



*Artículos de revisión*

## Liderazgo democrático transformador: la resolución posible de los problemas de la acción colectiva. Un tema para el debate

Jesús, López<sup>1</sup>; Coromoto, Renaud<sup>2</sup> y Marisol, Villegas<sup>3</sup>

**Recibido:** 27 de octubre de 2022

**Aceptado:** 5 de enero de 2023

### Resumen

En este texto se realiza una síntesis del proyecto: “Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano”, que ha venido desarrollando un equipo del Área de Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) de la Universidad Central de Venezuela (UCV). El Proyecto consiste en la identificación de las relaciones teóricas y metodológicas en torno a la Planificación-Desarrollo, y la construcción de un Marco de Referencia integrado para la formación de un liderazgo democrático y transformador.

**Palabras clave:** Liderazgo, cambio, desarrollo, acción colectiva.

---

<sup>1</sup>Venezolano. Profesor-investigador del Área de Teoría y Método de la Planificación en el Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes). Universidad Central de Venezuela (UCV). Coordinador del Proyecto: “Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano”. Dirección de correo electrónico: [camiseba@gmail.com](mailto:camiseba@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>

<sup>2</sup>Venezolana. Profesora-investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación en el Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes). Universidad Central de Venezuela (UCV). Coordinadora de la Maestría en Planificación del Desarrollo. Dirección de correo electrónico: [cororenaud@gmail.com](mailto:cororenaud@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6448-9085>

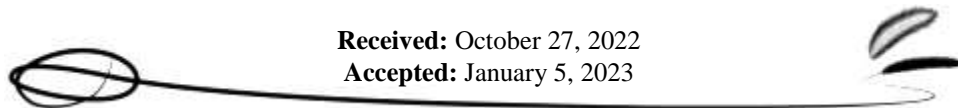
<sup>3</sup>Venezolana. Profesora-investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación en el Centro de Estudios del Desarrollo, (Cendes). Universidad Central de Venezuela (UCV). Jefe del Área de Teoría y Método de la Planificación. Dirección de correo electrónico: [urupagua@gmail.com](mailto:urupagua@gmail.com) ORCID <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>

## Transforming Democratic Leadership: the possible resolution of collective action problems. A topic for discussion

Jesús, López<sup>4</sup>; Coromoto, Renaud<sup>5</sup> y Marisol, Villegas<sup>6</sup>

**Received:** October 27, 2022

**Accepted:** January 5, 2023



### Abstract

This text is a synthesis of the project: "Democratic Leadership for a transforming change towards Human Development", which has been developed by a team of the Theory and Method of Planning Area of the Center for Development Studies (Cendes) of the Central University of Venezuela (UCV). The Project consists of the identification of the theoretical and methodological relationships around Planning-Development, and the construction of an integrated Framework of Reference for the formation of a democratic and transforming leadership.

**Keywords:** Leadership, change, development, collective action.

---

<sup>4</sup>Venezuelan. Professor-researcher of the Theory and Method of Planning at the Center for Development Studies (Cendes). Central University of Venezuela (UCV). Coordinator of the Project: "Democratic Leadership for a transforming change towards Human Development". E-mail address: [camiseba@gmail.com](mailto:camiseba@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>

<sup>5</sup>Venezuelan. Professor-researcher of the Planning Theory and Method Area at the Center for Development Studies (Cendes). Central University of Venezuela (UCV). Coordinator of the Master's Program in Development Planning. E-mail address: [cororenaud@gmail.com](mailto:cororenaud@gmail.com) ORCID <https://orcid.org/0009-0000-6448-9085>

<sup>6</sup>Venezuelan. Professor-researcher of the Theory and Method of Planning Area at the Center for Development Studies (Cendes), Central University of Venezuela (UCV). Central University of Venezuela (UCV). Head of the Area of Theory and Method of Planning. E-mail address: [urupagua@gmail.com](mailto:urupagua@gmail.com) ORCID <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>



## Liderança Democrática Transformativa: a possível resolução de problemas de ação coletiva. Um tema para discussão

Jesús, López<sup>7</sup>; Coromoto, Renaud<sup>8</sup> y Marisol, Villegas<sup>9</sup>

**Recebido:** 27 de outubro de 2022

**Aceito:** 5 de janeiro de 2023

### Resumo

Este texto resume o projeto: "Liderança Democrática para uma mudança transformadora rumo ao Desenvolvimento Humano", que foi desenvolvido por uma equipe da Área de Teoria do Planejamento e Método do Centro de Estudos de Desenvolvimento (Cendes) da Universidade Central da Venezuela (UCV). O projeto consiste na identificação de relações teóricas e metodológicas em torno do Planejamento-Desenvolvimento, e na construção de um quadro integrado de referência para a formação de uma liderança democrática e transformadora.

