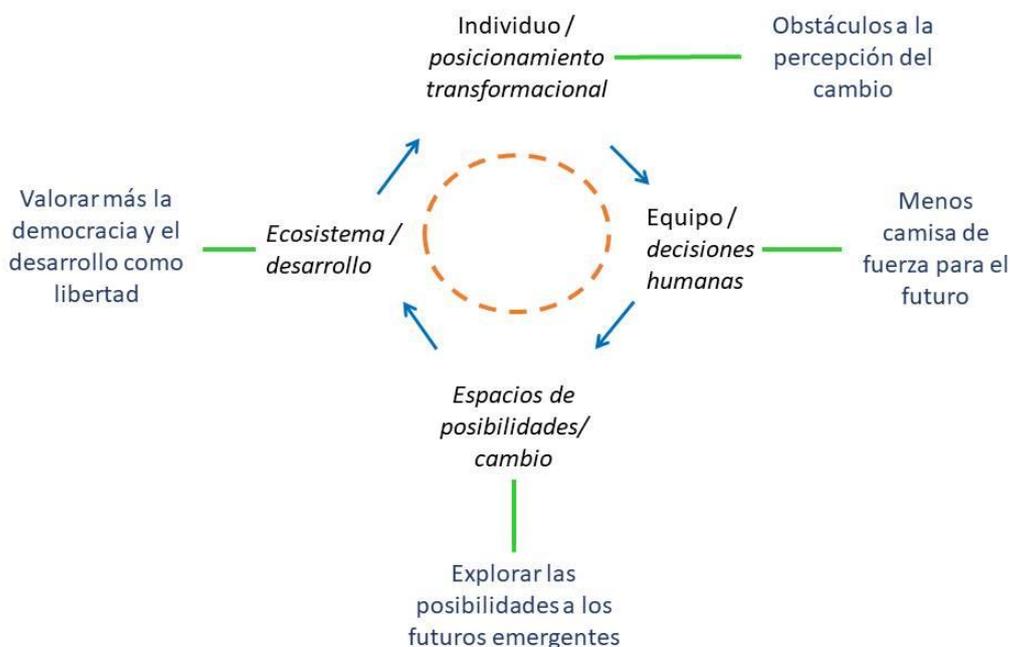
La formación reflexiva centra los esfuerzos en el aprendizaje social desde la experiencia, un aprendizaje transformacional que lleve a revisar los marcos de referencia, y en la experimentación sobre cómo jugar a cambiar los juegos sociales, teniendo presente que “para crear el futuro es decisivo ver el presente de una manera sistemática.” (Senge, 2009:54). En el Modelo Transformacional (Figura 31) se busca que el liderazgo esté orientado a coapreciar el sentido de lo que emerge en el sistema, de manera que pueda codiseñar experimentos orientados a los cambios transformativos y a los cuales se les debe cocrear las condiciones de posibilidad que propicien el coevolucionar en el proceso de emergencia sistémica.

A tales efectos se pueden tener cuenta, bajo la perspectiva del liderazgo, los siguientes principios generales: 1) atreverse a desplegar estrategias creativas respecto del futuro emergente en el ecosistema, 2) impulsar experimentos a escala; 3) promover la articulación entre experimentos o prototipos, y 4) ampliar el impacto sistémico a partir de políticas públicas.



**Figura 31.** Modelo transformacional

El Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano, supone el enfrentar los obstáculos a la percepción del cambio, no partir de la caja de paradigmas en uso para abordar el futuro, explorar las posibilidades a los futuros emergentes y valorar más a la democracia y al desarrollo como expansión de las capacidades humanas y de la libertad (Figura 32). Esto implica en términos de los fundamentos para una gestión adaptativa compleja, tener en cuenta los siguientes niveles de trabajo: el individuo (la persona) y su posicionamiento transformacional, el equipo (o Agentes de Cambio) a la hora de las decisiones humanas relativas a que el futuro es ahora, el espacio de posibilidades del cambio o de los futuros emergentes, y el ecosistema como el ámbito del desarrollo humano.



**Figura 32.** Fundamentos para una gestión adaptativa compleja

El modo de planificación y hacer gestión integra como un conjunto orgánico a los focos de atención que debemos tener presente en los distintos niveles de trabajo para propiciar un cambio transformador hacia el desarrollo humano. Ello a los fines de relacionar de manera vertical y horizontal los valores, normas sociales<sup>78</sup>, capacidades, competencias y herramientas en correspondencia con

<sup>78</sup> En este caso se tienen en cuenta las "Condiciones para la existencia de una norma social:

los distintos niveles de trabajo señalados anteriormente. A manera de ilustración, ver figura 33.

Niveles de Trabajo

Foco de Atención	Individuo (Posicionamiento transformacional)	Equipo (Decisiones humanas)	Espacio de Posibilidades (Cambio)	Ecosistema (Desarrollo)
Valores	Solidaridad humana y compromiso social	Valores como parte del percibir y convivir con otros en un contexto social	Sentido de responsabilidad hacia las generaciones presentes y futuras	Ser humano como un ser ecodependiente
Normas sociales	Compromiso democrático y con los derechos humanos	Establecimiento de normas para el diálogo deliberativo y generativo	Creación de nuevas normas sociales para la profundización de la convivencia democrática y cooperación social	Ejercicio pleno de la ciudadanía
Capacidades	(aptitudes personales) Capacidad para reconocer identidad, necesidades, aspiraciones propias y del otro	Capacidad para ver los sistemas, colaborar a través de fronteras y crear futuros deseados Aptitudes relacionales y de agencia Capacidad propositiva para participar, y agenciar compromisos	Capacidad para la creación de condiciones de posibilidad a los futuros emergentes	Capacidad para estructurar las interacciones humanas para la acción colectiva y el desarrollo
Competencias	Pensamiento ontológico Pensamiento transdisciplinario Pensamiento estratégico Habilidades de auto observación y crítica, cuidado de sí mismo	Pensamiento complejo Habilidades conversacionales relacionales Trabajo colaborativo Orientación a la comunidad	Habilidades de diseño	Pensamiento sistémico Habilidades de coordinación, negociación, trabajo en redes
Herramientas	<b>Modo Posicionamiento:</b> Marco de referencia del cambio transformador: intención compartida, apreciación en situación, emergencia percibida Future Search, Modelo OSAR Mapa de actores	<b>Modo Generativo:</b> Axiomas para un nuevo pensamiento de diseño Diálogo deliberativo (Mapping Dialogue) Modo de pensar por juegos	<b>Modo Experimentación:</b> Experimentos sociales para una gestión adaptativa compleja Juegograma, World Café, Foro / Arenas / Tribunales	<b>Modo Articulación:</b> Agenda compartida para la transformación y sostenibilidad del Sistema Adaptativo Complejo <b>Marco</b> para una Planificación Interactiva, Colaborativa y Adaptativa

Figura 33. Fundamentos para una gestión adaptativa compleja

Sea R una regla de conducta para situaciones del tipo S, donde S puede representarse como un juego mixed-motive. Decimos que R es una norma social en una población P si existe un subgrupo suficientemente amplio  $P_{sc} \subset P$ , de modo que para cada individuo  $i \in P_{sc}$ :

1. **Contingencia:** i sabe que la regla R existe y que se aplica a situaciones del tipo S;
2. **Preferencia Condicional:** i prefiere cumplir con R en situaciones del tipo S a condición de que:
  - 2a. **Expectativas empíricas:** i cree que un subgrupo suficientemente amplio de P cumple con R en situaciones del tipo S;
  - 2b. **Expectativas normativas:** i cree que un subgrupo suficientemente amplio de P espera que i cumpla con R en situaciones del tipo S; o
  - 2b'. **Expectativas normativas con sanciones:** i cree que un subgrupo suficientemente amplio de P espera que i cumpla con R en situaciones del tipo S, prefiere que i cumpla y puede sancionar la conducta (traducción de Jordi Tena-Sánchez y Ariadna Güell-San a partir de C. Bicchieri The Grammar of Society, 2006:11)".

En lo que corresponde a la programación de las actividades según los cuatro momentos del Modelo Transformacional, esta se concibe desde el ser humano<sup>79</sup> y bajo la perspectiva de propiciar cambios transformadores hacia el desarrollo humano (Figura 34), para lo cual se combinan en un conjunto orgánico y selectivo: situaciones de aprendizaje relacionadas con los obstáculos a la percepción del cambio<sup>80</sup>, casos prácticos que contribuyan a integrar los aspectos sustantivos de la propuesta, simulaciones o juegos de roles sobre el logro de acuerdos y de agendas compartidas en el marco de una narrativa de cambio y de una alianza para un cambio transformador<sup>81</sup>. Esto permite crear las condiciones<sup>82</sup> y fortalecer las competencias que se requieren a la hora de emprender un cambio transformador hacia el desarrollo humano en ambientes sociales democráticos y complejos.

	Coapreciar/ percibir	Codiseñar	Cocrear	Coevolucionar
Situaciones de Aprendizaje		<i>Integración horizontal</i> →		
Análisis de Casos	<i>Integración vertical</i> ↓			
Simulaciones				
Diseño de Experimentos				

**Figura 34.** Hoja de actividades

Con el propósito de asegurar la coherencia de la Hoja de Actividades se sigue una secuencia de verificación del Esquema de Trabajo (Figura 35) que tiene en consideración el resultado esperado de cada Momento del Modelo Transformacional en una situación particular. Lo cual facilita la gestión del

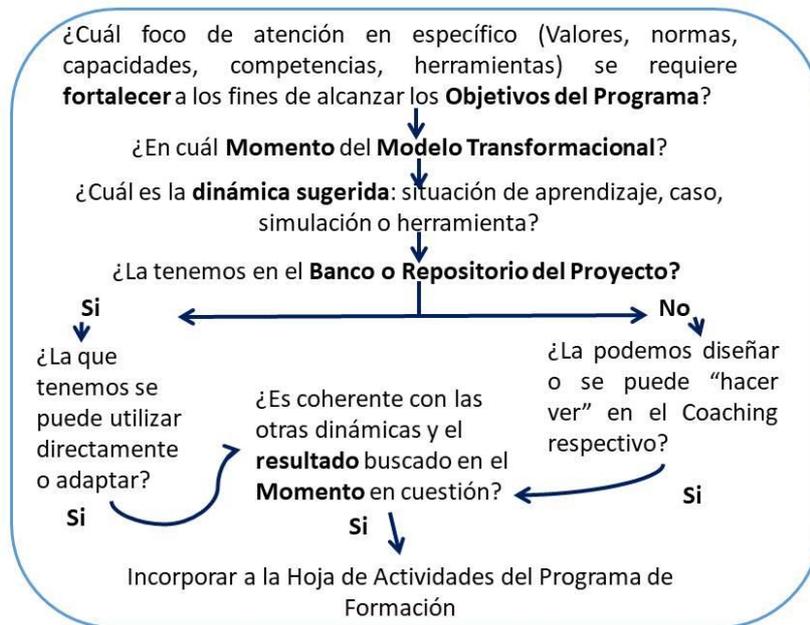
<sup>79</sup> Bajo la perspectiva de la Ontología del Lenguaje y de la Neurofenomenología. Ver: Echeverría, 2003 y Varela, 1996.

<sup>80</sup> El aprendizaje transformacional se expresa en el nivel de los modelos mentales.

<sup>81</sup> Un excelente ejemplo de una narrativa de cambio y de una alianza plural transformadora se plantea en Saxer, 2013.

<sup>82</sup> En este punto resultan de suma relevancia las herramientas y casos desarrollados por el Presencing Institute. Ver Scharmer, 2015.

conocimiento acumulado de las experiencias realizadas en esta materia, a partir de la sistematización de situaciones de aprendizaje<sup>83</sup>, casos prácticos<sup>84</sup>, videos<sup>85</sup> y herramientas<sup>86</sup> que puedan resultar pertinentes en un determinado caso<sup>87</sup>.



**Figura 35.** Secuencia de verificación del esquema de trabajo

<sup>83</sup> Son experimentos mentales que buscan enfrentar los obstáculos a la percepción del cambio. Por ejemplo, el caso de los nuevos puntos y los tipos de cambio planteado por Watzlawick, P. y Otros (1992:44-47)

<sup>84</sup> Al estilo de casos prácticos como, por ejemplo, el Agua de Ayolé que es útil para revisar la relación ente hechos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales. Senge, P. y Otros (1995:163).

<sup>85</sup> Como el video de Dan Ariely referido a si estamos en control de nuestras decisiones, el cual resulta de sumo interés en lo referido a los temas de la racionalidad y la irracionalidad. **Dan Ariely: Estamos en control de nuestras decisiones?**

[http://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_asks\\_are\\_we\\_in\\_control\\_of\\_our\\_own\\_decisions](http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions)

<sup>86</sup> En la Academia para el Cambio Sistémico: [www.academyforchange.org](http://www.academyforchange.org) se encuentran múltiples herramientas que pueden ser utilizadas e integradas en los procesos de cambio sistémico.

<sup>87</sup> Estas referencias pueden ser útiles para la conformación de la caja de herramientas:

1. Bunker, B., y Alban, B. (2006).
2. Holman, P., Devane, T. and Cady, S. (2007).
3. Lewis, S., Passmore, J. y Cantore, S. (2011).
4. Shaw, P. (2002).
5. Snowden, D. Cognitive Edge. <http://www.cognitive-edge.com/>
6. Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N. y Fowler, A. Eds. (2010).
7. Castellano, H. López J. y Renaud, C. (2010).

## Prácticum Reflexivo

Para la realización de un Prácticum Reflexivo<sup>88</sup> se consideran tres niveles (Figura 36):

1) preparación de las condiciones (situaciones de aprendizaje, casos prácticos y videos);

2) desarrollo de un caso práctico por fases que conduzca a un cambio transformativo: nueva narrativa<sup>89</sup> y cambio de juego<sup>90</sup>; y

3) construcción de alianza transformativa para el cambio de juego: agenda y proyectos catalizadores<sup>91</sup>, siendo de suma relevancia a los efectos del caso práctico: el marco de referencia del cambio<sup>92</sup>, el prototipo del juego y la secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado<sup>93</sup>.

Y para el caso del cambio transformativo: la construcción de una nueva narrativa y los conductores estructurales del cambio de juego, lo cual determina que el liderazgo democrático deba prestarle atención: a los puntos de entrada para el cambio de narrativa y del cambio transformador; así como a la propuesta de plataforma para una alianza transformativa<sup>94</sup>.

Todos estos aspectos deben ser asumidos, de manera integral, en la simulación o juego de roles del prácticum reflexivo.

---

<sup>88</sup> En el sentido que argumenta Schön (1992) a favor de “una nueva epistemología de la práctica que pusiera de relieve la cuestión del conocimiento profesional asumiendo como punto de partida la competencia y el arte que ya forman parte de la práctica efectiva; sobre todo, la reflexión en la acción (“el pensar en lo que se hace mientras se está haciendo”), que algunas veces los profesionales utilizan en situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto” P.9.

<sup>89</sup> Entendida como la expresión de una particular articulación entre unas distinciones utilizadas, los juicios que fundamentan la posición adoptada y el sentido que se le da al futuro que emerge.

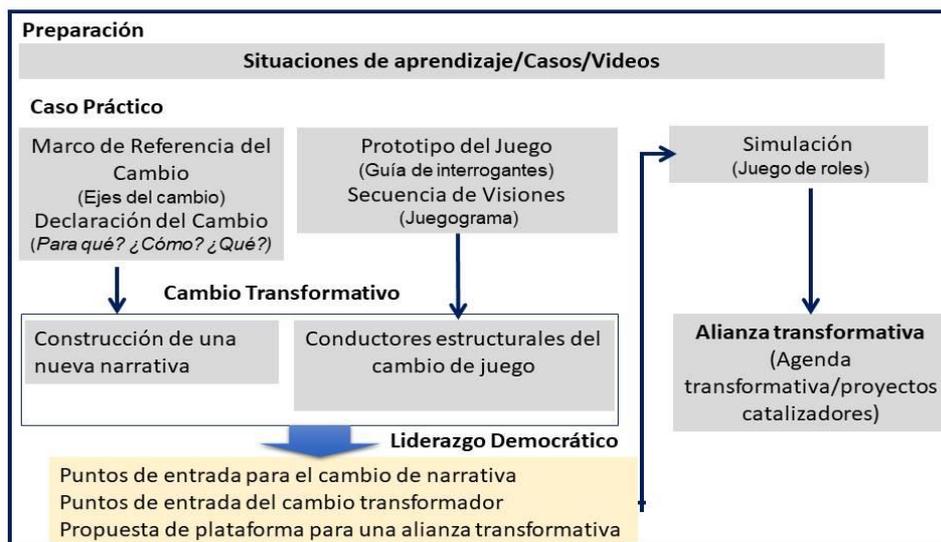
<sup>90</sup> Asumimos al cambio social como un proceso que emerge de la interacción humana y que define la naturaleza del juego social. Es una construcción que se objetiva o se hace real mediante continuas interacciones (praxis social o modo de recurrencia) entre los jugadores. (López y García, 2015).

<sup>91</sup> Como por ejemplo: proyectos transformadores enmarcados dentro de un enfoque de transformación socialmente justo y ecológicamente sustentable como el adelantado por el ILDIS de Venezuela.

<sup>92</sup> A los efectos del diseño del Caso Práctico se tienen muy en cuenta los aportes de las investigaciones sobre liderazgo colectivo. Ver: Senge, Hamilton, & Kania, 2015.

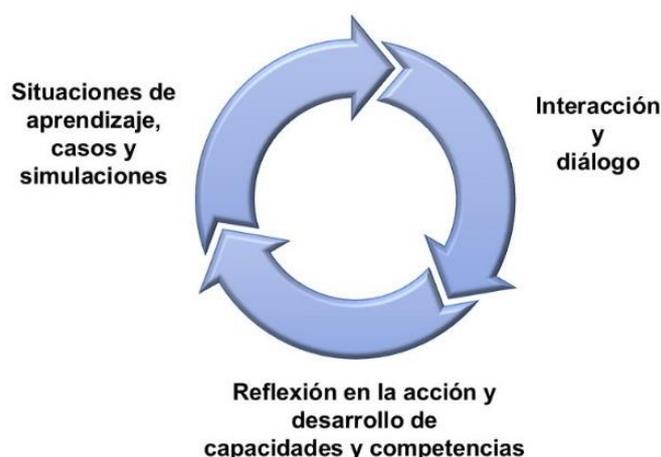
<sup>93</sup> En el proceso de coevolución con el ecosistema.

