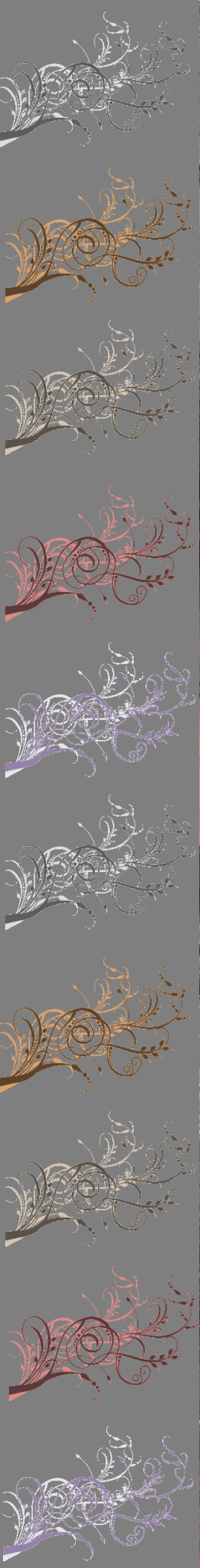


Reflexiones



Reflexiones



Reflexiones: la Gestión adaptativa compleja y el desarrollo sostenible

Jesús López¹

Entrevista: Beatriz Carolina Carvajal²

Recibido: 02 de septiembre de 2025

Enviado a evaluación: 19 de septiembre de 2025

Aceptado: 05 de octubre de 2025

Resumen

En esta sesión de reflexiones hemos entrevistado al profesor del Centro de Estudios del Desarrollo, Universidad Central de Venezuela (CENDES-UCV), Jesús López, sobre los alcances de su propuesta sobre la Gestión Adaptativa Compleja (GAC), su utilidad en la creación de futuros sostenibles, y sus consideraciones sobre los experimentos realizados relativos a la transformación social sostenible y sus implicaciones para el desarrollo sostenible.

Palabras clave: Gestión adaptativa compleja, desarrollo sostenible, transformación social.

¹Venezolano. Postdoctorado en Gerencia. Doctor en Estudios del Desarrollo. Magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo. Economista. Profesor Titular de la Universidad Central de Venezuela. Docente-Investigador del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES-UCV). Jefe del Área de Teoría y Método de la Planificación en CENDES. Certificado como Coach Ontológico Empresarial en el Programa The Art of Business Coaching, avalado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Ciudad de residencia: Caracas. Email: camiseba@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>

²Venezolana, Posdoctorada en Historia de las Ciencias, las Técnicas y la Epistemología. Universidad Federal de Río de Janeiro. Brasil; Posdoctorada en Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina; doctorada en Ciencias Humanas. Universidad del Zulia. Venezuela; Magister Scientiarum en Desarrollo Rural Integral. Mención: Planificación (UNELLEZ); sociólogo. Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. (UNELLEZ). Venezuela. Profesor-investigador en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, estado Lara.Venezuela. Líder de la red latinoamericana ReDCyHH (Red para la difusión científica y humanística Heterodoxias). Residencia en Barquisimeto, Venezuela. E-mail: beatrizcarvajal@ucla.edu.ve. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>

Reflections: Complex adaptive management and sustainable development

Jesús López³

Entrevista: Beatriz Carolina Carvajal⁴

Received: september 2, 2025
Sent for evaluation: september, 19, 2025
Accepted: october 5, 2025

Abstract

In this session of reflections, we interviewed Jesús López, professor at the Center for Development Studies, Central University of Venezuela (CENDES-UCV), about the scope of his proposal on Complex Adaptive Management (CAM), its usefulness in creating sustainable futures, and his considerations on the experiments carried out related to sustainable social transformation and its implications for sustainable development.

Keywords: Latin America, economic development, new developmentalism, productive transformation.

³Venezuelan. Postdoctorate in Management. Doctorate in Development Studies. Master of Science in Development Planning. Economist. Full Professor at the Central University of Venezuela. Lecturer-Researcher at the Center for Development Studies (CENDES-UCV). Head of the Theory and Method of Planning Area at CENDES. Certified as an Ontological Business Coach in The Art of Business Coaching Program, endorsed by the Monterrey Institute of Technology and Higher Education (ITESM). City of residence: Caracas. Email: camiseba@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>