**Palavras-chave:** liderança, mudança, desenvolvimento, ação coletiva.

<sup>7</sup>Venezuelano. Professor-pesquisador da Teoria e Método de Planejamento no Centro de Estudos de Desenvolvimento (Cendes). Universidade Central da Venezuela (UCV). Coordenador do Projeto: "Liderança Democrática para uma mudança transformadora rumo ao Desenvolvimento Humano". Endereço de e-mail: [camiseba@gmail.com](mailto:camiseba@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>.

<sup>8</sup>Venezuelano. Professor-pesquisador da Teoria e Método de Planejamento no Centro de Estudos de Desenvolvimento (Cendes). Universidade Central da Venezuela (UCV). Coordenador do Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento. Endereço de e-mail: [cororenaud@gmail.com](mailto:cororenaud@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6448-9085>

<sup>9</sup>Venezuelano. Palestrante-pesquisador na Teoria e Método de Planejamento no Centro de Estudos de Desenvolvimento (Cendes). Universidade Central da Venezuela (UCV). Chefe da Área de Teoria e Método de Planejamento. Endereço de e-mail: [urupagua@gmail.com](mailto:urupagua@gmail.com). ORCID <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>

## Introducción

El Área Teoría y Método de la Planificación del Cendes ha venido desarrollando, desde 2019, un proyecto grupal de investigación intitulado “Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano”. El equipo de investigadores lo conforman: Jesús López, Coromoto Renaud y Marisol Urupagua Villegas. El Proyecto consiste en la identificación de las relaciones teóricas y metodológicas en torno a la Planificación-Desarrollo, y de las normas, valores, y capacidades para el desarrollo humano, así como en la construcción de un Marco de Referencia integrado para la formación de un liderazgo democrático y transformador. Se plantea, como objetivo general, construir dicho Marco de Referencia para promover ese liderazgo democrático y transformador para el desarrollo humano; y, como objetivo específico, identificar los fundamentos teóricos metodológicos en la articulación de la relación planificación y desarrollo, y normas, valores y capacidades para el desarrollo humano.

A partir del desarrollo del Proyecto, se han logrado los siguientes productos:

2020. Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano: *Hacia un Marco de Referencia Integrado*. Caracas: Cendes, UCV.

2021. Liderazgo Democrático Transformador: *La Construcción de la Caja de Herramientas desde la Transdisciplinariedad*. Caracas: Cendes, UCV.

2022. Liderazgo Democrático Transformador: *La Integración de Marcos, Modelos, Métodos y Herramientas*. Caracas: Cendes, UCV.

2023. Liderazgo Democrático Transformador: *La Resolución Posible de los Problemas de la Acción Colectiva*. Caracas: Cendes, UCV.

El proceso de investigación hizo necesario que en la redacción y diseño de los productos se vuelva de manera sistemática sobre aquellas ideas que son necesarias para que se comprenda el contexto en el cual se realizan los avances y énfasis de cada año. En especial, en este texto que se inscribe en la revisión y actualización de trabajos de los propios autores, en consideración la de la literatura reciente sobre el tema tratado.

### **I. Aspectos centrales del proyecto: liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano**

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 desarrollo del proyecto implicó traducir el enunciado de la investigación: Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano, de manera operativa como: 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).

En correspondencia con este foco operativo se diseñó un esquema de trabajo (López, 2019), siendo uno de los principales resultados de la investigación el diseño de un dispositivo para la generación de conocimiento a partir del pensamiento práctico, el cual integra lo distintos planteamientos realizados en esta investigación. Lo que se busca a partir del dispositivo: *Prácticum Reflexivo*, es el propiciar un liderazgo:

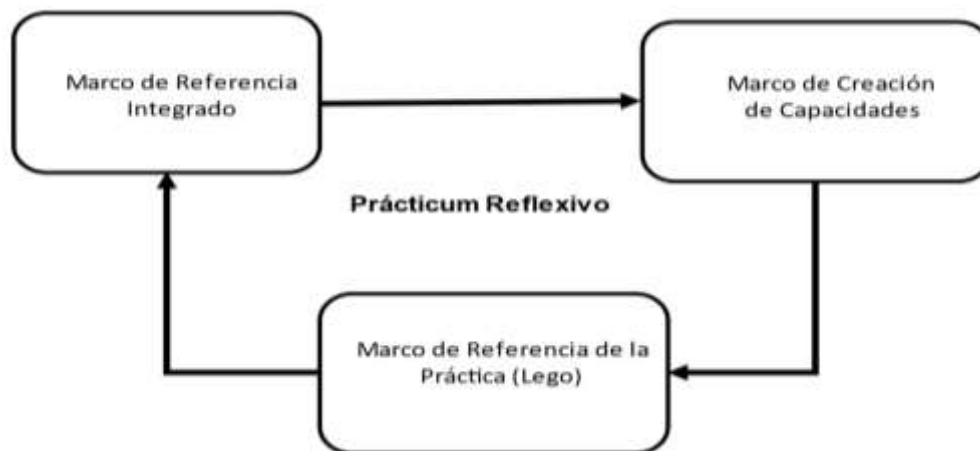
1. Consciente de las “fuentes” que originan las brechas en el sistema y en los campos sociales;
2. Capaz de comprender la “gramática” de los campos, situaciones y sistemas sociales sobre el sentido de lo que emerge, superando las barreras que le imponen sus modelos mentales;
3. Dispuesto a provocar en 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.

A tales fines, el dispositivo: *Prácticum Reflexivo*, es la expresión operativa de la relación de coherencia entre el Marco de Referencia Integrado (López, 2020), el Marco de Creación de Capacidades (López, Renaud y Villegas, 2022) y el Marco de Referencia de la Práctica (Lego). (Figura 1). Cuyos alcances conceptuales son:

- a. Marco de Referencia Integrado: Entendido como los fundamentos que relacionan, como un conjunto orgánico, al liderazgo democrático, al cambio transformador y al desarrollo humano;
- b. Marco de Creación de Capacidades: Mecanismo 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;
- c. Marco de Referencia de la Práctica (Lego): Integración de marcos analíticos, metodologías, modelos, métodos y herramientas, en correspondencia con el momento de la danza de las conversaciones para el cambio transformador.

d. **Prácticum Reflexivo:** Laboratorio de aprendizaje centrado en el pensamiento práctico y en el conocimiento “en” y “para” la acción transformadora.

**Figura 1. Dispositivo para la construcción de conocimiento para la acción**



**Fuente:** elaboración propia

En la lógica del dispositivo (Figura 2) se lleva a la práctica las relaciones entre el liderazgo democrático transformador y el modo de pensar por juegos. De allí, que se haga necesario tener en consideración las siguientes pautas:

1. Hay que revisar las relaciones entre el marco de referencia del cambio, el juego social y el modelo de interacción estratégica. De allí, que se haga necesario el disponer de un marco analítico del juego social y el configurar un modelo de la interacción estratégica a partir de las partes que determinan el rol de los jugadores o agentes sociales en una situación concreta.

2. En el marco de referencia del cambio se focaliza la atención en el modo de pensar el juego, los juegos posibles y los ejes que delimitan las estrategias en cada plano cartesiano a los efectos del cambio integral deseado. En este caso se combinan: coevolución eco-sistémica y condiciones de posibilidad para la emergencia del prototipo del juego, con lo esperado que suceda a lo interno y externo del juego.

3. En el modelo analítico del juego se establecen las relaciones entre las condiciones generales y específicas de la interacción, los patrones de interacción y los componentes del juego social<sup>10</sup>: valores, reglas, arena de acción y jugadas. En el caso del modelo de interacción estratégica se perfila el rol de cada jugador como el resultado de la arquitectura o configuración de

<sup>10</sup>En este sentido resultan significativos los desarrollos conceptuales y metodológicos de P. Bourdieu sobre: Campo Social, Habitus y Juego; así como los desarrollos de T.R. Burns y su equipo, sobre la Teoría Sociológica de Juego: agencia, estructuras sociales, reglas y procesos de interacción

las partes siguientes<sup>11</sup>: modelo de la situación del juego, valores y capacidades en el juego, repertorio de estrategias, y las apuestas de cada jugador como la combinación de un juicio y de una modalidad de acción que integra las partes señaladas a los efectos de lograr los diferentes tipos de cambio.

