

# Planificación, cambio y desarrollo en ambiente sociales democráticos y complejos

Jesús López | pp. 1-23

## Resumen

El presente texto propone ideas generales para la configuración de un nuevo modo de planificación y gestión que facilite los cambios transformadores 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, no resultan apropiados para tales cambios transformadores en ambientes sociales democráticos y complejos. Se considera el modo de pensar por juegos como una manera de explorar y asumir el fenómeno creativo que surge de un proceso de co-construcción colectiva en sistemas complejos. Bajo esta perspectiva, la planificación debe contribuir a la creación de aquellas condiciones 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.

## Palabras clave

Complejidad / Cambio / Democracia / Desarrollo

## Abstract

This text proposes general ideas for the configuration of a new way of planning and management that facilitates transformative changes towards human development. The general thesis of this approach rests on the fact that the current frame of reference and ways of planning and managing are not appropriate for such transformative changes in complex and democratic social environments. The game thinking is considered as a way to explore and assume the creative phenomenon that arises from a process of collective co-construction in complex systems. From this perspective, planning must contribute to the creation of those conditions and contexts that facilitate the complex system to transform into a complex adaptive system, and that change is the result of the game of human interactions.

## Keywords

Complexity / Change / Democracy / Development

---

\* Profesor Titular de la Universidad Central de Venezuela. Docente-Investigador del Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes). Doctor en Estudios del Desarrollo. Universidad Central de Venezuela. Magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo. Universidad Central de Venezuela. Economista. Universidad de Carabobo.  
Correo-e: camiseba@gmail.com

## Introducción

En este artículo se pretende 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 el 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>1</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

Se ha 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>2</sup> y de la reciente propuesta del Plan País: La Venezuela que viene.<sup>3</sup> 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>4</sup> en ambientes sociales democráticos y complejos.

Entre los aspectos generales encontrados (figura 1), resultan de relevancia los siguientes:

<sup>1</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.

<sup>2</sup> Ver López, 2005, 2007 y 2018.

<sup>3</sup> Ver Propuesta de Documento de Premisas del Plan de la Patria (2019) y la presentación del Plan País realizada en Facetas de la UCV el 31 de enero de 2019 por el equipo responsable del Plan.

<sup>4</sup> Ver Mascareño, 2018: 1-52.

**Figura 1**  
**Marco de Referencia**

	<b>Vigente</b>	<b>Alternativo</b>
<b>Contexto</b>	Es único	Es diverso y de múltiples formas
<b>Cambio</b>	Un estado definido Resultado de una intervención	Una emergencia impredecible. Un proceso co-construido, continuo e incremental
<b>Centro de Atención</b>	Estructuras de cambio	Interacciones humanas/lenguaje, racionalidad y emociones
<b>Forma de abordar el cambio</b>	Generalmente de arriba hacia abajo	Desde abajo. Cambiando la escala luego de experimentar
<b>Concepción y abordaje del desarrollo</b>	Sectorial/Unidimensional	Sistémico/multidimensional
<b>Intervenciones</b>	Supuestos lógicos: linealidad, proporcionalidad y certidumbre	Interacciones, no proporcionalidad e incertidumbre
<b>Involucrados</b>	Agentes	Jugadores/Actores

Fuente: adaptada de López y García, 2015

- 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>5</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

<sup>5</sup> Por ejemplo, Snowden y Boone (2007) han elaborado una categorización de los contextos en cuatro tipos de contextos: 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.

resultado de una emergencia sistémica impredecible, de un proceso co-construido, 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, 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 co-construido 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>6</sup> y no contribuyen a la participación, diálogo y reflexión del colectivo que debe caracterizar a la convivencia 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>7</sup> de allí que las intervenciones sean segmentadas, confundiendo el trabajo sectorial y coyuntural a nivel de los medios, con el 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>8</sup> y el uso de las capacidades adquiridas, en términos de la expansión de las libertades reales,<sup>9</sup> como algo que se logra como una consecuencia implícita del crecimiento económico y del funcionamiento del mercado.
- 6) A nivel de las intervenciones de la planificación pública hay tres supuestos lógicos que siempre están presentes: linealidad, proporcionalidad y certidumbre.<sup>10</sup> En el caso de la linealidad el razonamiento es: si hacemos «X» obtenemos «Y», sin considerar las interacciones en un sistema complejo a los fines de la planificación y gestión pública. La proporcionalidad se asume como un simple problema de asignar

<sup>6</sup> Ver Mascareño, 2007: 28-37.

<sup>7</sup> Ver Ostrom *et al.*, 2009.