<sup>94</sup> Al respecto resulta pertinente revisar la Guía práctica para la Elaboración de Cambios Transformativos, de Saxer, 2017.



**Figura 36.** Prácticum reflexivo

Las situaciones de aprendizaje, casos prácticos y simulaciones se realizan en equipo, bajo la perspectiva del “aprender haciendo” y la construcción de espacios para la reflexión en y para la acción<sup>95</sup> (Figura 37), considerándose la actitud y el lenguaje transdisciplinario elementos centrales en la creación de nuevas realidades; ello, en atención a lo sostenido por Wittgenstein (1988): *Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo*. Es decir, lo que se busca es crear futuros sostenibles más que resolver problemas de una manera efectiva.

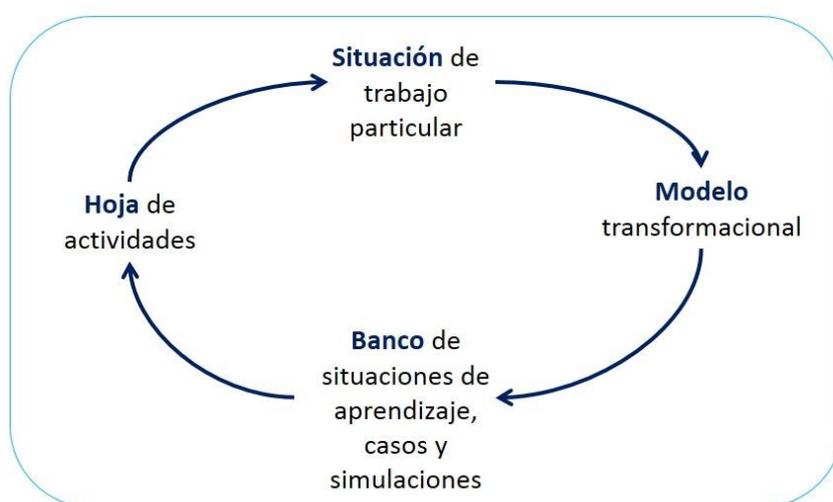


**Figura 37.** Reflexión en la acción

El esquema de trabajo consiste en programar las actividades en atención a naturaleza de la situación que debe transformar un liderazgo por un común

<sup>95</sup> En el entendido de crear las condiciones de posibilidad para que el liderazgo emerja como una capacidad del sistema

compartido, al perfil de los participantes y al tiempo disponible para la realización de las actividades. Las situaciones de aprendizaje, casos y simulaciones se seleccionan, en primer lugar, de un banco concebido para tales fines (enfoque conceptual), en segundo lugar se adaptan según los criterios establecidos<sup>96</sup>, y se diseñan en correspondencia con la situación particular. El banco contiene también una Caja de Herramientas que a lo largo de nuestra práctica docente hemos revisado, sistematizado y adaptado a las situaciones de poder compartido en ambientes sociales complejos, en correspondencia con el Marco Constructivo propuesto (Figura 38).



**Figura 38** Esquema de trabajo

La combinación específica de Situaciones de Aprendizaje, Casos, Simulaciones y Experimentos, que conforma la Hoja de Actividades (Figura 38), depende de los focos de atención y niveles de trabajo considerados en una situación concreta de poder compartido a los fines de lograr una gestión adaptativa compleja. A manera de ilustración se presenta un posible diseño para la Hoja de Actividades.

<sup>96</sup> Por ejemplo, una herramienta interesante es el Teatro de Presencia Social utilizado por el Presencing Institute para explorar ideas emergentes a través de la experimentación colectiva. “Tiene sus fundamentos en prácticas contemplativas, danza y coreografía, y cultura de trabajo organizacional.” Ver: “Lo que el cuerpo nos dice acerca del Liderazgo” por Art Kleiner. En: <http://www.spt-latinoamerica.org/que-es-tsp/>.

**Ilustrativo**

	<b>Coapreciar/ percibir</b>	<b>Codiseñar</b>	<b>Cocreación</b>	<b>Coevolucionar</b>
<b>Situaciones de Aprendizaje</b>	<i>Revisión de supuestos</i>	<i>Video Juego y comprensión</i>	<i>Escalera de Inferencias y Ciclo Reflexivo</i>	Mapa Conceptual Gobernanza y Desarrollo
<b>Análisis de Casos</b>	<i>Caso Robín Hood</i>	<i>Video Cómo Construir Confianza Creativa</i>	<i>Una Hipótesis Social</i>	<i>Fiesta Patronal</i>
<b>Simulaciones</b>	<i>Modelo OSAR (4 L) Trabajo en equipo Future Search</i>	<i>Diálogo deliberativo (Mapping Dialogue) Análisis de esquemas interpretativos, o marcos de problemas</i>	<i>Foros/Arenas /Tribunales World Café</i>	<i>Juego de Roles</i>
<b>Diseño de Experimentos</b>	<i>Marco de Referencia del Cambio Transformador</i>	<i>Diseño de un Juego Social</i>	<i>Juegograma</i>	Agenda Transformacional Compartida Marco para una Planificación Interactiva, Colaborativa y Adaptativa

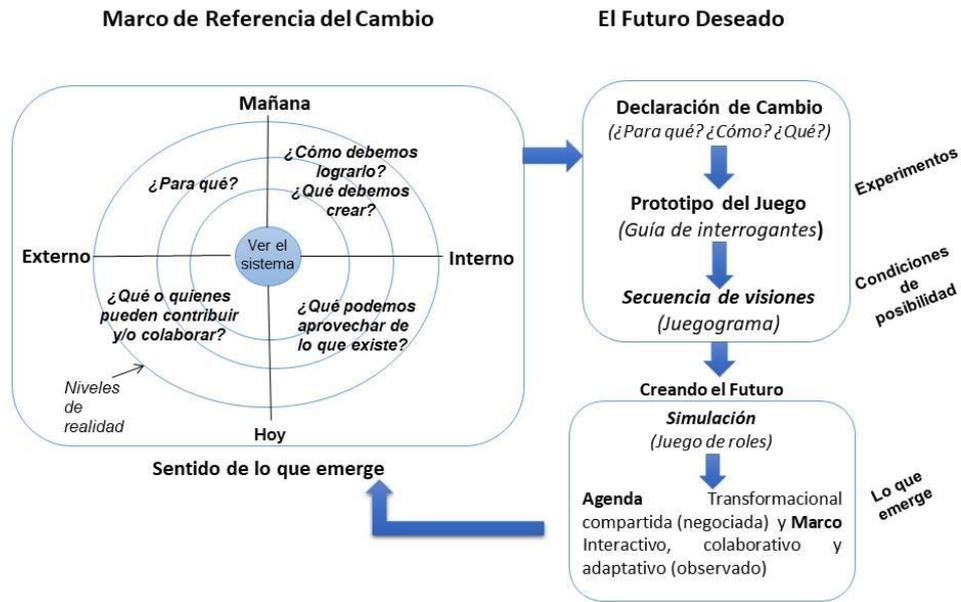
**Figura 39.** Hoja de actividades

A los efectos del desarrollo del proceso de formación se tienen en consideración los planteamientos de Donald Schön sobre lo que es un prácticum reflexivo (Schön, 1992), el patrón de cómo los grandes líderes inspiran la acción (Sinek, 2009) y algunas sugerencias de Peter Senge sobre cómo avanzar hacia la Revolución Necesaria (Senge, 2000), tales como: “Nunca ponga en duda lo que pueden hacer una persona y un pequeño grupo de conspiradores”, “Ver el cuadro completo”, “Meter todo el sistema en el mismo cuarto”, entre otras. A los efectos del Caso Práctico: El futuro es ahora (Ver figura 40), que deben desarrollar los equipos se establecen tres zonas de trabajo: 1) el marco de referencia del cambio para explorar el sentido de lo que emerge<sup>97</sup>, 2) el futuro deseado en términos de la experimentación<sup>98</sup> y las condiciones de posibilidad<sup>99</sup>, y 3) la creación del futuro referida a lo que emerge de la interacción humana.

<sup>97</sup> Teniendo siempre presente el Triángulo de Gobierno de Carlos Matus conformado por el Plan de Gobierno, la Capacidad de gobierno y la Gobernabilidad del Sistema.

<sup>98</sup> En este punto se considera de utilidad visualizar de conjunto los experimentos en un Teatro de Presencia Social. Ver: <http://www.spt-latinoamerica.org/que-es-tsp/>.

<sup>99</sup> Para lo cual resulta pertinente tener en consideración la relación de coherencia que debe existir entre propósitos, métodos y organización.



**Figura 40.** El futuro es ahora

En el caso del diseño de experimentos se integran tres tipos aprendizajes: jugando o aprender haciendo, reflexivo y transformacional (integración horizontal), y en el nivel de los cuatro momentos (integración vertical): coapreciar/percibir, codiseñar, cocrear y coevolucionar, combina situaciones de aprendizaje, casos y simulaciones que propician “desplazamientos” en la perspectiva sobre la relación Ser–Sistema, en el tipo de observador que somos, y en la concepción del cambio transformador hacia el Desarrollo Humano (Figura 41).



**Figura 41.** Experimentación y Tipos de Aprendizajes

A partir de lo planteado sobre el Modelo Transformacional y el Prácticum Reflexivo se elaboró una guía para facilitadores/coach que sintetiza los elementos centrales de la propuesta<sup>100</sup>. La idea central es utilizar la experiencia en el prácticum en la mejora del conocimiento útil para la acción<sup>101</sup> y colocar a los participantes, como agentes facilitadores/coach de procesos de cambio<sup>102</sup> y como exploradores de opciones para la invención (crear dispositivos nuevos) e innovación (proceso llevar al mundo la invención) en las prácticas sociales. Entendidas estas últimas, como las reglas, rutinas y condiciones que se auto-reproducen, son recursivas y determinan un orden particular que los jugadores recrean con sus acciones.

<sup>100</sup> Los coach son los encargados de apoyar a los equipos de trabajo en los procesos de escucha profunda, diálogo reflexivo, observación de lo emergente y relaciones entre los juegos a nivel de la situación planteada.

<sup>101</sup> En el entendido que "Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer". Ver: Maturana y Varela, 1984:13.

<sup>102</sup> En especial, en los casos donde hay que sostener los espacios de escucha y donde el "cambio está basado en un saber del cuerpo y no en un saber de la cabeza". Como en el Teatro de Presencia Social. Ver: <http://www.spt-latinoamerica.org/que-es-tsp/>.

## Soportes al Prácticum Reflexivo

Lo que se intenta es el avanzar hacia la consolidación de un prácticum<sup>103</sup> donde las políticas públicas sean el resultado de un marco de pensamiento que se traduzca en una narrativa de cambio que contribuya a la delimitación de los niveles de las políticas y los campos de juego, lo cual debe estar articulado a la construcción de una alianza plural<sup>104</sup> y democrática para el cambio transformador y al cálculo interactivo<sup>105</sup> relativo al nivel del campo y reglas del juego planteado. Se hace necesario el construir una plataforma democrática y una transformación digital<sup>106</sup> que produzca una renovación en las prácticas de los agentes de cambio y del liderazgo transformador acorde con los ambientes sociales complejos y con los cambios estructurales que requiere el desarrollo sostenible y humano<sup>107</sup>. En atención a los siguientes niveles<sup>108</sup> (Figura 42).

- 1) Diseño de marco analíticos georreferenciados para la visualización holística e identificación de tendencias de los indicadores del desarrollo sostenible<sup>109</sup> y humano.
- 2) Representación gráfica del sistema socio-ecológico<sup>110</sup> y de los indicadores de evaluación de sostenibilidad<sup>111</sup>.

---

<sup>103</sup> En este caso, se concibe al liderazgo como una capacidad del sistema (espacio, plataforma y prácticas) para que el sistema se perciba a sí mismo.

<sup>104</sup> La cual incluye a los beneficiarios de las políticas públicas. Entendida como una alianza colaborativa para la sostenibilidad del Desarrollo Humano. Por ejemplo, en un caso concreto, una alianza colaborativa para el cierre de la brecha digital.

<sup>105</sup> El cálculo interactivo es determinante en el proceso de articulación de los experimentos o prototipos con el propósito de coevolucionar con el sistema.

<sup>106</sup> Entendida, en este caso particular, como la integración de herramientas y tecnología digital, de manera sistémica y holística, para crear un entorno de aprendizaje y experimentación, un entorno VUCA: (volatilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainty), complejidad (Complexity) y ambigüedad (Ambiguity)); acorde con las intervenciones sociales en sistemas complejos y la transformación digital del Estado (**Políticas fundantes**: conectividad y gobierno en línea, y **políticas públicas de Big Data**: gobierno abierto, explotación de datos y ciudades y territorios inteligentes).

<sup>107</sup> En el marco de los nuevos modelos de gobernanza que han facilitado la transformación digital.

<sup>108</sup> A tales efectos resulta pertinente tener en cuenta la relación de coherencia que debe existir los propósitos, los métodos y la organización; así como el triángulo de gobierno entre el plan, las capacidades y la gobernabilidad del sistema.

<sup>109</sup> Teniendo en cuenta la interacción sistémica entre los indicadores y la situación integral/Objetivo deseada. Recordemos que en el caso de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) las metas establecidas son sobre la base de un indicador de medida lineal, con un nivel de cumplimiento de meta a meta, definido al 2030; esto hace que sea difícil dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿cómo podemos saber, en el 2030, si se ha cumplido la Agenda de los ODS de una manera integral, más allá del cumplimiento de las metas de cada indicador individual?

<sup>110</sup> Un ejemplo de lo planteado se puede ver en Gallopín, 2006.

- 3) Utilización de Big Data<sup>112</sup> y de *machine learning algorithms* en el diseño de las políticas públicas<sup>113</sup>. De manera que se transfiera el conocimiento desde el lugar donde se genera<sup>114</sup> hasta el espacio donde se va a emplear para la adopción de decisiones<sup>115</sup>.
- 4) Diseño de narrativa de cambio sobre el marco de pensamiento estratégico de la acción, en términos del campo de juego, el cómo jugamos y la reglas. Para lo cual, resulta de utilidad la minería de textos<sup>116</sup> y las herramientas que apoyen los diálogos participativos<sup>117</sup> a gran escala.
- 5) Realización de cálculo interactivo en el contexto de la alianza transformadora sobre las trayectorias posibles y los esquemas de decisión<sup>118</sup> a implementar, según la agenda compartida hacia el juego deseado.
- 6) Utilización de “juegos serios”<sup>119</sup> y modelos de simulación<sup>120</sup> que faciliten la experimentación con el diseño de nuevos juegos sociales y cambios transformadores hacia el desarrollo humano. Es decir, se recurre a la tecnología para mejorar las ideas y representaciones de la realidad (pensamiento digital) antes de intervenirla.

---

<sup>111</sup> Para lo cual resulta de suma importancia tener en cuenta los principios establecidos en: “The Global Statistical Geospatial Framework”, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas.

<sup>112</sup> Ver Rodríguez y Otros, 2017.

<sup>113</sup> Basadas en más evidencia y mejores datos. Hay que fomentar el uso de datos masivos y de las técnicas analíticas asociadas para el diseño de políticas públicas y la adopción de decisiones al enfrentar los retos de política pública, en el sentido de: a) precisión de cada reto de política pública en términos de Big Data; b) utilización del sistema único de información relativo al reto de la política pública y de los datos no estructurados; c) aplicación de técnicas analíticas (Data Science); d) suministro de insumos para el diseño de la política pública y la adopción de decisiones relacionadas con el reto respectivo.

<sup>114</sup> Lo cual implica tener estrategias en materia de Big Data y Políticas Públicas, en términos de: Consolidar el Open Data; Incrementar los niveles de interoperabilidad; Promover la creación de laboratorios de explotación de datos; Incentivar el desarrollo de software y hardware requeridos; Formar profesionales en Big Data; Fomentar la construcción de alianzas estratégicas; y Consolidar un marco institucional.

<sup>115</sup> Para lo cual se hace necesario cuidar la relación coherencia que debe existir entre datos, información, patrones, nuevo conocimiento (indicadores y modelos) y la adopción de decisiones.

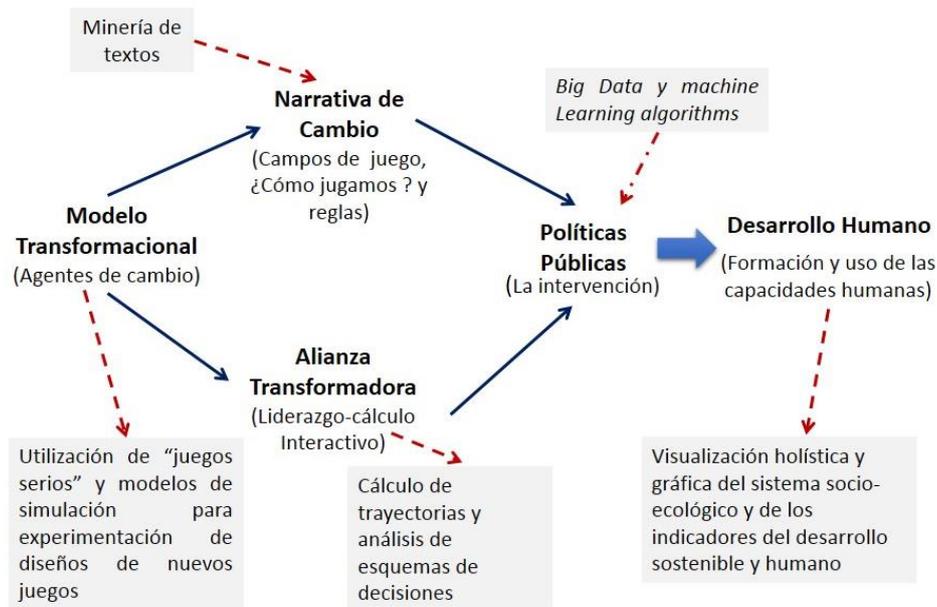
<sup>116</sup> Véase: Núñez, 2017

<sup>117</sup> Ver: Alcaide, 2015.