4. A los efectos de las escalas de trabajo es relevante tener presente el modelo anidado (parte-todo) que subyace en el diseño de esta propuesta: a) la apuesta que integra un juicio y una modalidad de acción; b) en un campo de acción pueden darse varios juegos; c) una situación es un subespacio que integra múltiples campos de acción; y d) el sistema se considera como el espacio social de múltiples situaciones.

5. La secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado y la conformación de una alianza transformativa requieren de un proceso de escogencia estratégica que se dé en el contexto de innovaciones de infraestructura que se constituyan en una capacidad del sistema para auto-observarse y transformarse.

6. El proceso de escogencia estratégica extendido tiene en cuenta la estrategia que se conforma a partir del juego inicial seleccionado, el análisis de trayectorias en la secuencia de visiones posibles y los esquemas de decisión que son coherentes con el juicio y la modalidad de acción de un jugador en la situación particular de la interacción estratégica.

7. Las innovaciones en infraestructura deben facilitar que se realice la danza de conversaciones que fundamentan el modelo transformacional de la propuesta, y la concepción del cambio como un juego de interacciones humanas en un campo social. Esto propiciaría que las agendas de cambio sean compartidas y sobre visiones de sostenibilidad (Modelo LARO<sup>12</sup>) que tienen en consideración: lo emergente, los cambios de narrativa, la alineación de los mapas de acción y la redefinición de intereses.

8. En definitiva, bajo esta perspectiva se propicia un proceso de pensamiento sintético, creativo y estratégico sobre el cambio como un juego de interacciones humanas en el marco del fortalecimiento de un liderazgo democrático y transformador. Ello, teniendo en consideración que la interacción humana obedece a un conjunto de reglas sociales que se relacionan entre sí, y que regulan las prácticas sociales que integran a un juego en una situación de interacción estratégica.

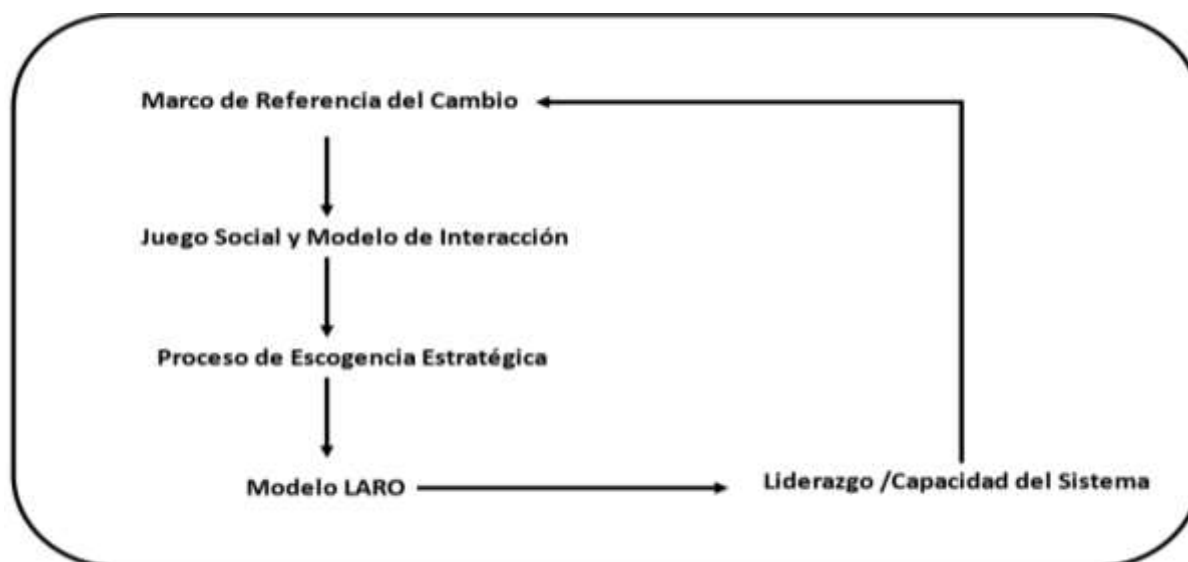
---

<sup>11</sup>En este punto hemos adaptado a nuestros propósitos, un modo de pensar por juegos, los componentes especificados para los roles por el equipo de T. R. Burns en el marco de la teoría de los juegos socialmente integrados. Luego nos apoyamos en las multimetodologías a los efectos de la operatividad del enfoque en términos de la conformación de la Agenda transformacional.