⁴Venezuelan, Postdoctorate in History of Science, Technology, and Epistemology. Federal University of Rio de Janeiro. Brazil; Postdoctorate in Social Sciences, Communication Sciences, Humanities, and Arts. National University of Córdoba. Argentina; Doctorate in Human Sciences. University of Zulia. Venezuela; Master of Science in Comprehensive Rural Development. Specialization: Planning (UNELLEZ); Sociologist. Ezequiel Zamora Experimental University of the Plains (UNELLEZ). Venezuela. Professor-researcher at the Lisandro Alvarado Central-Western University, Barquisimeto, Lara State, Venezuela. Leader of the Latin American network ReDCyHH (Network for the dissemination of scientific and humanistic Heterodoxies). Resident in Barquisimeto, Venezuela. E-mail: beatrizcarvajal@ucla.edu.ve. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>

Reflexões: gestão adaptativa complexa e desenvolvimento sustentável

Jesús López⁵

Entrevista: Beatriz Carolina Carvajal⁶

Recebido: 02 de setembro de 2025
Sent for evaluation: 19 de setembro de 2025
Aceito: 05 de outubro de 2025

Resumo

Nesta seção de reflexões, entrevistamos o professor do Centro de Estudos do Desenvolvimento da Universidade Central da Venezuela (CENDES-UCV), Jesús López, sobre o alcance de sua proposta sobre Gestão Adaptativa Complexa (GAC), sua utilidade na criação de futuros sustentáveis e suas considerações sobre as experiências realizadas relacionadas à transformação social sustentável e suas implicações para o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Gestão adaptativa complexa, desenvolvimento sustentável, transformação social.

⁵ Venezolano. Pós-doutorado em Gestão. Doutor em Estudos do Desenvolvimento. Mestre em Ciências do Desenvolvimento. Economista. Professor titular da Universidade Central da Venezuela. Docente-pesquisador do Centro de Estudos do Desenvolvimento (CENDES-UCV). Chefe da Área de Teoria e Método do Planejamento no CENDES. Certificado como Coach Ontológico Empresarial no Programa The Art of Business Coaching, avalizado pelo Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey (ITESM). Cidade de residência: Caracas. E-mail: camiseba@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2633-7835>

⁶Venezolana, pós-doutorado em História das Ciências, Técnicas e Epistemologia. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasil; pós-doutorado em Ciências Sociais, Ciências da Comunicação, Humanidades e Artes. Universidade Nacional de Córdoba. Argentina; doutorado em Ciências Humanas. Universidade de Zulia. Venezuela; Magister Scientiarum em Desenvolvimento Rural Integral. Menção: Planejamento (UNELLEZ); sociólogo. Universidade Experimental dos Llanos Ezequiel Zamora. (UNELLEZ). Venezuela. Professor-pesquisador na Universidade Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, estado de Lara. Venezuela. Líder da rede latino-americana ReDCyHH (Rede para a difusão científica e humanística Heterodoxias). Residência em Barquisimeto, Venezuela. E-mail: beatrizcarvajal@ucla.edu.ve. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3115-3101>

BCC.- La propuesta acerca de la *Gestión adaptativa compleja* ¿Representa otra propuesta metodológica para la planificación?

J.L.- Realmente no. Más bien es un marco conceptual diseñado para experimentar y gestionar en situaciones inciertas, complejas y dinámicas. Ha sido concebido para crear de una manera ágil las condiciones que requiere un proceso de transformación y el cambio como una propiedad emergente del sistema. Las prácticas de la planificación por lo general son lineales, operan bajo la lógica de un mundo predecible y se mueven en el marco de la reproducción de la lógica de un mundo dado. Es decir, es un marco para crear configuraciones múltiples que faciliten la Gestión Adaptiva Compleja (GAC), el cual no se sujeta a un método fijo. Es, en esencia, un marco para crear configuraciones múltiples que faciliten la autoorganización. Más que una receta, es un modelo mental para navegar en la complejidad.

BCC.- A los fines de comprender cómo se configura ese marco, puedes indicar ¿cuáles son sus componentes?

J.L.- Bajo nuestra perspectiva, se concibe a la GAC como una capacidad sistémica y por ello sus componentes los denominamos activos estratégicos porque facilitan el navegar en la complejidad. Con esto se subraya que la telaraña de modelos, las perspectivas múltiples, las multimetodologías, la caja de herramientas, el pensamiento por juegos y las apuestas estratégicas, no son elementos aislados, sino que actúan como una capacidad del sistema. La utilidad en esta forma de proceder es que nos permite abordar la sostenibilidad desde una perspectiva de diseño evolutivo, el experimentar con posibles apuestas estratégicas, y el observar los resultados como parte de un proceso de aprendizaje y de adaptación sobre el curso de acción y las apuestas realizadas.

BCC.- Puedes explicar de una manera sucinta ¿Qué se persigue con el Modelo LARO?