<sup>118</sup> Ver: Friend y Hickling, 2002

<sup>119</sup> Un ejemplo, de este tipos de juegos se puede ver en: Stokes, L. C. and Selin N. E. (2014). [The mercury game: evaluating a negotiation simulation that teaches students about science-policy interactions.](#)

<sup>120</sup> Por ejemplo, modelos basados en Agentes.



**Figura 42** Niveles para la transformación digital

A tales efectos el prácticum es concebido como un simulador de vuelo o laboratorio de aprendizaje<sup>121</sup> donde el liderazgo se prepararía para enfrentar el cambio transformador hacia el desarrollo humano en ambientes sociales democráticos y complejos; ello en reconocimiento que es el trabajo de los agentes de cambio<sup>122</sup> el que facilita que luego a nivel de la alianza transformadora se realice un cálculo político (resultado de la relación entre las partes que constituyen a los juegos identificados), sobre cuáles son las áreas de decisión<sup>123</sup> en los juegos seleccionados (urgentes e importantes) y los campos de acción en el foco de trabajo (bajo la perspectiva de los subsistemas social y ecológico); así como, cuál es el esquema de decisión a ejecutar en atención a la trayectoria<sup>124</sup> seleccionada hacia el juego deseado.

En la concepción de esta propuesta de trabajo, bajo el modo de pensar por juegos, se han tenido en cuenta los cuatro componentes de la teoría de la

<sup>121</sup> Que facilite la formación en un entorno VUCA a los fines de propiciar un pensamiento disruptivo en el liderazgo. Y donde la tecnología pueda contribuir a que el conocimiento tácito se haga explícito.

<sup>122</sup> Es la puesta en práctica de un modelo de liderazgo con *empowerment* y referido a las relaciones interactivas. Es decir, que se puedan crear las condiciones para que un colectivo humano tenga la capacidad de dar forma y crear su futuro.

<sup>123</sup> Ver: Friend y Hicklin, 2002.

<sup>124</sup> El encadenamiento y secuencia entre juegos permite futuros múltiples. Entendidos desde la perspectiva utilizada por Jonathan Rosenhead en el análisis de flexibilidad. Véase: Rosenhead, J, 1989. De allí, que los caminos posibles que pueden recorrerse a partir de los juegos seleccionados sean las trayectorias.

acción social de Parsons<sup>125</sup>, a los cuales se han agregado las creencias y las capacidades como otros componentes cruciales de la acción (Figura 43). Es decir:

- a) Las *normas*, que regulan la acción.
- b) Los *valores*, que guían la acción.
- c) Las *condiciones* que restringen las posibilidades de acción.
- d) El proceso de *movilización* hacia el fin que orienta la acción.
- e) Las *creencias y supuestos* que conforman el mapa de acción del actor.
- f) Las capacidades como las diversas combinaciones de funcionamientos que se pueden conseguir para expandir la libertad.



**Figura 43.** Componentes de la acción

Con esto queremos destacar que en el proceso de rediseño de los juegos debemos observar desde cuáles son los valores y normas sociales que se están dando por dadas, hasta cuáles son las creencias y supuestos que conforman el mapa de acción del jugador en el proceso de direccionalidad y movilización hacia el juego objetivo. Ello en el contexto de las restricciones que determinan las condiciones de posibilidad y de experimentación a los fines de la coevolución en los procesos de emergencia sistémica.

Respecto a los procesos de emergencia<sup>126</sup> sistémica se deben tener en cuenta varios niveles:

<sup>125</sup> Ver: Parsons y Shils, 1951.

<sup>126</sup> Este trabajo se inscribe en el marco de los *postulados y principios* establecidos sobre el jugador, su situación y el cambio de juego, por López y García, 2012. (ver anexo N° 4).

- El juego como configuración social de un ambiente de interacción estratégica. Hace necesario el observar, de una manera integrada, los procesos de emergencia de las creencias, normas, valores, condiciones de posibilidad, y el proceso de constitución y movilización de los jugadores. Por ejemplo, los jugadores también son construidos por el juego social. En este caso un sujeto en construcción es el poder popular organizado a los efectos del Plan de la Nación vigente.
- Las normas sociales se consideran resultado de un proceso evolutivo y son mecanismos que contribuyen a la solución de los problemas<sup>127</sup> o de dilemas sociales que pueden generar las condiciones de la interacción<sup>128</sup> humana en un juego y requieren de una instancia sancionadora que garantice su cumplimiento. En tanto que a las convenciones que propicien la cooperación social, se les considera: "... como regularidades arbitrarias e indeterminadas, pero a la vez estables en el comportamiento social de los seres humanos. La característica de regularidad social alude al hecho de que se trata de comportamientos observables, lo que supone que puedan ser empíricamente analizados. Las características de arbitrariedad e indeterminación se derivan de la caracterización de las convenciones como soluciones a problemas de coordinación social; lo que supone que cada convención es solo una de las múltiples regularidades posibles en una situación social determinada"<sup>129</sup>.
- El desarrollo como emergencia sistémica obliga a prestar atención a los principios que rigen a las decisiones humanas, las racionalidades ocultas y a las "estructuras estructurantes" de la interacción humana. Así como, a los niveles de aproximación establecidos para transformar el sistema complejo en un sistema adaptativo complejo que facilite la emergencia del desarrollo, donde las apuestas de los jugadores deben crear las condiciones para que los fenómenos emerjan.

---

<sup>127</sup> Ver: Bicchieri, C (2016). Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure and Change Social Norms. Oxford: Oxford University Press.

<sup>128</sup> Ver: Ullman-Margalit, 1977: 9.

<sup>129</sup> Ver: Miller, L. M. Coordinación y Convención, en: Aguiar, F, y Otros. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos.P.87.

En lo relativo al pensamiento práctico se tienen presentes los planteamientos de Donald Schön<sup>130</sup> sobre la formación reflexiva y de una nueva epistemología de la práctica, y los de Gerd Gigerenzer sobre: ¿Por qué las heurísticas funcionan? En el sentido, del estar pendientes de:

- El “saber en la acción” (conocimiento de primer orden) o conocimiento tácito y espontáneo vinculado a la percepción, a la acción y al juicio de un individuo. La “reflexión en la acción” que surge de lo inesperado o de la sorpresa y que conduce a la experimentación in situ (conocimiento de segundo orden); y de la reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción (conocimiento de tercer orden) como forma de cuestionamiento individual y colectivo sobre los esquemas de pensamientos, las creencias, las teorías implícitas y las formas de representar la realidad.
- La búsqueda de la epistemología de la práctica implícita en los procesos intuitivos<sup>131</sup> y artísticos que se llevan a cabo en situaciones de incertidumbre, inestabilidad, singularidad y conflicto de valores. Es decir, la práctica profesional no es un simple ejercicio de racionalidad técnica<sup>132</sup> sobre problemas estructurados; en especial, si reconocemos que los problemas del mundo real que se deben enfrentar son “endemoniados”, lo cual obliga a estar pendiente de los nuevos encuadres, enfoques y estrategias para enfrentar las situaciones problemáticas que surgen en un prácticum reflexivo como espacio de creatividad e innovación en lo social.
- Observar donde las heurísticas<sup>133</sup> tienen éxito (Caja de herramientas adaptativa), la coevolución entre las heurísticas y el ambiente (Racionalidad ecológica), de manera que se puedan diseñar nuevas heurísticas y entornos que mejoren la adopción de decisiones (Diseños para los experimentos).

---

<sup>130</sup> Ver: Schön, 1992 y 2001.

<sup>131</sup> “Una intuición se define como un juicio que es rápido en la conciencia, cuyo mecanismo subyacente es inconsciente, sin embargo, es lo suficientemente fuerte como para actuar” (Gigerenzer, 2008:23).

<sup>132</sup> Al respecto resulta de interés la tesis doctoral de Ricardo Marcano sobre la Intuición y la Toma de Decisiones Gerenciales.

<sup>133</sup> Al respecto resultan una buena referencia las 10 heurísticas que son probables que se encuentren en la caja de herramientas adaptativa de todo humano (Gigerenzer, 2008:24).

Siendo un punto crucial, en los procesos de diseño y experimentación, el prestar atención a los supuestos de la teoría conductual de las acciones humanas en situaciones de dilemas sociales:

“1. Los actores poseen información incompleta acerca de la estructura de la situación en la cual interactúan con otros, pero podrían adquirir información más completa y confiable con el tiempo, especialmente en situaciones que se repiten frecuentemente y generan retroalimentación confiable para aquellos involucrados.

2. Los actores tienen preferencias relacionadas con el logro de sus propios beneficios netos, pero en muchas situaciones estas preferencias se combinan con otras que toman en cuenta a los demás y con normas sobre las acciones y los resultados apropiados que afectan sus decisiones.

3. Para tomar decisiones cotidianas, los actores utilizan diversos métodos heurísticos que podrían aproximarse a la maximización de beneficios netos (propios y ajenos) en algunas situaciones competitivas, pero que son altamente cooperativos en otras.” (Pootete, y otros, 2012: 396-397).

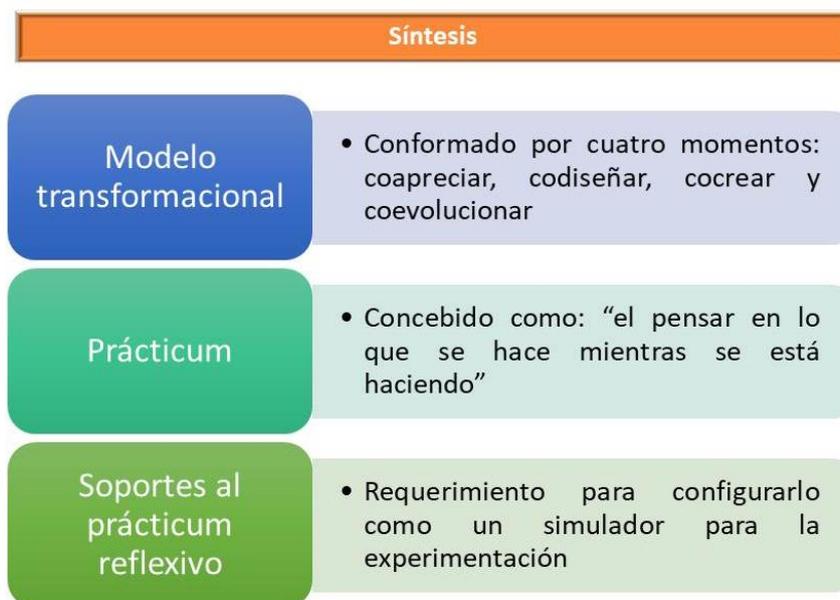
## PARTE V. A MANERA DE SÍNTESIS

En el desarrollo de este trabajo se utilizó la técnica de pensamiento piramidal o derivativo, de manera tal que se pudiera avanzar desde el nivel conceptual-abstracto hasta llegar al nivel de operatividad del Marco de Referencia Integrado (Figuras 44 y 45).

Es decir, a partir de la metodología se realizaron los procesos de consulta y ajustes del Marco de Referencia Integrado, que luego se tradujo en un Modelo Transformacional a partir del cual se desplegó una prueba piloto para valorar la concepción del prácticum.



**Figura 44.** Marco de referencia integrado



**Figura 45.** Prácticum reflexivo

Este proceso de elaboración, prueba y ajustes del Marco de Referencia Integrado, puede facilitar la identificación de “anomalías” en las teorías para la acción, diseño de mecanismos sociales novedosos, patrones recurrentes que se puedan establecer como arquetipos, opciones creativas para transformar el juego social, entre otros asuntos. Se pretende centrar los procesos de experimentación y simulación en el pensamiento de diseño<sup>134</sup> de juegos, instituciones, mecanismos y heurísticas<sup>135</sup>. Lo que se considera es de suma utilidad tanto para evaluar la viabilidad y sostenibilidad<sup>136</sup> de los diseños realizados para lograr los resultados predeterminados, como para validar el Marco de Referencia Integrado como un “dispositivo” para la construcción de conocimiento para la acción y para el registro acumulativo de principios, reglas<sup>137</sup> y lecciones aprendidas sobre el cambio de juego, el cambio estructural y el diseño de mecanismos (Figura 46). Para ello, se tiene muy en

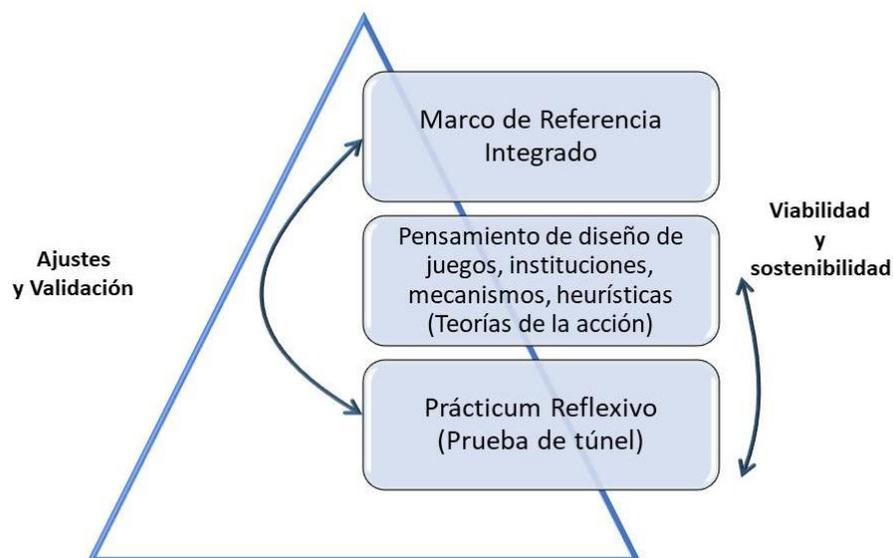
<sup>134</sup> Forma de pensar colaborativa, abductiva y experimental, en un marco de trabajo de diálogo, participación y reflexión de los equipos que llevan adelante las iniciativas para su implementación. Revisar, en sentido general: “design thinking. <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>”.

<sup>135</sup> En definitiva, es un cambio cultural y estratégico en la manera de realizar un prácticum y de integrar a los beneficiarios en los procesos de codiseño.

<sup>136</sup> Capacidad de permanecer en el tiempo, un determinado mecanismo o práctica en un juego, en el marco de un proceso de experimentación y adaptación estratégica (estrategias creativas) para el logro de objetivos sociales.

<sup>137</sup> Un avance en este sentido se puede revisar en Domingo, C. (1975, PP 22-24) sobre las reglas que se deben tener presente en la estrategia de cambio estructural cuando se intenta un proceso de transición de un sistema a otro.

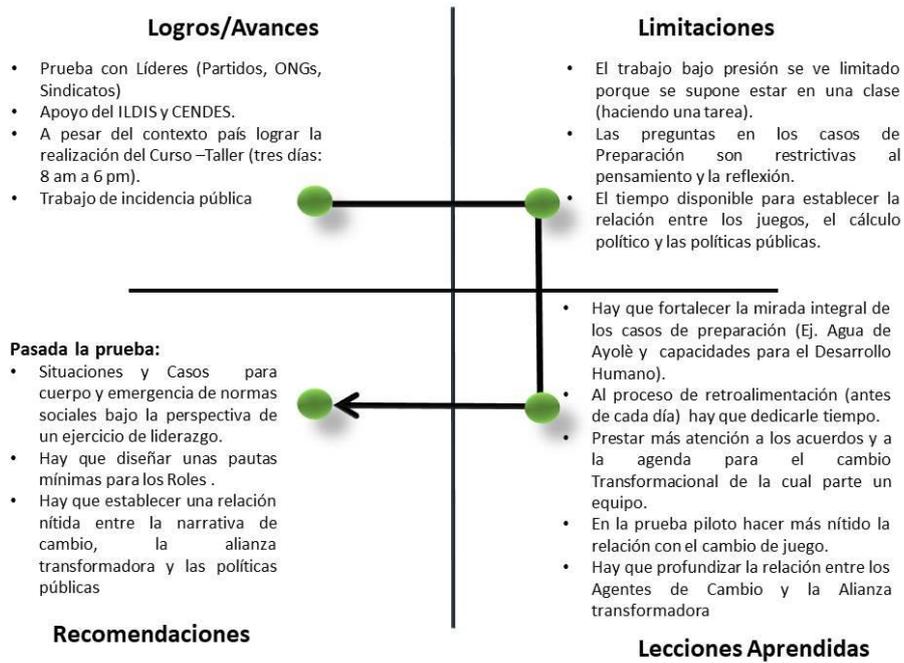
cuenta el debate sobre los vínculos entre la investigación-acción, el constructivismo y la didáctica crítica<sup>138</sup>. Ello en atención a que nuestro cargo en el CENDES es el de docente e investigador (no el de docente o investigador).