<sup>12</sup>Resulta conveniente verificar con el Modelo LARO (Liderazgo, Agenda, Resultados y Objetivos), si hay una relación de coherencia y de conformidad entre el estilo de Liderazgo, la Agenda de transformación, los Resultados esperados y los Objetivos de desarrollo.



**Figura 2. Prácticum Reflexivo (Lógica de la práctica)**



Fuente: elaboración propia

Esto en plena correspondencia con las premisas centrales del enfoque de la propuesta, a saber:

1. Que es posible diseñar un dispositivo para la construcción de conocimiento para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano.
2. Que es clave propiciar que las personas puedan remarcar 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>13</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>14</sup>.

<sup>13</sup>En lo referido a pensar en soluciones que sean viables y útiles en la práctica.

<sup>14</sup>En el sentido amplio del esfuerzo e interesante reflexión del filósofo polaco T. Kotarbinski (1965).

## II. Liderazgo democrático transformador: resolución posible de los problemas de la acción colectiva

En el desarrollo del dispositivo para la construcción de conocimiento en la acción: Prácticum Reflexivo, se han tenido en consideración, de una manera integral, tres perspectivas: a) el pensar por juegos la complejidad social a los fines de la creación de condiciones e incidir en los patrones de interacción social; b) el generar capacidades para el Desarrollo Humano desde la construcción de capacidades para la gestión adaptativa y compleja (Renaud, 2019); así como el alinear la acción colectiva a la transformación a partir de la resolución posible de los problemas de coordinación, cooperación social y acuerdos intersubjetivos (Figura 3).

**Figura 3. Integrando perspectivas**



**Fuente:** elaboración propia

Bajo estas perspectivas, para armar el Marco de Referencia de la Práctica o Lego, se consideran los siguientes elementos o componentes: Marco para la Acción, Modelo Transformacional, Metodología de las Distinciones (López, 2021), Metodología de la Transdisciplina (Nicolescu, 1996), Prácticum Reflexivo y Liderazgo Democrático. En lo relativo al pensamiento práctico se tienen presente los planteamientos de Donald Schön (1992 y 2001), y los de Gerd Gigerenzer (2008) sobre las heurísticas (López, 2019).

Es en atención a esta óptica del pensamiento práctico y de las heurísticas que se busca en cada situación concreta el establecer la resolución posible de los problemas de la acción colectiva, que resultan determinantes en un proceso de transformación: confianza, coordinación y cooperación. La idea central es alinear la acción colectiva hacia la transformación deseada. A tales efectos, las interrogantes cruciales a los efectos de las situaciones particulares son las siguientes: ¿Cómo construir confianza social en un proceso de transformación? ¿Cómo diseñar dispositivos de coordinación para la acción transformadora?

¿Cómo lograr la emergencia del sujeto de la transformación? (Figura 4). Con esto se busca realizar que los diseños desde la práctica faciliten: 1) Transitar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos; 2) Propiciar las conversaciones sobre los futuros emergentes en el ahora y los procesos de argumentación en la experimentación social; y 3) Redireccionar la atención hacia los patrones emergentes y las singularidades. De allí, que sea muy relevante que los participantes en el Prácticum Reflexivo definan cada concepto, distingan entre sí a los distintos conceptos, y puedan diseñar estrategias para crear las condiciones que se requieren para su emergencia como fenómeno social<sup>15</sup>. Figura 4.

**Figura 4. Resolución posible de los problemas de la acción colectiva**



**Fuente:** elaboración propia

Resulta oportuno destacar aquellos aspectos centrales del Marco de Referencia Integrado<sup>16</sup> que se deben tener en cuenta a la hora de la acción transformadora:

- Se parte de un giro en el sentido de lo social (Figura 5) 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>17</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 (López, 2020).

<sup>15</sup> Para lo cual se pueden utilizar los casos de entrenamiento disponibles en el Banco de Casos del Proyecto

<sup>16</sup> Ver: López, 2020

<sup>17</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

- Si en un juego social no se transforman las creencias y supuestos que definen a los modelos mentales<sup>18</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.

**Figura 5. El giro**



**Fuente:** elaboración propia

- 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>19</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.