<sup>8</sup> Ver Nussbaum, 2012.

<sup>9</sup> Ver Sen, 2000

<sup>10</sup> Ver Ospina *et al.*, 2004

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 a nivel 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) El 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,<sup>11</sup> y que la relación entre hechos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales que configuran a un sistema complejo, no se pueda visualizar o considerar a los efectos de las intervenciones en este. Es decir, se parte del supuesto que el cambio es un estado definido resultado de una intervención programática.

### **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 2) 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, 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. Si en un juego social no se transforman las creencias y supuestos que definen a los modelos mentales —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)— 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.

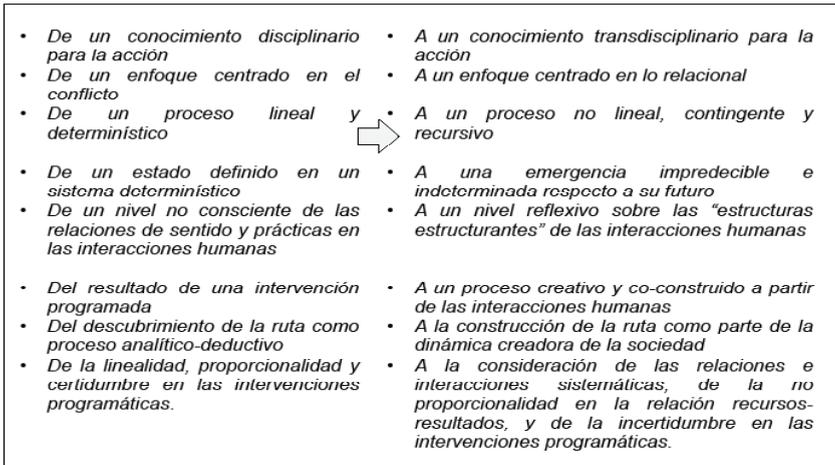
<sup>11</sup> Al respecto resulta pertinente revisar la Guía práctica para la elaboración de cambios transformativos, de Saxer, 2017.

El giro planteado asume que la emergencia social adquiere su sentido como auto-organización 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 esto se requiere de la comprensión de las características de un Sistema Adaptativo Complejo (Booher and Innes, 2010), de las de los *wicked problems* (Rittel, and Webber, 1973) y de los fundamentos de la transdisciplina (Nicolescu, 1996). Ellos resultan determinantes a los fines del proceso incremental de entendimiento común,<sup>12</sup> la experimentación y la 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>13</sup> resultan de utilidad práctica, en especial, en los temas de innovación social y políticas públicas de abajo hacia arriba.

1

Figura 2

**El Giro**



Fuente: elaborada por el autor

**Hacia una Teoría Social en la Teoría «de» la Planificación**

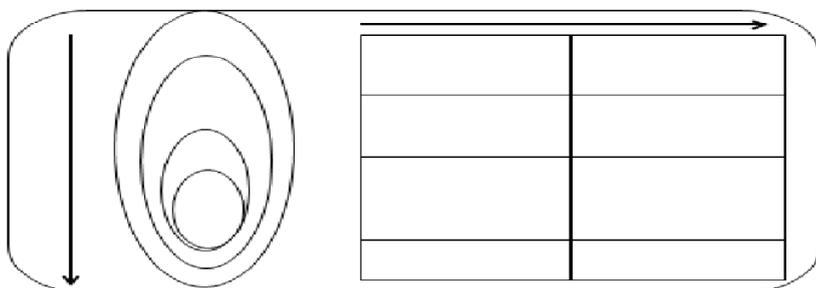
El proceso de aproximaciones sucesivas hacia una teoría social en la teoría «de» la planificación, se realiza a través de un modelo anidado parte-todo (en lo vertical) y de identificación

<sup>12</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>13</sup> Ver <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

de elementos para una teoría social (en lo horizontal) que facilite la re-conceptualización en términos de una teoría de la planificación (figura 3). 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 multi-dimensionalidad 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 requeridos.