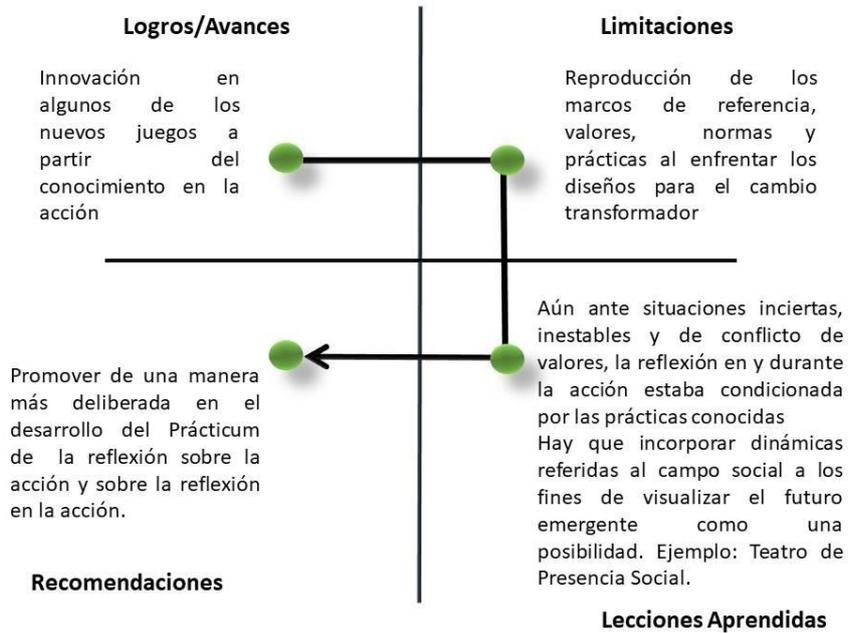
**Figura 46.** La construcción del conocimiento en y para la acción

En el diseño y desarrollo del prácticum reflexivo se han tenido en consideración los planteamientos de Donald Schön sobre la búsqueda de una epistemología de la práctica (Schön, 2001) en la formación de profesionales reflexivos. En especial, los tres momentos que establece para el pensamiento práctico: a) Conocimiento en la acción, b) Reflexión en y durante la acción y c) Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción. De allí que, a los efectos de la valoración de los resultados del prácticum, este se realizó en dos niveles a partir de una observación y reflexión activa sobre la experiencia. En el primer nivel, se registran los aspectos generales observados en el desarrollo del prácticum (Figura 47), y en el segundo nivel se colocó el énfasis en la revisión de la experiencia a partir de los momentos establecidos por el pensamiento práctico por Schön (Figura 48); ello a los efectos de mejorar tanto el diseño del prácticum, y el de volver, según sea el caso, a revisar las actividades del Modelo Transformacional como los fundamentos del Marco de Referencia Integrado.

<sup>138</sup> Ver: Rodríguez Ebrard, L. A. (2008).



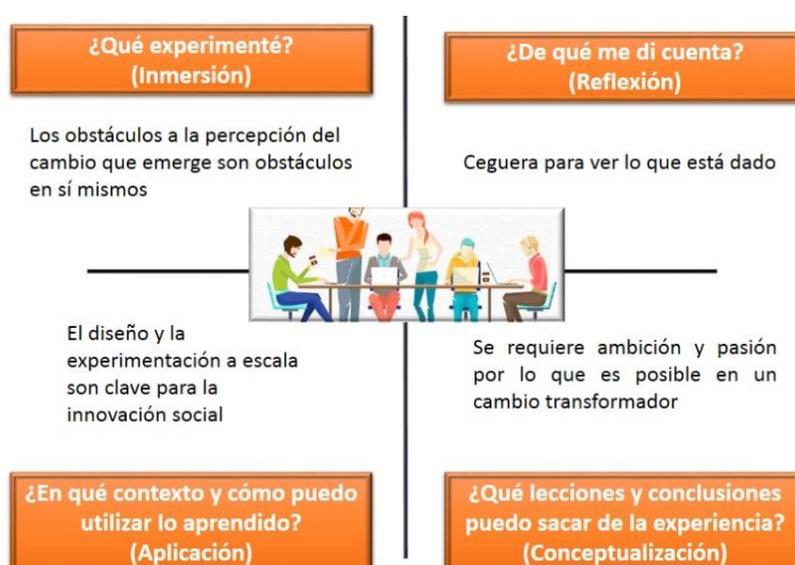
**Figura 47** Reflexión valorativa



**Figura 48.** Reflexión valorativa

En el caso de la evaluación participativa, en este tipo de experiencias se utilizó el ciclo de Kolb (Figura 49), adaptándolo al trabajo y visualización en equipo y al diálogo reflexivo en plenaria<sup>139</sup>.

Cada equipo debía pasar uno a uno por los cuadrantes y luego ser el vocero del cuadrante que le sea asignado. Algunos de los aspectos a destacar, entre otros, son los siguientes: ceguera para ver lo que está dado, se requiere ambición y pasión por lo que es posible, los obstáculos a la percepción del cambio que emerge son obstáculos en sí mismos, para el cambio no se dispone de modelos confiables, el diseño y la experimentación a escala son clave para la innovación social, etc. En tal sentido, el diálogo y la reflexión son determinantes en el aprendizaje con los otros.



**Figura 49** Evaluación utilizando la práctica reflexiva

En definitiva, lo que se pretende es transformar la acción práctica en praxis para lo debemos observar tres lógicas: a) la lógica de los jugadores en términos de hábitos, decisiones y racionalidades en su realidad social; b) la lógica de la situación bajo la perspectiva de la interacción humana, juegos y dramas a la hora de los diseños de nuevos juegos de la interacción humana; y c) la lógica de la explicación sobre la emergencia de la interacción humana en ciertas condiciones de posibilidad. En atención a ello, podemos señalar lo siguiente:

<sup>139</sup> En especial, se ha utilizado en los Talleres de Planificación de la Maestría de Planificación del Desarrollo del CENDES-UCV.

1. Se observa más énfasis en el cambio de las estrategias de acción que en el concepto que define a la interacción humana.
2. La relación entre las partes de los distintos juegos al no ser observadas hace que no se vean a los campos de acción que definen a una situación y a las distintas situaciones que definen al sistema.
3. Las condiciones de posibilidad de una nueva forma de interacción humana se visualiza más en términos de las relaciones de poder existentes que de la relaciones de poder por construir.
4. El hacer explícito el proceso de trabajo de los jugadores al dar sentido a lo que emerge es parte de la devolución creativa que se debe facilitar en el prácticum.
5. El descubrimiento de modos de acción para la praxis de los líderes en ambientes sociales democráticos y complejos, es una condición necesaria de la retroalimentación establecida en el marco del dispositivo para la construcción de conocimiento para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano.
6. Se hace necesario incorporar una dinámica vivencial que ponga en juego todos los sentidos, con la finalidad de pasar de un conocimiento representacional a un conocimiento enactivo<sup>140</sup> (hacer emerger de circunstancias-acción encarnada) al probar los experimentos en un campo social determinado<sup>141</sup>. Ello en el sentido establecido por la Neurofenomenología<sup>142</sup> y, en especial, sobre los tres gestos para “hacerse consciente”<sup>143</sup>: “suspensión” de los patrones habituales, “redirección” de la atención hacia patrones emergentes y dejar venir lo nuevo.

Con el propósito de avanzar de la acción práctica hacia una praxis transformacional en el liderazgo se han registrado las tres lógicas señaladas

---

<sup>140</sup> “...la preocupación esencial de un enfoque enactivo de la percepción no es determinar cómo se recupera un mundo independiente del que percibe; se trata, más bien, de determinar los principios comunes o las vinculaciones entre el sistema sensorial y el motor que explican cómo la acción puede ser *perceptualmente* guiada en un mundo dependiente del que percibe.” (Varela, 2000:227).

<sup>141</sup> La idea es transitar de la mirada exterior del sistema a la interior del campo social (estado del ser). De una mirada en tercera persona a una en primera persona.

<sup>142</sup> Ver: Varela, 1996.

<sup>143</sup> Ver: Varela and Scharmer, 2000.

anteriormente bajo la forma de un proceso de sistematización sobre la práctica (Figura 50). Las interrogantes orientadoras son las siguientes: a) ¿Qué se aprecia en la dinámica en términos de la interacción humana? b) ¿Qué es lo determinante en la apreciación situacional de la práctica? c) ¿Qué se puede hacer para transformar las prácticas en praxis? d) ¿Cómo se puede realizar una devolución creativa? Con esta forma de proceder se aspira a establecer un procedimiento de autoobservación de los jugadores en una práctica específica, que facilite el avanzar de la acción práctica hacia una praxis del liderazgo.



**Figura 50.** De la acción práctica a la praxis

El hilo conductor en esta forma de proceder es la de avanzar de manera progresiva en la sistematización de protocolos para identificar sesgos cognitivos<sup>144</sup>, heurísticos<sup>145</sup> observados, competencias y capacidades presentes en la acción<sup>146</sup>, construcción de mapas de conocimiento y taxonomías de las intervenciones que faciliten la gestión de conocimiento

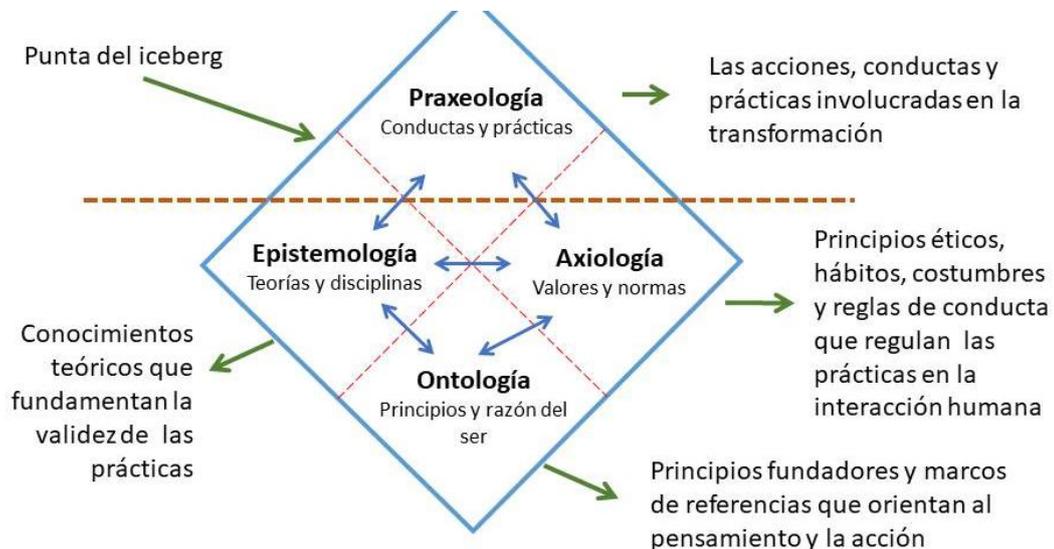
<sup>144</sup> Es un error sistemático en el proceso de pensamiento que se deriva del uso de los heurísticos como herramientas de decisión. En las investigaciones en el campo de la psicología cognitiva, se han identificado, entre otros, sesgos de confirmación, de diversificación, de optimismo, de exceso de confianza, del presente, del status quo. Ver: Kahneman, 2003.

<sup>145</sup> Atajos cognitivos o reglas mentales que usa el cerebro para simplificar los procesos de adopción de decisiones. Han sido clasificados, entre otros, en heurísticos de afectación, de anclaje, de disponibilidad y de representatividad.

<sup>146</sup> Una interesante estudio sobre el tema, para el caso universitario, se encuentra en: García, G. A. y Mirón, C. G. (2013).

referida al cambio transformacional y a la sostenibilidad de las intervenciones<sup>147</sup> en un sistema complejo. La transformación digital es la que puede contribuir al agilizar los procesos de gestión de conocimiento y, muy en especial, a la construcción de repositorios para la sistematización e identificación de patrones al utilizarse mediciones (cuestionarios o trabajos etnográficos) de actitudes y normas sociales.

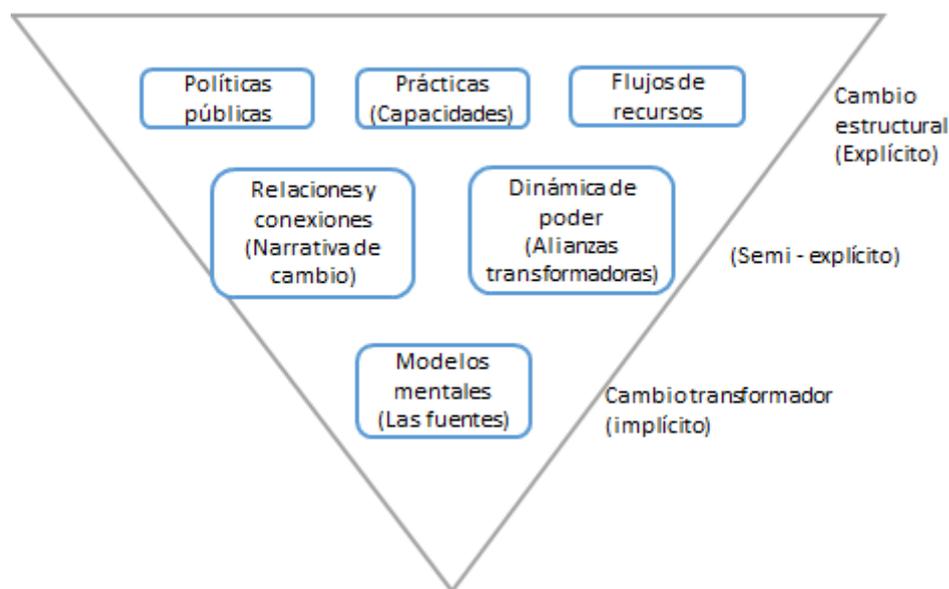
A tales efectos se considera el rombo filosófico desarrollado por Renée Bédard (2003), el cual se ha adaptado a los fines de valorar los fundamentos del pensamiento y de la práctica transformadora, a través de la coherencia entre los principios fundadores y marcos de referencias que orientan al pensamiento y la acción (Ontología), los conocimientos teóricos que fundamentan la validez de las prácticas (Epistemología), los principios éticos, hábitos, costumbres y reglas de conducta que regulan las prácticas en la interacción humana (Axiología), y las acciones, conductas y prácticas involucradas en la transformación (Praxeología). Siendo esta última la punta del Iceberg que es visible en las actividades del prácticum (Figura 51). Por otra parte, nos permite verificar las relaciones de coherencia a nivel de la propuesta planteada.



**Figura 51.** Rombo filosófico (Adaptado de Bédard (2003))

<sup>147</sup> Teniendo en consideración los *insights* provenientes de las investigaciones en economía del comportamiento y psicología, relativos a la elaboración de políticas públicas.

De igual manera, se deben valorar las condiciones de posibilidad involucradas en el proceso de cambio del sistema a partir de los resultados de los experimentos (Figura 52). Para ello, se debe revisar lo sucedido en cada una de las condiciones de posibilidad que se definan en cada nivel de la figura 52 y entre las condiciones 1 de los distintos niveles del proceso de cambio en relación al futuro que emerge para el desarrollo humano.



**Figura 52.** Condiciones de posibilidad del cambio  
(Adaptado de Kania, Kramer y Senge, 2018)

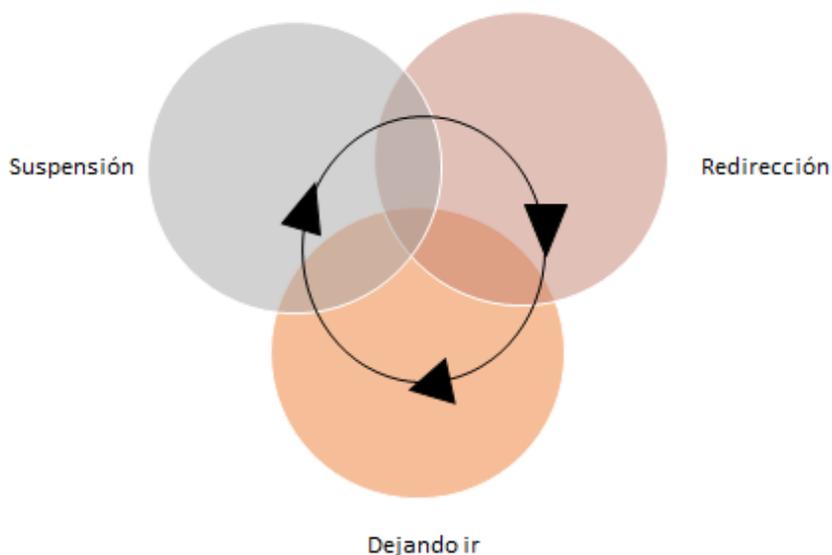
Realizada la prueba del Rombo Filosófico y la referida a las condiciones de posibilidad del cambio. Resulta conveniente, realizar un proceso de reflexión sobre los tres gestos para hacerse consciente<sup>148</sup>, lo que implica el cultivar la habilidad de las personas<sup>149</sup> para que puedan acceder a su experiencia en colectivo: suspensión de los patrones habituales, redirección de la atención hacia lo emergente y dejar venir el futuro emergente<sup>150</sup>. De esta manera podemos, en sentido integral, valorar los fundamentos de la práctica transformadora a partir del Rombo Filosófico, apreciar qué sucede en la condiciones de cambio del sistema y reflexionar sobre lo que sucede a nivel de

<sup>148</sup> Varela and Scharmer, 2000.

<sup>149</sup> Entendida la persona, bajo el planteamiento de Varela: "El elemento clave es que nuestros micro mundos y micro identidades no constituyen un yo sólido, centralizado y unitario, sino más bien una serie de patrones cambiantes que se conforman y luego se desarman." Ver: Valera, 1996:39.

<sup>150</sup> A tales efectos resulta interesante la intuición del ser en la poesía de Guillermo Sucre. Constituyendo el poema el futuro que emerge.

las fuentes del cambio (modelos mentales) desde los tres gestos del hacerse consciente<sup>151</sup>: suspensión, redirección y dejar ir.



**Figura 53.** Epoché  
(Tomado de Depraz, Varela & Vermersch, 1999)

Continuar con esta línea de trabajo implica cuatro cursos de acción:

1. Profundizar en las herramientas y protocolos para la investigación *in situ*, sobre heurísticas<sup>152</sup>, sesgos cognitivos<sup>153</sup>, marcos de referencias, preferencias de las personas y normas que rigen las decisiones y el comportamiento humano<sup>154</sup>, como parte de un método para sistematizar el aprendizaje desde la experiencia<sup>155</sup>.

---

<sup>151</sup> Que facilite el retorno a lo percibido sobre lo concebido (conceptos).