J.L.- Este modelo busca articular un Liderazgo transformacional, con una Agenda de apuestas estratégicas, unos Objetivos concebidos como hipótesis, y unos Resultados que evidencien en términos de aprendizaje la validación de la hipótesis o focos de las apuestas. Lo cuales prefiguran los próximos pasos en términos de la adaptación a los cambios emergentes y propician el aprendizaje sobre la naturaleza disruptiva de los acontecimientos.

BCC.- *Ahora bien, entonces ¿cuál es la práctica transformadora que busca operacionalizar el Modelo LARO?*

J.L.- Lo que se busca es producir conocimiento útil para la acción transformadora, teniendo como marco de referencia la construcción/emergencia de un liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano. A saber: a) un liderazgo consciente de las fuentes de las brechas en el sistema; b) democrático porque propicia el diálogo como el modo que el sistema se ve así mismo; c) para un cambio como juego de interacciones humanas en un campo social; d) transformador en los juegos como integración de prácticas en una situación; e) hacia el desarrollo humano en términos de capacidades para la libertad en el sistema, como lo plantea Amartya Sen. En este contexto, se presta especial atención a la flexibilidad y adaptabilidad ante circunstancias inesperadas, a la agencia y el empoderamiento social de los que participan en el proceso de transformación social, y a la expansión de las capacidades y libertades reales de las personas para llevar la vida que ellos valoran.

BCC.- *¿Se han realizado algunos experimentos utilizando el enfoque de la gestión adaptativa compleja?*

Sí, como parte del proceso de validación de nuestra propuesta. Para ello se ha diseñado varios experimentos:

A partir de una ecuación de ciclos anidados sobre la transformación social sostenible se analizó la Ley Orgánica del Plan de la Patria de las 7 Grandes Transformaciones 2015-2013, utilizando la Inteligencia Artificial para este fin;

Se elaboró un marco multidimensional para la transformación social sostenible a los fines de realizar experimentos sobre el Plan de la Patria (7T) y que pueda ser de utilidad para el análisis de otros planes; y

Se elaboró un ciclo estratégico y adaptativo para la transformación sostenible a partir de los aprendizajes de las experiencias anteriores. La idea es producir experimentos que contribuyan a una reflexión profunda y a la acción transformadora efectiva. En lugar de centrar la atención en el diseño y aplicación de un método, se coloca como hilo conductor un modo de pensar y un marco conceptual que faciliten la experimentación y el ver a la sostenibilidad como un

proceso de adaptación y de aprendizaje que retroalimenta de manera ágil y flexible a la acción transformadora.

BCC.- *Para finalizar, ¿Por qué una agenda de apuestas estratégicas y no un plan estratégico?*

J.L.- Porque facilita la articulación entre la lógica del acontecimiento que no obedece a procesos de planificación por ser disruptivos, con la creación de las condiciones para la emergencia del cambio transformador. De allí, su relevancia para la construcción de futuros sostenibles, porque no estas planificando un resultado final como lo hace la planificación estratégica, sino creando las condiciones para que emerja el fenómeno en cuestión. Ello, bajo la premisa de que el modelo LARO no reproduce la lógica del mundo en la cual se utiliza, y que el desarrollo es un proceso que debe expandir las libertades reales. En tal sentido, concebir a los objetivos y metas del desarrollo sostenible con metodologías de trabajo lineales, de secuencias predecibles y donde los objetivos son blancos fijos, no es lo más conveniente en contextos complejos y democráticos que impulsan procesos de transformación social. Lo recomendable, en este caso, es focalizar la atención en la capacidad de un sistema para adaptarse, aprender y evolucionar frente a la incertidumbre. Dada la naturaleza intrínsecamente impredecible de los sistemas socio-ecológicos.

La propuesta del profesor Jesús López subraya que la creación de futuros sostenibles no es un ejercicio de control o predicción, sino un proceso dinámico de adaptación, aprendizaje y empoderamiento social. En este sentido, la GAC se aleja de las agendas rígidas y los objetivos estáticos para centrarse en la experimentación y la autoorganización.

Más que un método fijo, la GAC actúa como una capacidad sistémica que reconoce la naturaleza disruptiva de los acontecimientos. Al articular activos estratégicos —como marcos conceptuales, multimetodologías y diversas herramientas—, facilita la configuración flexible de nuevas capacidades de acción según las necesidades del contexto. Un ejemplo práctico de esta capacidad es el modelo LARO, el cual ilustra cómo se pueden integrar liderazgos, agendas y objetivos concebidos como hipótesis para navegar la complejidad mediante experimentos de transformación social. Así, la GAC no se agota en una herramienta, sino que funciona como el marco conceptual para diseñar y validar permanentemente configuraciones situacionales (como el modelo LARO) que expandan las libertades reales de las personas.



Reflexiones



DIOMAS: INGLÉS / ESPAÑOL / PORTUGUES

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO", UCLA