- Por otra parte, si tenemos en consideración los contenidos y prácticas sociales asociadas a la elaboración de los Planes y Programas de la Nación, así como los avances en materia de transdisciplina y complejidad, es posible identificar 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 (Mascareño, 2018), en ambientes sociales democráticos y complejos.

<sup>18</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).

<sup>19</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



Entre los aspectos generales encontrados, 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>20</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>21</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 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 (Mascareño, 2007) y no contribuyen con la participación, diálogo y reflexión del colectivo que debe caracterizar a la convivencia<sup>22</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 cuenta las interacciones existentes entre las distintas dimensiones del desarrollo, por ejemplo, desde el enfoque de un sistema socio-ecológico (Ostrom, et al., 2009); 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 (Nussbaum, 2012) y el uso de las capacidades adquiridas, en términos de la expansión de las libertades reales (Sen, 2000), como algo que se logra como una consecuencia implícita del crecimiento económico y del funcionamiento del mercado.

<sup>20</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>21</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, p.13.

<sup>22</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.

6. En el plano de las intervenciones de la planificación pública hay tres supuestos lógicos que siempre están presentes: linealidad, proporcionalidad y certidumbre (Ospina, et al 2004). En el caso de la linealidad el razonamiento es: si hacemos “X” obtenemos “Y”, sin considerar las interacciones en un sistema complejo<sup>23</sup> a los fines de la planificación y gestión pública. La proporcionalidad se asume como un simple problema 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>24</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.

Es en este contexto, que el liderazgo al enfrentar los problemas y limitantes de la acción colectiva debe considerar ciertos asuntos críticos en el marco de las propuestas de acción transformadora, tales como:

- Las personas adoptan decisiones bajo condiciones de racionalidad limitada (Simon, 1982) y sin considerar los comportamientos contingentes de los jugadores. Siendo el juego la forma como se establece la relación entre el actor y el sistema (Crozier y Friedberg, 1990), y el cómo emergen los fenómenos relativos a la confianza, la coordinación, la cooperación y la colaboración. En consecuencia, tales “fenómenos” no son algo dado”, deben crearse las condiciones para su emergencia en cada situación concreta.

- Toda estructura de la acción colectiva al tener asociadas zonas de incertidumbres relativas a las situaciones de interacción social emerge como un sistema de poder (Crozier y Friedberg, 1990). De allí, la relevancia de identificar las zonas de incertidumbres que controlan los jugadores en el proceso de interacción social concreto.

- El cambio es la transformación contingente de un sistema de acción (Crozier y Friedberg, 1990). Lo cual implica que, al modificar la naturaleza de los juegos, los jugadores deben aprender nuevas formas de acción colectiva y van a estar pendientes de las oportunidades que se le presentan en

<sup>23</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>. (pág 2).  
<https://www.ifisc.uib-csic.es/users/maxi/UOM/Complejidad/UOMSistemasComplejos.pdf>. (pág 2).

<sup>24</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.

términos de sus jugadas y de evaluar si sus grados de libertad aumentan o disminuyen en el nuevo juego.

- En las investigaciones sobre el liderazgo colectivo y relacional para el cambio social, se han identificado ciertos mecanismos para convertir las visiones compartidas en logros colectivos, tales como: deconstruir discursos, crear puentes y liberar las energías humanas (Uhl-Bien, M., and S. Ospina, 2012). Es decir, se asumen las “prácticas de liderazgo” como una construcción social que adquiere sentido en el contexto particular en el cual emerge.

- La acción colectiva no es una condición dada. De allí, que sea de suma importancia tener en cuenta que las estructuras de interacción social de los problemas de coordinación y de cooperación son distintas (Miller, 2007). Siendo que el enfrentar los problemas de coordinación depende de la generación de conocimiento común, mientras que una solución cooperativa ante un dilema social es siempre una solución inestable que depende de incentivos selectivos o de un sistema de sanciones.