<sup>152</sup> Un buen ejemplo de lo señalado es el trabajo de Carlos Minotta: Protocolo de análisis descriptivo de estrategias heurísticas aplicadas a la resolución de problemas.

<sup>153</sup> Los distintos sesgos identificados por la psicología cognitiva nos hacen cada vez más evidente que no somos del todo racionales en nuestras elecciones y decisiones (Kahneman, 2003 y Gigerenzer, 2008). Por ello, debemos comprender el cómo enfrentarlos desde el punto de vista de la adopción de decisiones. Ver: Pherson, 2019.

<sup>154</sup> Ello bajo el enfoque de la praxeología.

<sup>155</sup> En este punto también son de suma utilidad los diarios personales donde se registre lo referido al mundo interior, a la práctica reflexiva y a la intuición. Para ello, tenemos en cuenta las investigaciones de Claire Petitmengin-Peugeot sobre la descripción fenomenológica de la experiencia intuitiva. Ver: Varela and Shear, 1999:43-47.

2. Disponer de canales para la articulación de la participación ciudadana<sup>156</sup> con los procesos de formación del liderazgo democrático para el cambio transformador hacia el desarrollo humano.
3. Fortalecer el pensamiento digital y disruptivo en el liderazgo a través del uso de la tecnología sobre el cambio transformador bajo un enfoque adaptativo tanto en el diseño como en las intervenciones.
4. Profundizar en el trabajo del ser (ontología) tanto en lo individual como en lo colectivo, dada su relevancia para el paso de una “conciencia de sistema del ego” a “una conciencia del ecosistema”<sup>157</sup>. En el sentido de percibir la totalidad en evolución en el espejo del campo social<sup>158</sup> y, en específico, para que los jugadores se vean a sí mismos, en la articulación entre atención, intención y acción en ese campo social.

Esta línea de trabajo se inscribe en el marco de reconocer que tenemos que aprender de la práctica haciendo, en el sentido señalado por Nikki Pfar, en relación con los procesos de diseño para cambiar el comportamiento de las personas:

No sabemos mucho sobre lo que lleva a lograr un comportamiento sostenido a largo plazo, y hasta qué punto las estrategias de cambio a corto plazo podrían perder su eficacia con el tiempo. No sabemos mucho sobre el uso de estas estrategias para cambiar el comportamiento grupal, o cómo cambiar más eficazmente múltiples comportamientos al mismo tiempo. Y tenemos un conocimiento limitado sobre la interacción de efectos cuando aplicamos múltiples estrategias para el cambio de comportamiento a corto plazo de forma simultánea. También tenemos que reconocer que grandes cambios sociales, políticos y económicos tienen que ocurrir para facilitar un cambio de comportamiento positivo - y a veces ninguna cantidad de re-arquitectura de las decisiones individuales será capaz de tener el impacto que una nueva ley tiene. Como J.D. Trout señala en *The Empathy Gap*, a veces la gente toma decisiones “malas” porque en realidad todas las opciones que enfrentaban eran malas, para empezar. No siempre tenemos el lujo de tomar buenas decisiones. (Díaz, E. y Del Valle, C. Editores, 2016: 33).

---

<sup>156</sup> A partir del uso de la tecnologías de la comunicación y de la información en el contexto de los nuevos modelos de gobernanza y de transformación digital del Estado.

<sup>157</sup> Ver: “Lo que el cuerpo nos dice acerca del Liderazgo” por Art Kleiner. En: <http://www.spt-latinoamerica.org/que-es-tsp/>. P.20.

<sup>158</sup> Prestando especial atención, a lo que plantea Francisco Valera sobre la articulación entre las metodologías en primera, segunda y tercera persona. Ver: Varela, 2000:295-316. Así como, a las cuatro pautas para el futuro de las ciencias cognitivas: la cognición: a) está enactivamente encarnada (la encarnación), b) es enactivamente emergente (la emergencia), c) es generativamente enactiva (la intersubjetividad) y d) es ontológicamente compleja (la circularidad). Ver: Varela, 2000:239-256.

## Reflexiones Finales

El Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano, debe estar orientado a asumir que el futuro emerge en el ahora y que las claves son la experimentación, la creación de condiciones y de posibilidades que contribuyan a la emergencia sistémica del desarrollo y a la coevolución en ambientes sociales democráticos y complejos; asumiendo que el cambio es un juego de interacciones humanas y donde lo relevante es la búsqueda de patrones.

El pensar por juegos es una manera de explorar y asumir el fenómeno creativo que surge de un proceso de coconstrucción colectiva. Es un modo de pensar para actuar en sistemas complejos; en cuyo núcleo se encuentra atender a la dinámica de la interacción humana y a los mundos interpretativos de los jugadores. Es una opción para asumir el rumbo como un acuerdo de sentido de lo social en democracia<sup>159</sup>, en correspondencia con las circunstancias de un juego social creativo, autorganizado y de final abierto. De manera tal, que un cambio transformador hacia el desarrollo humano implica dar respuesta, entre otras interrogantes: ¿Dónde jugar? ¿Cómo jugar? ¿Cuáles son las reglas? ¿Cuáles son las apuestas? Ello con la finalidad de que el cambio, al ser concebido como un juego de interacciones humanas, facilite la práctica social transformadora hacia el desarrollo humano en ambientes sociales democráticos y complejos.

En esta investigación se buscó que los fundamentos del diseño del Marco de Referencia Integrado, fueran sometidos a un diálogo reflexivo en espacios participativos y colaborativos. Ello bajo la óptica de integrar múltiples perspectivas y disciplinas. En tanto que, a los efectos del diseño del prácticum, se concibió como la forma de llevar a la práctica el Marco de Referencia Integrado y de reflexionar sobre lo que se hace mientras se está haciendo. Esperamos que este enfoque para integrar los avances teóricos y metodológicos a la práctica, contribuya a la conformación de un liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano en nuestro país, y sirva de reflexión a nuestra universidad sobre cómo podemos

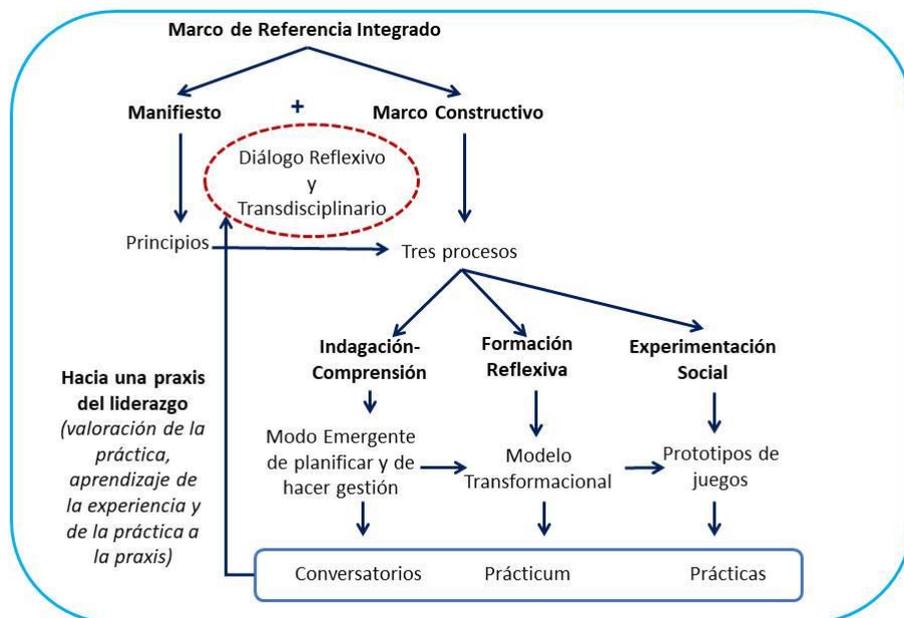
---

<sup>159</sup> Se concibe como un mecanismo generativo de cooperación interpretativa y para la co-inspiración sobre los futuros emergentes.

realizar contribuciones significativas en nuestros campos de investigación que culminen en intervenciones que ayuden a enfrentar la situación país. Siendo el principal resultado de la investigación un dispositivo, “en continuo movimiento”, para la generación de conocimiento a partir del pensamiento práctico (Figura 54), el cual integra lo distintos planteamientos realizados en esta investigación (Figura 55).



**Figura 54.** La construcción de conocimiento desde la práctica transformadora



**Figura 55.** Dispositivo para la construcción de conocimiento para un cambio transformador hacia el desarrollo humano

En definitiva, lo que se busca a partir de este dispositivo es el propiciar un liderazgo:

- 1) Consciente de las “fuentes” que originan las brechas en el sistema y en los campos sociales.
- 2) Capaz de comprender la “gramática” de los campos, situaciones y sistemas sociales sobre el sentido de lo que emerge, superando las barreras que le imponen sus modelos mentales.
- 3) Dispuesto a provocar en forma consciente, cambios transformadores en la interacción humana desde el futuro emergente
- 4) Competente para diseñar experimentos orientados hacia el desarrollo humano y la sostenibilidad.
- 5) Atento a la creación de las condiciones de posibilidad a los futuros emergentes y que hagan posible que el fenómeno emerja.
- 6) Preparado para comprender los fundamentos de los modelos emergentes en materia de planificación y de hacer gestión pública, en el contexto de los nuevos modelos de gobernanza, de la transformación digital y de ambientes sociales complejos.

Ello implica que podamos traducir el enunciado de esta investigación: *Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*, de la manera siguiente: Liderazgo (consciente de las fuentes de las brechas en el sistema), Democrático (diálogo como el modo que el sistema se ve a sí mismo) para un Cambio (como juego de interacciones humanas en un campo social), Transformador (en los juegos como integración de prácticas en una situación) para el Desarrollo Humano (capacidades para la libertad en el sistema). Siendo determinantes las relaciones de aprendizaje, coherencia y resultados que se dan a lo largo del proceso de un liderazgo democrático centrado en el futuro (Ver anexo N° 5)

Ello teniendo en consideración, un Marco de Creación de Capacidades (Figura 56) que articula la innovación social: experimentación y cocreación colectiva, con la cocreación de una gestión adaptiva compleja como un proceso de innovación pública, en el contexto de las iniciativas de gestión abierta.



**Figura 56.** Marco de Creación de Capacidades

Para finalizar, con esta investigación se nos ha hecho evidente que hay tres niveles de trabajo a los que debemos prestarle la atención debida en nuestros programas de formación en la universidad. Valga decir:

1. Que para realizar un ejercicio de liderazgo efectivo hay que tener altos estándares éticos<sup>160</sup> y de integridad, en el marco de redes interactivas con empoderamiento y de una convivencia democrática para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano. En especial, en los fundamentos de una ética discursiva para la formación de acuerdos intersubjetivos en la interacción comunicativa.
2. Que la educación<sup>161</sup> para el liderazgo es uno de los pilares fundamentales de las organizaciones y de nuestra sociedad en el marco de las transformaciones requeridas para el Desarrollo Humano en ambientes sociales democráticos y complejos. Lo cual hace necesario el revisar los enfoques de los programas de formación de nuestra universidad relacionados con esta materia
3. Que es estratégico para nuestro país la formación de un liderazgo que posibilite cambios que propicien transformaciones estructurales orientadas a la convivencia democrática, la sostenibilidad del sistema y la justicia social, lo que finalmente conducirá a la expansión de las capacidades humanas. En definitiva, un liderazgo orientado hacia los juegos infinitos.

<sup>160</sup> La cual se debe cultivar centrada en el saber cómo (know-how ético) y no tanto en el saber qué (Know-what) desde lo racional.

<sup>161</sup> En el sentido de Plutarco: "La educación es encender un fuego, no llenar un vaso."

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, F, Barragán, J. y Lara, N. Coordinadores. (2008). *Economía, Sociedad y Teoría de Juegos*. Primera edición. España: Mc Graw Hill. Interamericana de España, S. A. U.
- Alcaide, X. M. (2015). Métodos de Diálogo con Grandes Grupos. Herramientas para afrontar la complejidad. *Revista de Estudios Sociales*, 51, enero-marzo, pp. 186-197, Bogotá, Colombia: Universidad de Los Andes.
- Ariely, D. (2009): ¿Estamos en control de nuestras decisiones? Recuperado el {20, 06, 2019} de TED Talk:  
[http://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_asks\\_are\\_we\\_in\\_control\\_of\\_our\\_own\\_decisions](http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions)
- Aumann, R. (2012). *La Teoría de los Juegos*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- Bédard R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. *AD-MINISTER*. Universidad EAFIT, 3, 68-88.
- Bialakowsky, A. (2017). La temporalidad y la contingencia en el “giro del sentido” propuesto por las perspectivas teóricas de Giddens, Bourdieu, Habermas y Luhmann. *Sociológica*, 32 (91). Distrito Federal, México: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco
- Bicchieri, C. (2016). *Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure and Change Social Norms*. Oxford: Oxford University Press.
- Bicchieri, C. (2006). *The Grammar of Society. The Nature and Dynamics of Social Norms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Binmore, K. (2008). *La teoría de juegos. Una breve introducción*. Madrid: Alianza Editorial.
- Boisier, S. (2002). « ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?» Documento de trabajo n° 6. Instituto de Desarrollo Regional. Chile: Fundación Universitaria.
- Botero Ospina, M. H. y otros (2004). *Sistemas complejos, miradas simplistas: una lectura crítica de la mesa de planificación Bogotá, Cundinamarca*. (Documento de Investigación, n° 5). Universidad del Rosario. Grupo de Estudios Regionales. Centro Editorial. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Booher, D. E., and J. E. Innes. (2010). Governance for resilience: CALFED as a complex adaptive network for resource management. *Ecology and Society* 15(3): 35. Recuperado de: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art35/>
- Bourdieu, P. (2012) [1972]. *Bosquejo de una teoría de la práctica*. Buenos Aires: Prometeo.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. J. (1999). El Juego Adecuado: Emplear la teoría de los juegos para dar forma a la estrategia. En: *Harvard Business Review. La Gestión en la Incertidumbre*. España: Deusto.

- Buckley, W. (1968). Society as a Complex Adaptive System in Buckley, W (Ed.) *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Bunker, B., y Alban, B. (2006) *The Handbook of Large Group Methods. Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. San Francisco: Jossey Bass.
- Camhis, M. (1978). Planning Theory and Philosophy. *Antipode*, 10 (2), 44–63.
- Castellano, H., López, J. y Renaud, C. (2010). *Caja de Herramientas de Planificación y Gestión*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Castells, M. y Himanen, P. Editores (2016). *Reconceptualización del Desarrollo en la Era Global de la Información*. Santiago de Chile. Fondo de Cultura Económica.
- Conklin, J. (2006). Wicked problems and social complexity. Conklin, J. (ed). *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*, 1-20. Hoboken, NJ: Wiley.
- Conklin, J. (2009). Building Shared Understanding of Wicked Problems. *Rotman Magazine Winter*.
- Cornwell, B., Curry, T. J. and Schwirian, K. P. (2003). Revisiting Norton Long's Ecology of Games: A Network Approach. *City & Community American Sociological Association*, 2 (2). Washington, DC.
- Cote, A. N. (2019). *¿Es el paradigma de lo digital uno de los pilares fundamentales que sostendrá los nuevos modelos de gobernanza?* Ponencia presentada en el II Congreso de Transformación Digital-UCV.
- Crosby, B. C. and Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. Second Edition. Published by Jossey-Bass. Printed in the United States of America.
- Denzau, A. y North, D. (2000). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. En *Lupia, Mcubbins y Popkins (2000) Elements of Reason: cognition, choice and the bounds of rationality*. University of Cambridge. UK.
- Depraz, N., Varela, F. y Vermersch, P. (1999). The Gesture of Awareness. An Account of its Structural Dynamics. In M. Velmans. Ed. *Investigating Phenomenological Consciousness*. Amsterdam: Benjamin Publishers.
- Díaz, E. y Del Valle, C. Editores (2016). *Guía de Economía del Comportamiento. Volumen 1: Políticas Públicas*. México: Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento.
- Dinngo Laboratorio de Innovación S.L. (2018). Design Thinking. Recuperado el {20, 06, 2019} de: <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Domingo, C. (1975). El cambio estructural. Caracas. Mimeografiado. Posteriormente reproducido por la Revista BCV. Vol. XII. N° 2. 1998.

- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Lom Ediciones S.A.
- Einstein, A. & Infeld, L. (1986). *La evolución de la física*. Barcelona: Salvat
- Elster, J. (1998). En favor de los mecanismos. En: *Sociológica*, año 19. (57) 239-273- Enero-abril de 2005. Traducción de Nicolas Loza Otero del original en inglés: "A Plea for Mechanisms", en Peter Hedström y Richard Swedberg (eds.), *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 45-71.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la Autonomía*. Paz e Terra SA. Sao Paulo. Brasil.p.12.
- Friend, J. y Hickling, A. (2002). *Planificación Bajo Presión. El Enfoque de Escogencia Estratégica*. Caracas: IVEPLAN
- Gallopín, G.C. (2006). *Sostenibilidad del Desarrollo en América Latina y el Caribe: cifras y tendencias Honduras*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- García, G. A. y Mirón, C. G. (2013). El enfoque de las capacidades y las competencias transversales en el EEES. *Historia y Comunicación Social*, 18 (Esp), 145-157.
- Grupo Banco Mundial (2015). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2015. Mente, Sociedad y Conducta*. Washington, DC: Author
- Giddens, A. (1998) [1984]. *La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu
- Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, (3), 20-29.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*, vol.1: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2001). *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*. España: Cátedra.
- Hay Group (1990). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Heisenberg, W. (1959). *Física y Filosofía*. Buenos Aires: La Isla.
- Holman, P., Devane, T. and Cady, S. (2007). *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. Berrett-Koehler Pub.
- Hume, D. (1988). *Tratado de la Naturaleza Humana*. Tecnos.
- Hirschman, A. O. (2013). *The Essential Hirschman*. Edited and with an introduction by Jeremy Adelman Afterword by Emma Rothschild & Amartya Sen.. United States of America: Princeton University Press
- Hirschman, A. (1977). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, A. G. y Muñoz, Z. E. (2011). *Enfoques de la Capacidad y el Desarrollo humano. Origen, Evolución y Aplicaciones*. Libro Virtual. ISBN: 978-980-6524-13-2.

- Hurwicz, L. (2009). ¿Y quién vigilará a los vigilantes? Universidad de Minnesota. *Revista Asturiana de Economía-RAE* (44) 7- 20.
- Innes, J. E. y D. E. Booher (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *Journal of the American Planning Association* 65(4):412–423.
- Innes, J.E. (2002). The Impact of Collaborative Planning on Governance Capacity. Paper prepared for presentation at the Annual Conference of the Association of Collegiate Schools of Planning, Baltimore, November 21–24, 2002. Berkeley, University of California.
- Instituto de Física Interdisciplinar y Sistemas Complejos (IFISC). ¿Ciencia de los sistemas complejos? Recuperado el {20, 06, 2019} de:  
<https://www.ifisc.uibcsic.es/users/maxi/UOM/Complejidad/UOMSistemasComplejos.pdf>
- Kahane, A. (2005). *Cómo resolver problemas complejos. Una manera abierta de hablar, escuchar y crear nuevas realidades*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. México: Penguin Random House.
- Kahneman, D. (2003). *Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una economía conductual*. *Revista Asturiana de Economía* (28). pp. 181-225.
- Kania, J., Senge, P., & Kramer, M. (2018). *The water of systems change*. Recuperado el 21 de julio de 2019, de FSG:  
[https://www.fsg.org/publications/water\\_of\\_systems\\_change](https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Englewood Cliffs*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, D. y Goldman, M. (1973). *Towards a typology of learning styles and learning environments: An investigation of the impacts of learning styles and discipline demands on the academic performance, social adaptation and career choices of MIT seniors*. Library of the Massachusetts Institute of Technology.
- Kotarbinski, T. (1965). *Praxiology. An introduction to the sciences of efficient action*. Nueva York: Pergamon Press. Originalmente publicada en Polonia en 1955.
- Laclau, E. (2014). *Los Fundamentos Retóricos de la Sociedad*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Lewis, S., Passmore, J. y Cantore, S. (2011). *Appreciative Inquiry for Change Management. Using AI to facilitate organizational development*. Philadelphia: Kogan Page.
- Long, N. L. (1958). The Local Community as an Ecology of Games. *American Journal of Sociology*.
- López, J. (2018). Teoría y Método de la Planificación Nacional en la Venezuela Actual. *Temas para la Discusión N° 11*. Caracas: Cendes-UCV.
- López, J. (2007). La Planificación en el Contexto Nuevo Modelo de Desarrollo y de Gestión Pública. *Temas para para la Discusión N° 8*. Caracas: Cendes-UCV.

- López, J. (2005). *Planificación y Gestión Pública*. Caracas: Cendes-UCV. Reimpresión actualizada. 2010.
- López, J. y S. García (2015). *Planificación y Cambio en Ambiente Sociales Complejos*. Cendes-UCV.
- López, J. y García, S. (2012). *El cambio como un juego de interacciones humanas. Hacia la búsqueda de patrones*. Madrid: Editorial Académica Española.
- López J. y García S. (2011). *Jugando a cambiar el juego. Pensar el cambio en ambientes sociales complejos*. Caracas, Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- López, J. (2008). *El Juego de Cambiar un Juego*. Caracas. *Temas de Docencia 18*. Caracas: Cendes UCV.
- López, J. (2009). *Talleres de Planificación y Gerencia*, Caracas: Universidad Central de Venezuela/Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento*. Antrophos. México: Universidad Iberoamericana. Instituto de Sociología. Pontificia Universidad Católica de Chile
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. (2007) [1997]. *La sociedad de la sociedad*. México: Herder. .
- Marcano, R. (2018). *La Intuición y la Toma de Decisiones Gerenciales*. (Tesis Doctoral). Doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela.
- Martínez G., J. S. (2017). El habitus. Una revisión analítica. *Revista Internacional de Sociología*, 75 (3).
- Mascareño, C. (Comp.) (2018). *Nuevas visiones sobre el desarrollo. Referencias a Latinoamérica y Venezuela*. Caracas: ILDIS - CENDES.
- Mascareño, A. (2007). Sociología del Método: la Forma de la Investigación Sistemática. *Iberoforum. II. (3) 1-41 México: Universidad Iberoamericana*.
- Maskin, E. C. (2009). Diseño de Mecanismos: Cómo implementar objetivos sociales. Institute for Advanced Study, Princeton. *Revista Asturiana de Economía-RAE* N°44. 21- 36.España.
- Matachi, A. (2006). *Capacity Building Framework*. UNESCO-International Institute for Capacity Building in Africa.
- Maturana, H. (1999) "Transformación en la Convivencia". Editorial DOLMEN. Santiago de Chile.
- Maturana, H. (1995). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: Dolmen-Mundo Abierto.
- Maturana, H (1994). *La Democracia es una Obra de Arte*. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.

- Maturana, H. y Varela, F. (1984). "El Árbol del Conocimiento". Santiago de Chile. Editorial Universitaria.
- Matus, C. (2000). *Teoría del Juego Social*. Caracas- Venezuela: Fondo Editorial Altadir.
- Max-Neef, M. (2004). *Fundamentos de la Transdisciplinaridad*. Chile Universidad Austral de Chile.
- Meadows, D (1999). Leverage Points: Place to Intervene in a System. USA. The Sustainability Institute. O en: <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>
- Minotta, C. (2015). Protocolo de análisis descriptivo de estrategias heurísticas aplicadas a la resolución de problemas. *Revista EDUCARE*, 19 (1), 95-118.
- Murga-Menoyo, M. A. (2015). Competencias para el desarrollo sostenible: las capacidades, actitudes y valores meta de la educación en el marco de la Agenda global post-2015. *Foro de Educación*, 13 (19), 55-83.
- Myerson, R. (2009). Perspectivas sobre el diseño de mecanismos en la teoría económica. *Revista Asturiana de Economía*, (44), 37-64.
- Nicolescu, B. (1996). *La Transdisciplinariedad. Manifiesto*. (s.l.) Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear Capacidades. Propuesta para el Desarrollo Humano*. España: Paidós Estado y Sociedad.
- Núñez, H. (2017). *Curso de Minería de Datos y Minería de textos*. Banco Central de Venezuela (BCV). Laboratorio de Inteligencia Artificial Centro de Ingeniería de Software y Sistemas. Caracas: Escuela de Computación UCV.
- Ostrom, E. et. al (2009). A General Framework for Analyzing Sustainability of Social Ecological Systems. *Science*, 325, 419-422. Recuperado de: [www.sciencemag.org](http://www.sciencemag.org).
- Ostrom, E. (2014). *Comprender la diversidad institucional*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Parsons, T. y E. S. (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Pherson, R. H. (2019). *Critical Thinking, Structured Analysis, and Decision Support*. Presentation to: The Center For Political Management and Governance. USA. GLOBALYTICA.COM.
- Peters, B. G. (2018). *Policy Problems and Policy Design*. Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Petitmengin-Peugeot, P (1999). The Intuitive Experience. In Varela, F. and Shear, J. (ed.). *The View from Within*. First-person approaches to the study of consciousness. London. Imprint Academic. pp. 43-77.
- Pootete, A. R, Janssen, M.A. y Ostrom, E. (2012). *Trabajar Juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Renaud, C. (2017). *Una propuesta para abordar la Gestión Compleja*, Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo –Cendes. Universidad Central de Venezuela.

- Rittel, H. J y Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam--Printed in Scotland Scientific Publishing Company, Amsterdam--Printed in Scotland. *Policy Sciences* 4, 155-169.
- Rodríguez Ebrard, L. A. (2008). Vínculo entre la investigación - acción, el constructivismo y la didáctica crítica. *Odiseo, Revista electrónica de pedagogía*, 5, (10). Recuperado de: <http://www.odiseo.com.mx/2008/5-10/rodriguezvinculo.html>.
- Rodríguez, P; Palomino, N, y Mondaca, J. (2017). *El uso de datos masivos y sus técnicas analíticas para el diseño e implementación de políticas públicas en Latinoamérica y el Caribe. Departamento de Conocimiento y Aprendizaje. Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo.*
- Rosenhead, J. (1989). *Rational Analysis for a Problematic World Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*. England: John Wiley & Sons LTD.
- Sabatier, P. A. (ed.) (2007). *Theories of the Policy Process*. Boulder. Westview Press. Traducción y Publicación del Proyecto de Modernización del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación - República Argentina.2010.
- Saxer, M. (2013). *The Economy of Tomorrow. How to produce socially just, sustainable and green dynamic growth for a Good Society. Economy of Tomorrow*. Thailand: Fundación Friedrich Ebert.
- Saxer, M. (2017). *Guía práctica para la Elaboración de Cambios Transformativos*. México: Fundación Friedrich Ebert.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. España: Planeta.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Argentina: Granica.
- Senge, P. con: Roberts, Ch; Ross, R; Smith, B. y Kleiner, A. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Gránica.
- Senge, P; Laur, J; Schley, S; Smith, B. y Kruschwitz; N. (2009). *La Revolución Necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Senge P, Hamilton H, & Kania, J (2015). The Dawn of System Leadership. Stanford Social Innovation Review. Winter 2015.
- Scharmer, C. O. (2000). Presencing: Learning From the Future As It Emerges. Presented at the *Conference On Knowledge and Innovation*. Helsinki School of Economics, Finland, and the MIT Sloan School of Management, OSG, October 20<sup>th</sup>.
- Scharmer, C. O. (s.f.) *Abordando el Punto Ciego de Nuestro Tiempo. Resumen Ejecutivo*. Recuperado de: [www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-Spanish.pdf](http://www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-Spanish.pdf).
- Scharmer, C. O. (2015). *Transformación en los Negocios, la Sociedad y el Ser*. SOURCE BOOK. (Versión 2ª). U.Lab team and the RIPAL Team of Translators. Recuperado de: [www.presencing.com](http://www.presencing.com).
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid, España: Paidós.

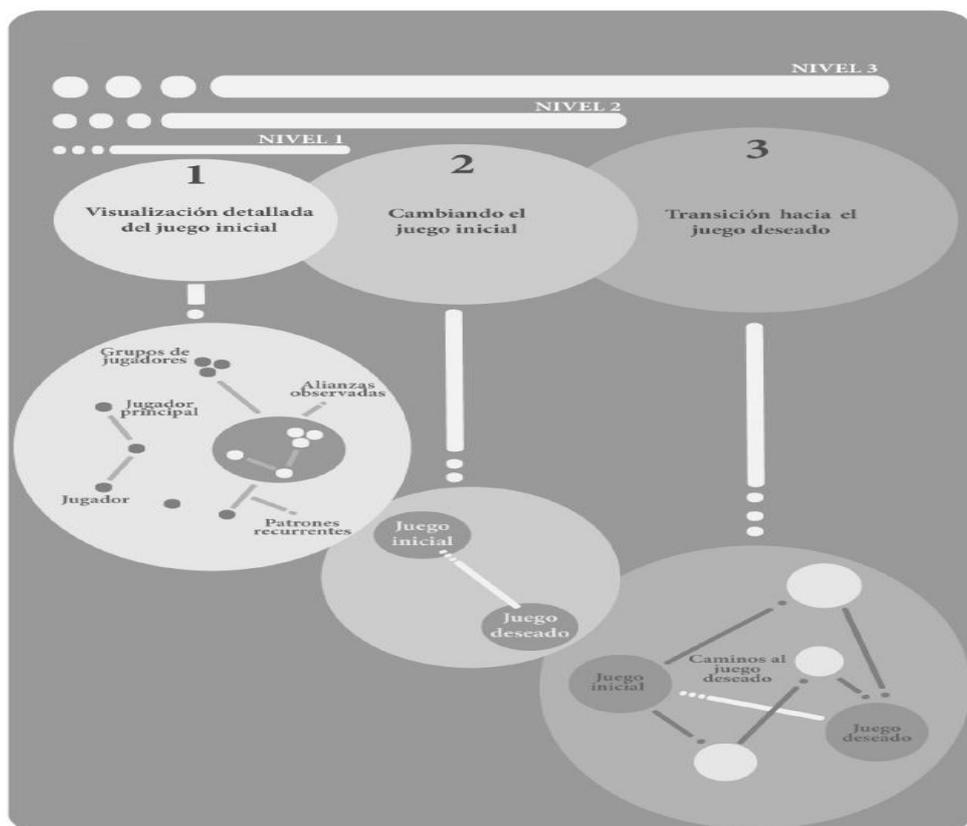
- Schön, D. (2001). The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice. Original Location: Chapter 13. En John Raven and John Stephenson (eds), *Competence in the Learning Society* (pp. 185-207). New York: Peter Lang.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change*. New York: Routledge
- Sinek, S. (2009). *Cómo los Grandes Líderes Inspiran la Acción*. Recuperado de: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=es](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es).
- Snowden, D. J. y Boone, M. (November 2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- Snowden, D. (s.f.). *Cognitive Edge*. Recuperado de: <http://www.cognitive-edge.com/>
- Stacey, R. D. (Ed.) (2005) *Experiencing emergence in organizations: local interaction and the emergence of global pattern*. New York: Routledge.
- Stokes, L. C. and Selin N. E. (2014). The Mercury Game: Evaluating a Negotiation Simulation that Teaches Students about Science–Policy Interactions. *Joint Program on the Science and Policy of Global Change Report No. 255*. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Tena-Sánchez, J y Güell-Sans, A. (2011). ¿Qué es una Norma Social? Una discusión de tres aproximaciones analíticas. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*. 69 (3), 561-583.
- Thaler, R. H. y Cass R. S. (2009). *Un pequeño empujón (Nudge)*. Taurus.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, (185), 1124-1131.
- Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N. y Fowler, A. (Eds). (2010) *Capacity Development in Practice*. Eartscan. London. Recuperado de: <http://www.snvworld.org/en/Documents/Capacity%20development%20in%20Practice%20-%20complete%20publication.pdf>. Londres: Eartscan
- Ugas, G. (2005). *Epistemología de la educación y la pedagogía*. Venezuela, Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Ugas, G. (2012). *La complejidad, un modo de pensar*. 3ra edición, Venezuela: Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Ullmann-Margalit, E. (1977). *The Emergence of Norms*. Oxford: Clarendon Press.
- UNESCO (2014). *Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230514e.pdf>.
- United Nations (2019). *The Global Statistical Geospatial Framework. Draft-For global Consultation*. United Nations Expert Group on the Integration of Statistical and Geospatial Information. New York: Author.
- Varela, F. (2000). *El Fenómeno de la Vida*. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones.

- Varela, F. (1996). Neurophenomenology: A Methodological Remedy for the Hard Problem. En *Journal of Consciousness Studies*, 3 (4), 330-349.
- Valera, F. (1996). Ética y Acción. Dolmen Ensayo. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones. S.A
- Varela, F. and Scharmer, C. O. (2000). *Three Gestures of Becoming Aware. Conversation with Francisco Varela, Paris*. The conversation with Francisco Varela took place as part of a larger interview project involving 25 interviews with eminent thinkers on knowledge and leadership (sponsored by the Society for Organizational Learning and McKinsey & Company). All interviews are accessible as free downloads from [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).
- Varsavsky, O. (1982). *Obras escogidas*. Centro Editor de América Latina. Figuras de América.
- Watzlawick, P; Weakland, J. y Fisch, R. (1992). *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Biblioteca de Psicología*. Barcelona: Herder.
- Wittgenstein, L. (1988). *Investigaciones Filosóficas*. México: Instituto de Investigaciones Filosóficas. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Grupo Editorial Grijalbo.
- Woodcock, A. y Davis, M. (1989). *Teoría de las Catástrofes*. Madrid. Ediciones Cátedra, S. A.
- World Bank Group (2015). "Adaptando el diseño y las intervenciones". Texto elaborado originalmente para el "World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior". En: Volumen 1: Políticas Públicas. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento. México. p. 171.
- Zapata, W. S (2012). *Diseño de un Modelo de Análisis de Sostenibilidad de Políticas Públicas en Salud*. Universidad Politécnica de Cataluña. Instituto Universitario de Investigación en Ciencia y Tecnología de la Sostenibilidad. Cátedra Unesco de sostenibilidad.

## Anexo N° 1: Juegograma

El juegograma permite al jugador que realiza una apreciación de la situación del juego, captar un momento específico del mismo. Es como una foto instantánea (“*the big picture*”) que puede modificarse en el momento que cada jugador hace nuevas apuestas. En este sentido, lo importante es no quedarse en el juegograma como un hecho estático, sino verlo como una referencia que se modifica en la medida que los otros jugadores hacen sus jugadas.

En la Figura 1 a continuación, se muestran los elementos del Juegograma y las distintas posiciones de observación que asume el jugador a medida que avanza en el juego.



**Figura 1:** Juegograma. Tomado de: López y García, 2015

En el primer nivel (Nivel 1) se visualiza la interrelación entre los jugadores y los patrones de interacción que se suceden en el juego y que sirven al jugador focal para ir estructurando sus apuestas. En este nivel se utilizan los

mecanismos<sup>162</sup> de explicación auto-referencial y de sentido estratégico para dar cuenta sobre cómo el juego se construye en la interacción entre los jugadores.

Al avanzar en el proceso de búsqueda de opciones viables y plantearse estrategias para cambiar el juego, el jugador avanza hacia los otros niveles de observación (Niveles 2 y 3).

El Nivel 2, se desarrolla a partir de la apreciación del juego inicial (Nivel 1) y constituye la búsqueda de palancas para intervenir en cualquiera de las partes del juego (reglas, incentivos, contextos, etc.), las cuales no están predeterminadas por ningún procedimiento, sino que se fundamentan en las capacidades interpretativas del jugador al dar forma a la estrategia<sup>163</sup>. Se requiere en este Nivel 2 tener un boceto del juego deseado; es decir, un concepto o una visualización que recoja la construcción colectiva que se ha ido formando en el proceso de compartir la propia visión del jugador focal con del resto de los jugadores y de ellos entre sí (compartir de significados e intención estratégica).