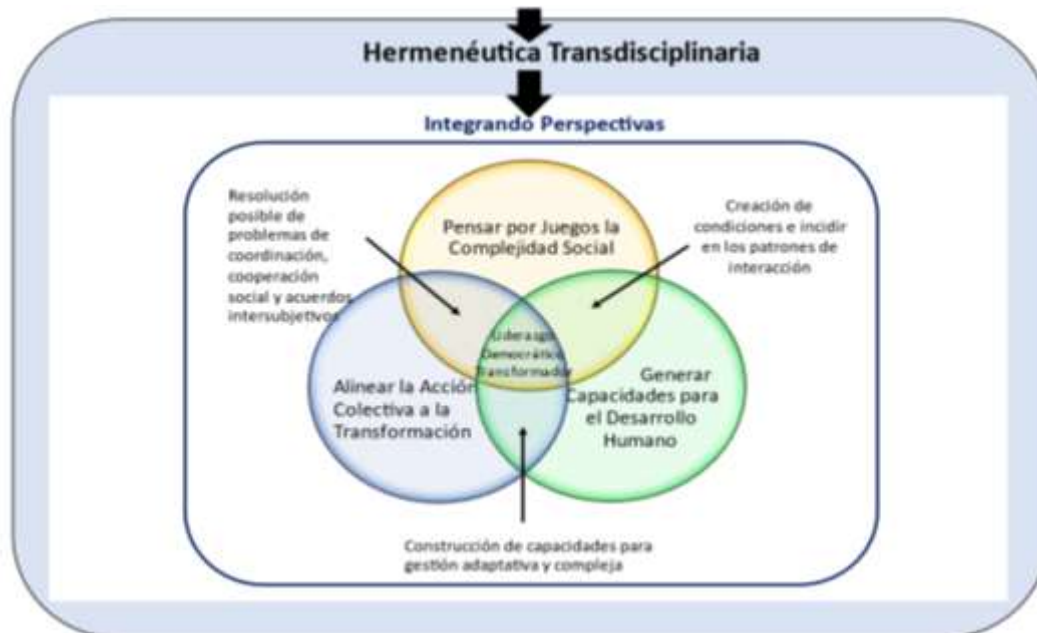
- El cambio social en ambientes complejos requiere que los actores desarrollen capacidades y habilidades asociadas al “aprender a aprender” y al “aprender haciendo” a través de dispositivos que contribuyan el proceso de democratización de la democracia, a la construcción de soluciones innovadoras y a una gobernanza reflexiva de la acción colectiva (Cobbaut y Espinosa, 2021).

- Los heurísticos, junto a las reglas y normas sociales son claves a la hora de una aproximación conductual a la comprensión de la acción colectiva (Ostrom, 1998). Por ejemplo, en el caso de la confianza mejora la comprensión de su dinámica (Nooteboom, 2010) a partir de la utilización de conceptos de la psicología social, tales como: el de encuadre y el de las heurísticas relativas a la adopción de decisiones. Por otra parte, las reglas y normas buscan disminuir las incertidumbres resultado de las interacciones sociales y hacer mínimos sus costos (Barragán, 1999 y 1993).

- Las prácticas de liderazgo deben realizarse bajo la perspectiva de una hermenéutica transdisciplinar que contribuya al desarrollo de las competencias de atención plena y el dialogo transdisciplinario de saberes. Entendida la hermenéutica transdisciplinaria como una simbiosis de ciencia, arte, filosofía, práctica reflexiva y experiencia subjetiva (Dieleman, 2017). Utilizándose ciertos enfoques y herramientas bajo la perspectiva de la multimetodologías y de la transdisciplina (López, Renaud, y Urupagua, 2021). Por ejemplo, en el caso específico de los dilemas sociales entre actores (ejemplo: persuasión, rechazo, confianza, etc.) es muy relevante tener en cuenta los aportes de la Teoría del Drama sobre las posibles estrategias de resolución de los distintos dilemas (Bryant, 2015).

- El dispositivo para la construcción de conocimiento en y para la acción (Figura 7), busca alejarse de las propuestas tecnocráticas sobre la acción colectiva, y , por ello, se inscribe en el marco de los procesos de democratización de la democracia bajo la óptica de una hermenéutica transdisciplinaria que facilite la emergencia del sujeto de la transformación y del liderazgo como una capacidad del sistema.

**Figura 7. Dispositivo para la construcción de conocimiento en y para la acción**



**Fuente:** elaboración propia

### **A manera de reflexión final**

Al finalizar 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 (López, 2020). Valga decir:

1. Que para realizar un ejercicio de liderazgo efectivo hay que tener altos estándares éticos 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 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.