Ese concepto determina, en cierta medida, cuál es la estrategia inicial que se escoge y las palancas que se privilegian. Por otra parte, debemos reconocer que en la transición de un juego a otro siempre hay varias trayectorias posibles. Por ejemplo, puede haber varios juegos iniciales dentro del espacio de posibilidades de un jugador, pero él debe tener en cuenta su capacidad de acción para cambiar el juego inicial, su capacidad de influencia sobre otros jugadores y, en especial, debe saber si es pertinente el juego inicial seleccionado con respecto a su juego deseado. El juego deseado sugiere el rumbo y requiere de una teoría de cambio para la acción. *Un jugador puede no tener objetivos explícitos pero él actúa desde una lógica que es coherente con sus modelos mentales y mapas de acción, y que tiene en cuenta las elecciones de los otros jugadores.*

---

<sup>162</sup> Ver los arquetipos sistémicos y los mapas cognitivos difusos (Curia, 2011).

<sup>163</sup> Por ejemplo, se pueden realizar diseños innovadores de los contextos de decisión (con pequeños “empujones” en la arquitectura de decisiones) que le faciliten a los jugadores la obtención de mejores resultados en términos individuales y sociales. Para ello, es determinante aplicar los principios de una buena arquitectura decisional (Thaler y Sunstein, 2005).

El nivel 3, son los caminos al juego deseado desde el juego inicial. Al llegar a este tercer nivel, el jugador ya tiene una clara visualización de los juegos que le son relevantes y trayectorias posibles. Es mirar todas las trayectorias posibles hacia el juego deseado, teniendo en cuenta la apreciación situacional del juego inicial, las posibles palancas a utilizar y sus combinaciones en las distintas trayectorias posibles<sup>164</sup>. El énfasis es en la selección de una trayectoria de menor costo de transacción para los jugadores.

El jugador hará sus cálculos sobre cómo avanzar hacia otro juego que lo aproxime continuamente a su juego deseado el cual, como se dijo anteriormente, cambia constantemente porque los otros jugadores también hacen sus apuestas y las trayectorias se ajustan para las próximas jugadas. De manera pues, así como la situación deseada no permanece estática a medida que avanza el juego, tampoco las trayectorias de juego son rutas estratégicas inalterables.

**Tomado de:**

- López, J. y S. García (2015). Planificación y Cambio en Ambiente Sociales Complejos. Cendes-UCV. PP: 19-22.

---

<sup>164</sup> En este punto resulta determinante el considerar el enfoque planteado por Donella Meadows sobre los doce puntos de apalancamiento para intervenir en un sistema. Ver: Meadows, 1999.

## Anexo N° 2: Cálculo Interactivo

La transición hacia el juego deseado, se asume como un proceso de experimentación y adaptación estratégica. El pensar por juegos requiere en el proceso de experimentación y adaptación de un cálculo interactivo. Teniendo como mapa de referencia el juego deseado (metajuego) y una teoría de cambio que define las condiciones, mecanismos y la lógica explícita o implícita de la acción para alcanzarlo, se necesita de un cálculo interactivo que facilite el jugar a cambiar el juego o la transición de un juego a otro. El alcance del cálculo interactivo queda delimitado por la necesidad de enfrentar ciertas dimensiones del desarrollo de un juego y sobre las cuales los jugadores deben hacerse las interrogantes cruciales para el cambio. Valga, decir, la determinación del espacio de posibilidades, la realización de un cálculo de posibilidades, la construcción de espacios de posibilidades y la coordinación de los compromisos de acción. La estrategia surge de la integración de sus apuestas para enfrentar cada parte del juego social (reglas, jugadores, mapas, mecanismos y relación entre juegos).



**Figura 1.** Rueda de los mapas del modo de pensar y del cálculo interactivo. Tomado de: López y García, 2015.

El alcance del cálculo interactivo queda delimitado por la necesidad de enfrentar ciertas dimensiones “invariantes” del desarrollo de un juego. Estas dimensiones se describen no desde la perspectiva de un método sino de un modo de pensar y se asume que las respuestas a las interrogantes para el cambio se dan con cada apuesta social. Siendo determinante la creación de condiciones para la emergencia de nuevos patrones de interacción.

### **1) Configuración del Juego Social**

- *Determinación del espacio de posibilidades*

### **2) Apreciación de la Situación y Cambio de Juego**

- *Realización de un cálculo de posibilidades*
- *Construcción de espacios de posibilidades*

### **3) Dinámica y Transformación Sistémica**

- *Coordinación de los compromisos de acción*
- *Creación de las condiciones de posibilidad*

**Figura 2.** Niveles e invariantes

Determinar el espacio de posibilidades consiste en observar el juego actual - a partir del juego deseado (metajuego) y de una teoría de cambio- e intentar definir el conjunto de jugadores que son parte de la situación de interacción estratégica, y determinar si esta situación se encuentra asociada a la viabilidad política, entendida esta como la posibilidad de que una propuesta o apuesta de cambio en el juego se decida, se ejecute y se mantenga mediante la articulación de las percepciones plurales de los jugadores.

#### **Determinación del espacio de posibilidades a partir del juego deseado**

##### ***Subconjunto de los juegos posibles***

1. Identificación de acciones observables clave.
2. Determinación de jugadores.
3. Precisión de “habitus” y estrategias.
4. “Meollo” y reglas del juego.
5. Configuración de juegos posibles.
6. Visualización de conjunto de los juegos en el campo de acción.

##### ***Trazado global de trayectorias hacia el juego deseado***

1. Identificación de las áreas de apuestas asociadas a los componentes básicos del juego.
2. Aproximación a las opciones posibles o palancas para el cambio que le dan forma a la estrategia.
3. Visualización del trazado global de trayectorias hacia el juego deseado.

**Figura 3.** Configuración del juego social

Realizar el cálculo de posibilidades pasa por articular el “deber ser” con el “puede ser”, bajo la premisa que no se puede deducir el deber ser del ser

(Hume, 1988). Para ello, se establece un esquema estratégico de apuestas y se identifican las posibles alianzas, articulaciones y conflictos, entre jugadores, en relación a las apuestas. En el momento del cálculo interactivo para construir el espacio de posibilidades se define el conjunto de acciones que permite realizar las opciones del esquema estratégico de apuestas y la gerencia de las situaciones de cooperación, articulación y conflicto.

**Realización de un cálculo de posibilidades**

1. Apreciación de relaciones entre los juegos en los distintos campos de acción.
2. Focalización de la apreciación situacional en la definición del conjunto de esquemas de apuestas y su dinámica para el diseño de un nuevo juego o el paso de un juego a otro.
3. Realización de un cálculo de posibilidades en atención a prioridades, fases y a la viabilidad del esquema estratégico de apuestas posible en la trayectoria global seleccionada.

**Construcción de espacios de posibilidades**

1. Definición del conjunto de acciones que permite realizar las opciones del esquema estratégico de apuestas.
2. Agenda inicial de acuerdos compartidos para crear las condiciones para el cambio de juego.

**Figura 4.** Apreciación de la situación y cambio de juego

La hoja de ruta hacia el juego deseado integra los distintos momentos del cálculo interactivo y define el conjunto de acuerdos y compromisos de acción entre los participantes en el juego. En ella se compatibilizan y negocian los compromisos a través de determinadas secuencias y la asignación de responsabilidades entre jugadores y/o a lo interno de un jugador, a los fines de asegurar la movilización hacia el cambio como un juego de interacciones humanas. En el tratamiento de las incertidumbres, complejidades y perturbaciones resultan de interés los aportes del enfoque de escogencia estratégica (Friend y Hickling, 2002:10) sobre los tres tipos de incertidumbres en la elaboración de decisiones.

**Coordinación de los compromisos de acción**

1. Determinación de las incertidumbres y complejidades asociadas a cada situación y "wicked problems".
2. Análisis de las perturbaciones sobre la dinámica sistémica.
3. Diseño de acciones para enfrentar incertidumbres, complejidades y perturbaciones.
4. Agenda de acuerdos compartidos ajustada.
5. Diseño del plan global para la creación de condiciones de posibilidad relativas a un sistema adaptativo complejo.

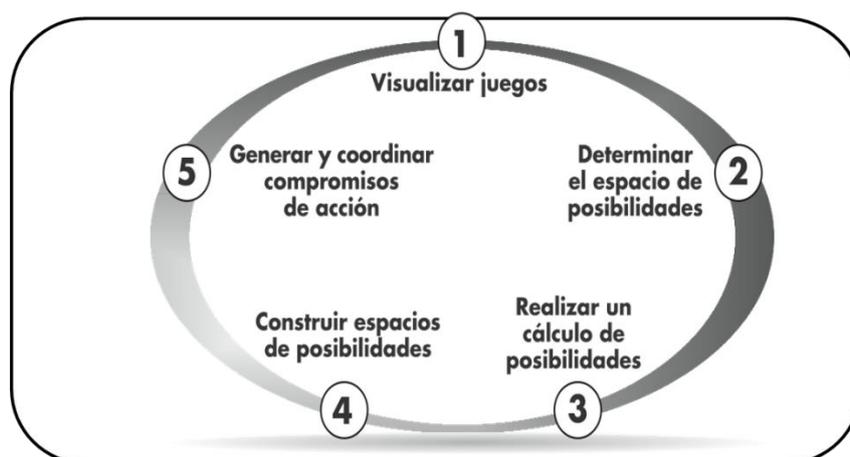
**Figura 5.** Dinámica sistémica

Los distintos momentos del cálculo interactivo se retroalimentan de manera circular, para conformar un modo de pensar y actuar al diseñar nuevos juegos.

**Referencias bibliográficas:**

- López, J. (2005). Planificación y Gestión Pública. Cendes-UCV. Reimpresión actualizada. 2010.PP:143-147
- López, J. y García, S. (2012). El cambio como un juego de interacciones humanas. Hacia la búsqueda de patrones. Madrid: Editorial Académica Española. PP: 73-80

### Anexo N° 3: Rueda de los Mapas



**Figura 1.** Rueda de los Mapas del Modo de Pensar y del Cálculo Interactivo

#### ***Mapa posicional: Determinar el espacio de posibilidades***

El mapa posicional consiste en observar el juego e intentar definir el conjunto de jugadores en consideración, y se encuentra asociada a la viabilidad política, como la posibilidad de que una propuesta o apuesta de cambio en el juego se decida, se ejecute y se mantenga. Con este mapa determinamos el espacio de posibilidades como un subconjunto de los juegos posibles e incluye la visualización de las áreas de apuesta asociadas a los componentes básicos del juego y se logra como producto las opciones posibles o palancas del cambio, y el trazado global de trayectorias.

#### ***Mapa estratégico: Realizar el cálculo de posibilidades***

El mapa estratégico focaliza la observación en definir el conjunto de esquemas de apuestas y su dinámica para el diseño de un nuevo juego o el paso de un juego a otro, articulando el “debe ser” con el “puede ser”, bajo la premisa de que no se puede deducir el deber ser del ser (Hume, 1988). El jugador realiza un cálculo de posibilidades que lo ayuda a definir prioridades, fases y la viabilidad del esquema de apuestas posible en la trayectoria seleccionada. Se obtiene como producto un esquema estratégico de apuestas y la identificación de las posibilidades de establecer alianzas y conflictos, entre jugadores, en relación con las apuestas.

### **Mapa operacional: Construir espacios de posibilidades**

El mapa operacional define el conjunto de acciones que permite realizar las opciones del esquema estratégico de apuestas y gerenciar las situaciones de cooperación y conflicto. En este proceso se construye un espacio de posibilidades a través de las palancas u opciones identificadas para cambiar el juego. Se obtiene como producto la operacionalización de un esquema estratégico de apuestas.

### **Mapa para el cambio: Generar compromisos de acción**

El mapa para el cambio integra los productos de los mapas anteriores y define el conjunto de acuerdos y compromisos de acción entre los participantes en el juego. En él se compatibilizan y negocian los compromisos a través de determinadas secuencias y se asignan responsabilidades a los fines de asegurar la movilización hacia el cambio. Siendo las interrogantes cruciales para orientar la reflexión y el proceso deliberativo que demanda el cambio de juego por ejemplo (Ver Figura 2), las siguientes:

Mapas	Interrogantes cruciales (Ejemplos)
Juego	¿Cuál es el “meollo” del juego?
Mapa posicional	¿Cómo podemos modificar las reglas del juego?
Mapa estratégico	¿Cuáles son los dilemas y dramas del juego?
Mapa operacional	¿Cómo podemos aprovechar nuestras capacidades y las potencialidades del entorno?
Mapa para el cambio	¿Qué y con quién lo debemos hacer?

Tomado de: López (2008). El juego de cambiar un juego

**Figura 2.** Guía para la reflexión sobre el cambio

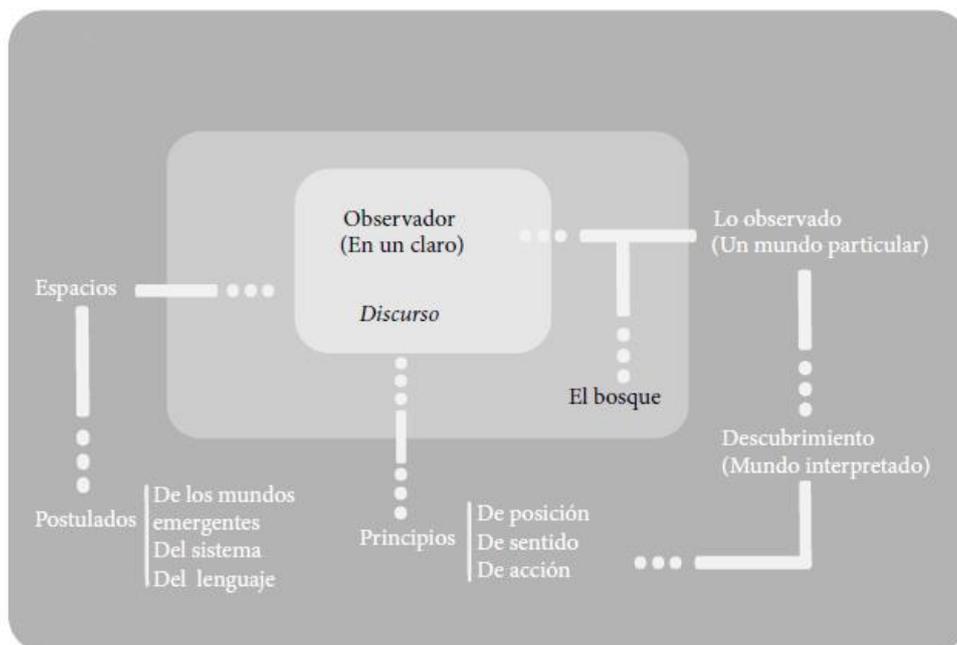
### **Referencias Bibliográficas:**

- López, J. y García, S. (2012). El cambio como un juego de interacciones humanas. Hacia la búsqueda de patrones. Madrid: Editorial Académica Española, PP: 73-80.
- López, J. (2008) El Juego de Cambiar un Juego. Caracas. *Temas de Docencia* 18. CENDES. UCV.
- López, J. (2005). Planificación y Gestión Pública. Cendes-UCV. Reimpresión actualizada. 2010. PP: 147-149.

## Anexo N° 4: Postulados y Principios

La planificación del cambio que parte de una perspectiva de juegos se explora inicialmente desde la búsqueda de un “**Claro**”, entendido como el espacio a partir del cual se ubica un **observador** y estructura su **discurso** y **acción**, y en el cual el observador descubre su **situación** o mundo particular, se observa a sí mismo como parte del juego y observa a otros.

Lo primero que se debe propiciar, por ende, es la búsqueda de un claro. Es en este contexto donde se explora la metáfora de juegos como una posibilidad para la realización de la planificación como una práctica transformadora. Ver Figura 1.



**Figura 1.** Un Claro

### Postulados

- **Postulado de los mundos emergentes.** Somos seres que desde un trasfondo compartido de emocionalidad hacemos emerger mundos en el lenguaje que adopta forma en las conversaciones.
- **Postulado del sistema.** Al conversar diseñamos sistemas de interacción que se orientan por tramas o por nudos relacionales y que se expresan bajo la forma de juegos (emergencia sistémica).
- **Postulado del lenguaje:** El lenguaje tiende a comportarse como los llamados sistemas complejos y dinámicos, lo cual hace que la interacción social sea caótica.

### **Principios**

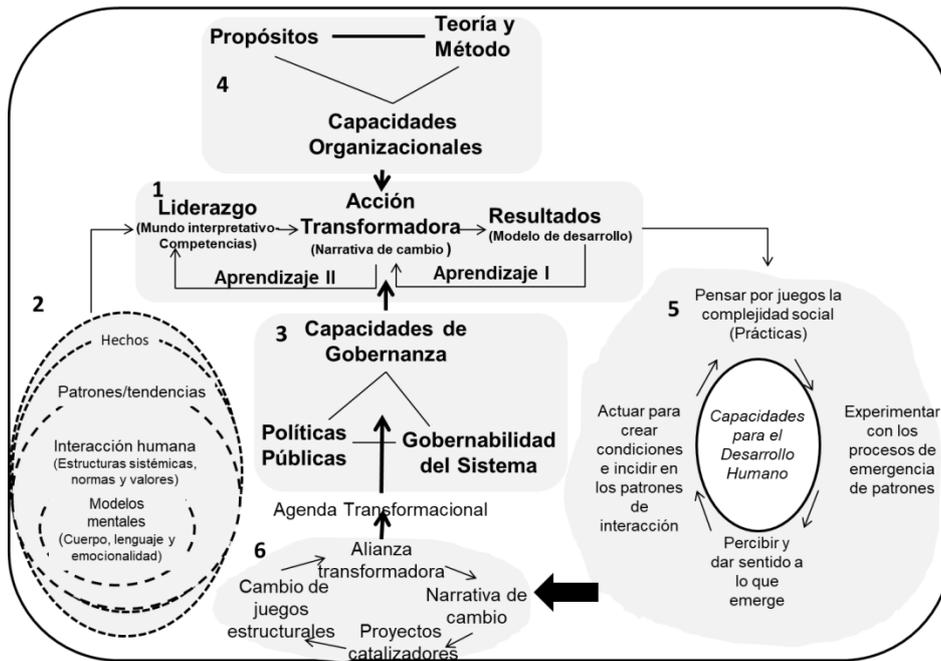
- **Principio de posición.** El tipo de observador que somos está determinado por la interpretación que tenemos de nuestra posición en una situación, la cual se fundamenta en un sistema de creencias que organiza nuestras representaciones sociales.
- **Principio del sentido.** La capacidad generativa del lenguaje es clave al diseñar mapas y palancas que faciliten cambios en un juego como emergencia sistémica.
- **Principio de la acción.** La viabilidad de las palancas a utilizar para provocar un cambio -como una emergencia sistémica- exige competencias para abordar la complejidad, la incertidumbre y la cooperación presentes en la ambigüedad de un juego.