## Referencias bibliográficas

- Aumann, R. (2012). *La Teoría de los Juegos*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- Barragán, J. (1999). *Instituciones y Costos de Transacción*. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 33, 9-34.
- Barragán, J. (1993). «Las reglas de la cooperación. Modelos de decisión en el ámbito público», en James Griffin, Julia Barragán, John Harsanyi y Jaime Barcon, *Ética y política en la decisión pública*, Caracas, Ediciones Angria.
- 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/>
- Boisier, S. (2002). *¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* Documento de trabajo número 6. Instituto de Desarrollo Regional. Chile: Fundación Universitaria.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bourdieu, P. (2012). *Bosquejo de una teoría de la práctica*. Prometeo Libros.
- Bryant, J. (2015). *Acting Strategically Using Drama Theory*. London: CRC Press.
- Burns, T. R., E. Roszkowska, U. Corte, y N. Machado (2017). “Sociological game theory: agency, social structures and interaction processes”, *Optimum Economic Studies*, 89 (5), pp. 187-199.
- Cobbaut, R. y Espinosa, B. (2021). *La gobernanza de la acción colectiva: un enfoque transdisciplinario*. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*. Vol.8 No 1 FLACSO Sede Ecuador. ISSN 1390-9193. pp. 97-151
- Crozier, M, y Friedberg, E. (1990), *El actor y el sistema*, Editorial Alianza, Madrid.
- 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.
- Dieleman, H (2017). *Transdisciplinary Hermeneutics: A Symbiosis of Science, Art, Philosophy, Reflective Practice, and Subjective Experience*. *ISSUES IN INTERDISCIPLINARY STUDIES* No. 35, pp. 170-199.
- Gigerenzer, G. (2008). “Why heuristics work”. *Perspectives on Psychological Science*, (3), 20-29.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones Instintivas. La inteligencia del inconsciente*. España. Editorial Ariel, S. A.

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>.

Jokisch, R. (2002). Metodología de las Distinciones. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Kotarbinski, T. (1965). Praxiology. An introduction to the sciences of efficient action. Nueva York: Pergamon Press. Originalmente publicada en Polonia en 1955.

López, J; Renaud, C. y Urupagua, V. (2022). Liderazgo Democrático Transformador: la integración de marcos, modelos, métodos y herramientas. Caracas: Cendes, UCV.

López, J; Renaud, C. y Urupagua, V. (2021). Liderazgo Democrático Transformador: la construcción de la Caja de Herramientas desde la Transdisciplinariedad. Caracas: Cendes, UCV.

López, J. (2021). La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, la gerencia y las nuevas realidades. *Ágora de heterodoxias/ ISSN: 2443-4361/ Vol. 7 N° 1*. Barquisimeto, Venezuela/ Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” pp. 67-75.

López, J. (2020). Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano: hacia un Marco de Referencia Integrado. Caracas: Cendes, UCV.

López, J. (2019). Dispositivo para la Construcción de Conocimiento para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano. *Ágora de heterodoxias/ ISSN: 2443-4361/ Vol. 5 N° 1*. Barquisimeto, Venezuela/ Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” pp. 69-83.

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 Sistémica. *Iberoforum*. II. (3) 1-41 México: Universidad Iberoamericana.

Maturana, H. (1999) “Transformación en la Convivencia”. Editorial DOLMEN. Santiago de Chile.

Maturana, H (1994). La Democracia es una Obra de Arte. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.

Miller, L. M (2007) Coordinación y Acción Colectiva. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*. VOL. LXV, N° 46, Enero-Abril, 161-183. ISSN: 0034-9712.

Nicolescu, B. (1996). La Transdisciplinariedad. Manifiesto. (s.l.) Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.

- Nooteboom, B (2010). La Dinámica de la Confianza: Comunicación, Acción y Terceras Partes. *Revista de Economía Institucional*, vol. 12, n.º 23, segundo semestre. pp. 111-133.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear Capacidades. Propuesta para el Desarrollo Humano*. España: Paidós Estado y Sociedad.
- 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)
- Renaud, C. (2019). *Una propuesta para abordar la gestión compleja*. Caracas: Cendes, UCV.
- 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.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. España: Planeta.
- Simon, H. (1982), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires.
- 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, in *Competence in the Learning Society*, John Raven and John Stephenson (eds), published 2001 by Peter Lang, New York, pps 185-207.
- 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>.
- Stacey, R. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. (Hardcover).
- Uhl-Bien, M., and S. Ospina (eds.) (2012). *Advancing Relational Leadership Research. A Dialogue Among Perspectives*. Information Age Publishing, INC.