#### **Tomado de:**

López, J. y García, S. (2012). El cambio como un juego de interacciones humanas. Hacia la búsqueda de patrones. Madrid: Editorial Académica Española. PP: 38-40.

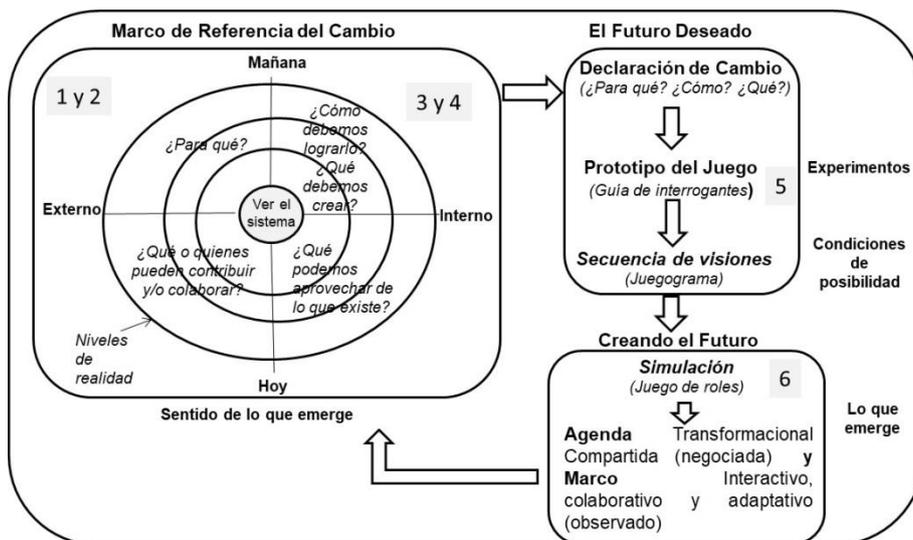
## Anexo N° 5: Relaciones de aprendizaje, coherencia y resultados

1. Validar las relaciones de aprendizaje entre: liderazgo, acción transformadora y resultados, teniendo en consideración las habilidades de auto-observación, trabajo colaborativo y habilidades relacionales.
2. Relacionar la estructura de coherencia: cuerpo (observar y hacer desde lo que permite nuestra biología y corporalidad), lenguaje (distinciones utilizadas al observar, juicios que fundamentan la posición adoptada sobre lo observado y narrativas construidas que dan sentido a lo observado) y emocionalidad (lo que predispone a observar y actuar de una determinada manera) con la competencia cuidado de sí mismo, la competencia de pensamiento sistémico y la fuente de las brechas identificadas en el sistema.
3. Realizar a la acción transformadora la prueba de coherencia externa: entre capacidades de gobernanza, políticas públicas y gobernabilidad del sistema; así como la prueba de coherencia interna: entre propósitos, método y capacidades organizacionales. Para lo cual se debe tener en consideración las competencias de pensamiento complejo y pensamiento transdisciplinario.
4. Validar los resultados en términos del cambio como un juego de interacciones humanas en atención a las competencias de pensamiento estratégico, habilidades de diseño, conversacionales y de orientación a la comunidad.
5. Relevar la competencia conciencia política, habilidades de coordinación, negociación y trabajo en redes en el manejo de la alianza transformadora, el cambio de juegos estructurales y la secuencia de visiones.



**Figura 1.** Relaciones de aprendizaje, coherencia y resultados

Los aspectos señalados, según la numeración de la Figura 1, se deben considerar a lo largo del desarrollo del Caso Práctico. En la Figura 2 se identifican las zonas que corresponden a cada punto de la Figura 1. Ver pautas básicas de trabajo en el anexo N° 6, y evolución y cambio de juego en un sistema complejo en el anexo N° 7.



**Figura 2.** El futuro es ahora

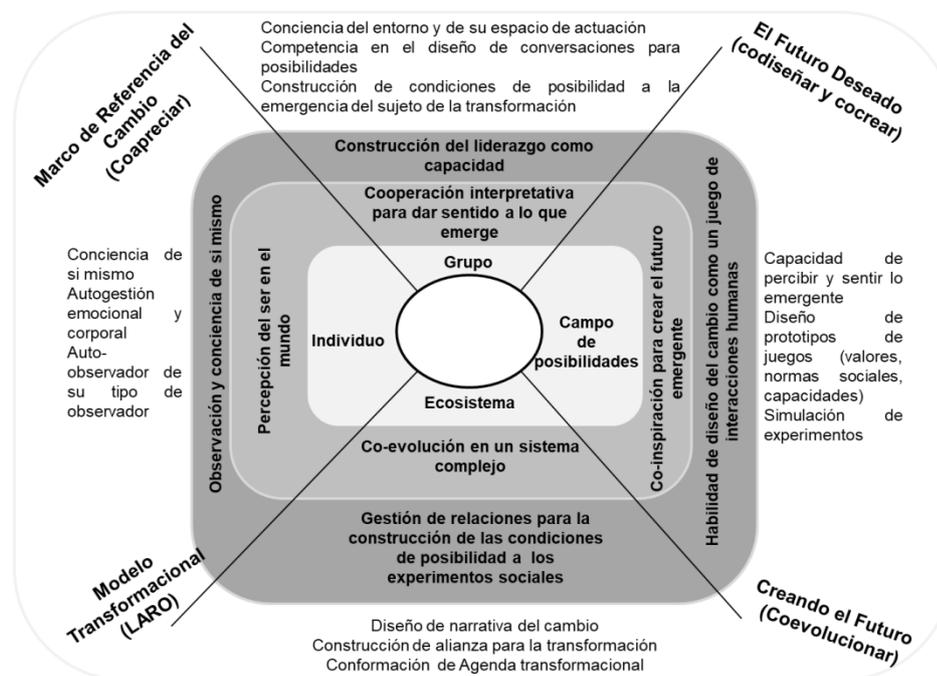
## Anexo N° 6: Pautas Básicas de Trabajo

1. Tener en consideración que el desarrollo del Caso Práctico se realiza a través de dos modelos: el **LARO** (Liderazgo, **A**cción transformadora, **R**esultados y **O**bjetivos) y el **MT** (**M**odelo **T**ransformacional). A partir de los cuales se llevan “al aprender haciendo” los fundamentos conceptuales y operativos que determina el marco para la emergencia de un liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano. Ver Figura 1.



**Figura 1.** Hoja de ruta

2. Visualizar de una manera integrada los distintos componentes del marco para la emergencia del liderazgo, teniendo en consideración el Modelo **LARO**, el **MT** y las fases del Caso Práctico (Marco de referencia del cambio, el futuro deseado y creando el futuro). Lo cual nos permite identificar a partir de las dimensiones o niveles básicos: individuo, grupo, campo de posibilidades y ecosistema, los focos de atención en cada caso y las áreas de trabajo. Ver Figura 2.



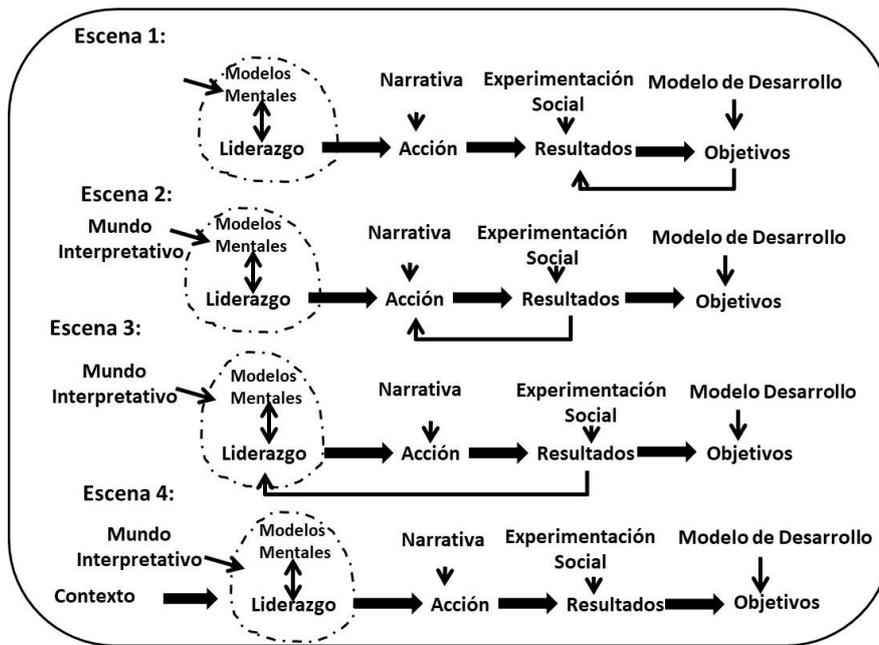
**Figura 2.** Marco para la emergencia del liderazgo

3. Precisar los enfoques conceptuales y los énfasis operativos que se requieren en el proceso de emergencia del liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano, desde los focos de atención de las dimensiones básicas y de las áreas de trabajo.

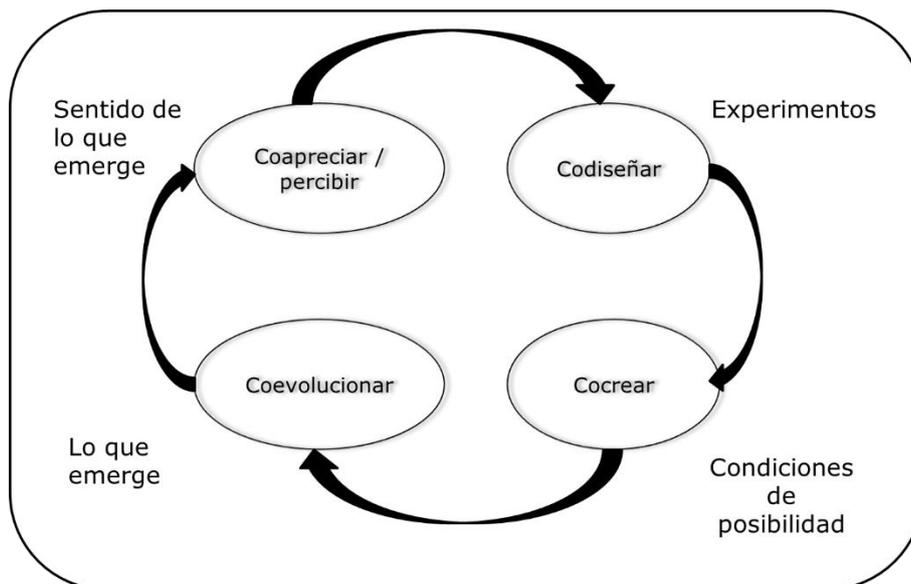
**Tabla 1.** Fundamentos conceptuales y operativos

Dimensiones Básicas	Foco de Atención	Enfoques Conceptuales	Áreas de Trabajo	Énfasis Operativos
<b>Individuo</b>	Percepción del ser en el mundo	Ontología del lenguaje	<b>Observación y conciencia de sí mismo:</b> Conciencia de sí mismo Autogestión emocional y corporal Auto-observador de su tipo de observador	Modelo LARO Supuestos Sesgo cognitivos Interpretaciones Estructura de coherencia
<b>Grupo</b>	Cooperación interpretativa para dar sentido a lo que emerge	Teoría de la acción comunicativa	<b>Construcción del liderazgo como capacidad:</b> Conciencia del entorno y de su espacio de actuación Competencia en el diseño de conversaciones para posibilidades Construcción de condiciones de posibilidad a la emergencia del sujeto de la transformación	Modelo Transformacional Cambio sistémico Transdisciplina
<b>Campo de Posibilidades</b>	Co-inspiración para crear el futuro emergente	Neurofenomenología	<b>Habilidad de diseño del cambio como un juego de interacciones humanas:</b> Capacidad de percibir y sentir lo emergente Diseño de prototipos de juegos (valores, normas sociales, capacidades) Simulación de experimentos	Gestos del hacerse consciente Diseño creativo Pensamiento estratégico
<b>Ecosistema</b>	Co-evolución en un sistema complejo	Sistemas complejos Teoría de las capacidades	<b>Gestión de relaciones para la construcción de las condiciones de posibilidad a los experimentos sociales:</b> Diseño de narrativa del cambio Construcción de alianza para la transformación Conformación de Agenda transformacional	Historias Cautivadoras Gestión adaptativa compleja

4. Utilizar el Modelo **LARO** para fortalecer el aprendizaje del colectivo, según la escena que corresponda de la Figura 3, al trabajar los énfasis operativos correspondientes (Tabla 1); y el **MT** para hacer visible la relación de las situaciones de aprendizaje, casos prácticos, videos y herramientas con cada uno de sus momentos: coapreciar/percibir, codiseñar, cocrear y coevolucionar. Ver Figura 4.



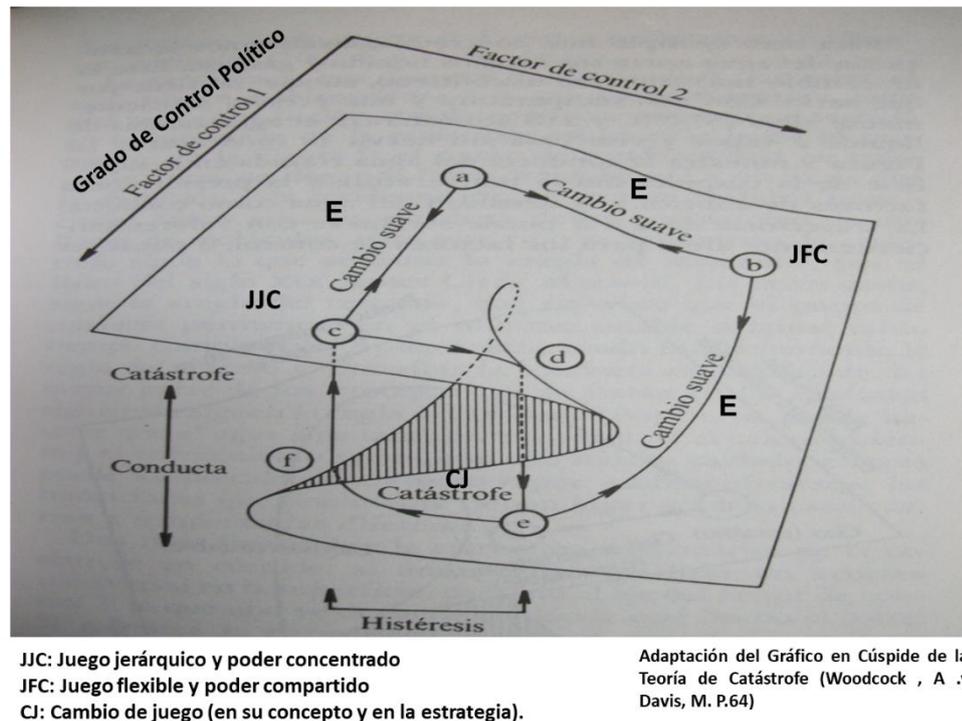
**Figura 3.** Modelo LARO



**Figura 4.** Modelo Transformacional

## Anexo N° 7: Evolución y Cambio de Juego en un Sistema Complejo

1. A los efectos de disponer de un “modelo descriptivo” sobre la posible evolución del juego y de un cambio transformador en el mismo, se utilizó el gráfico en cúspide de la teoría de catástrofes desarrollada por René Thom<sup>165</sup>. Ver Figura 1.



**Figura 1.** Evolución (E) y Cambio de Juego (CJ) en un Sistema Complejo

2. En atención al gráfico en cúspide de la teoría de catástrofes, las posibles transiciones en términos de evolución y de un cambio transformador en el juego, son las siguientes:

### (a-c)

Cuando el control político y social no es fuerte, y se encuentra centrado en administrar el statu quo, hace que los cambios suaves en los grados de estructuración de las interacciones humanas no produzcan necesariamente un cambio transformador. Es decir, en el concepto del juego.

### (c-b)

<sup>165</sup> Ver: Woodcock, A. y Davis, M. (1989).

Una evolución gradual y extrema del juego en lo relativo al control político, sin la configuración de capacidades para una gestión adaptativa compleja (estructuración de las interacciones humanas), puede llevar a un juego jerárquico y concentrado de poder no acorde con la naturaleza de un sistema complejo. El cual tiene como columna vertebral a las redes.

**(a-e)**

Si el control social y político es demasiado fuerte, es probable que un aumento o disminución significativa en los grados de estructuración de las interacciones humanas provoque un incremento en la actividad política entre los jugadores hacia el cambio en la estrategia del juego (interacción estratégica) y del concepto que lo define **(b-d-e o e-f-b)**.

**(b-a-e-f)**

Es otra posible ruta de transición (no convencional) en la imposición de un cambio de juego, donde la gestión del grado de control político y social, según el entorno del momento, es lo determinante.

**(a-e)**

En el caso de un liderazgo democrático este debe constituirse en una capacidad del sistema para propiciar un cambio transformador (en el concepto del juego) en una situación de poder compartido, y en un equilibrio inestable con el grado de control político que se requiere para asegurar la direccionalidad (la estrategia) **(c-b)**.