**Figura 3**  
**Hacia una Teoría Social en la Teoría “de” la Planificación**



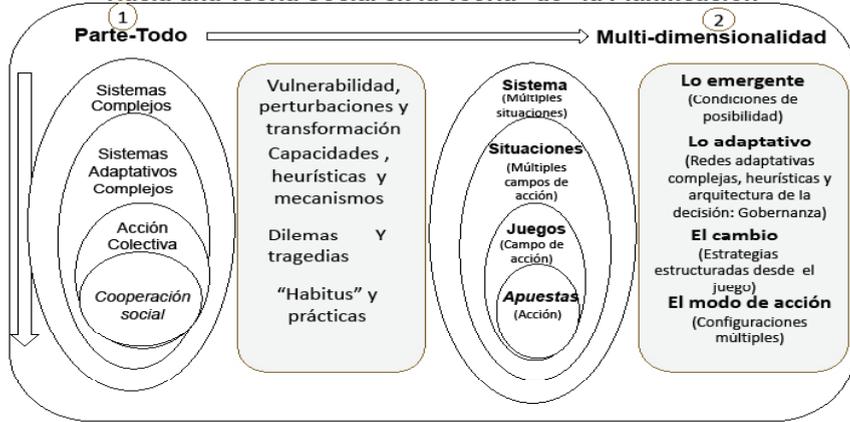
Fuente: elaborado por el autor

La definición de una teoría «de» la planificación a la hora de considerar la complejidad multinivel de la realidad (figura 4) 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>14</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 sobre el análisis y desarrollo de la instituciones, y en las contribuciones de la economía conductual. Todo lo cual implica asumir la fertilización cruzada entre métodos (multimetodologías),<sup>15</sup> los avances interconectados entre método y teoría, y la investigación colaborativa como parte de la acción colectiva.

<sup>14</sup> Ver Rittel and Webber, 1973 y Conklin, 2009.

<sup>15</sup> Ver Pootete, Janssen y Ostrom, 2012.

**Figura 4**  
**Hacia una Teoría Social en la Teoría “de” la Planificación**

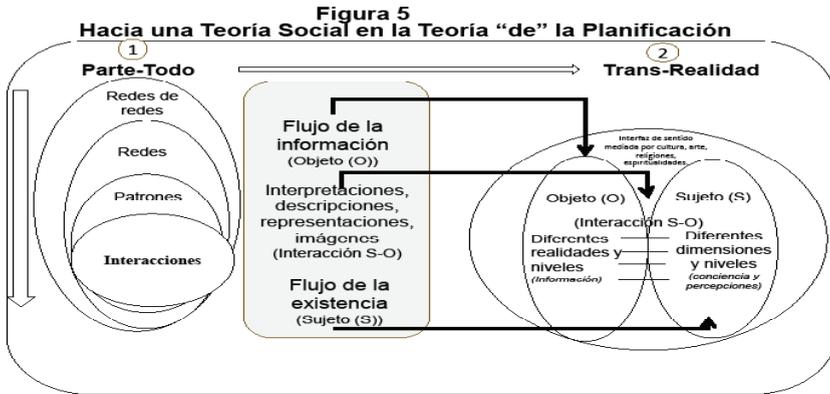


Fuente: elaborada por el autor

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), cualquier acción transdisciplinaria pasa por combinar estos niveles de manera vertical. 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 (trans-realidad) 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 integración de diferentes niveles de la realidad<sup>16</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 5). 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>17</sup>

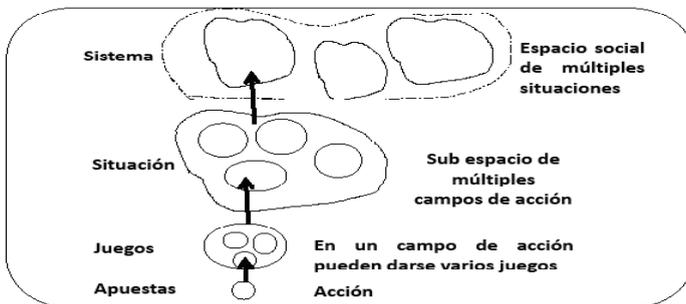
<sup>16</sup> A tales efectos resulta de interés este señalamiento: «Parece como si debiéramos usar a veces una teoría y a veces otra mientras que en ocasiones se puede emplear cualquiera de las dos. Estamos enfrentados con una nueva clase de dificultad. Tenemos dos imágenes contradictorias de la realidad; separadamente ninguna de ellas explica la totalidad de los fenómenos luminosos, pero juntas sí». Einstein e Infeld, 1986:195-196.

<sup>17</sup> Aun en el caso de la física, resulta relevante tener en consideración lo siguiente: «...en 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.



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 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). Son las acciones observables de los jugadores y sus patrones de interacción los que permiten deducir el tipo de juego y sus reglas (figura 6). 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 6**  
**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 7). Esto debe ser sometido a un análisis combinatorio, teniendo en cuenta, 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 7**  
**Modos de Acción**  
**(Configuraciones posibles)**



Fuente: elaborada 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 8).

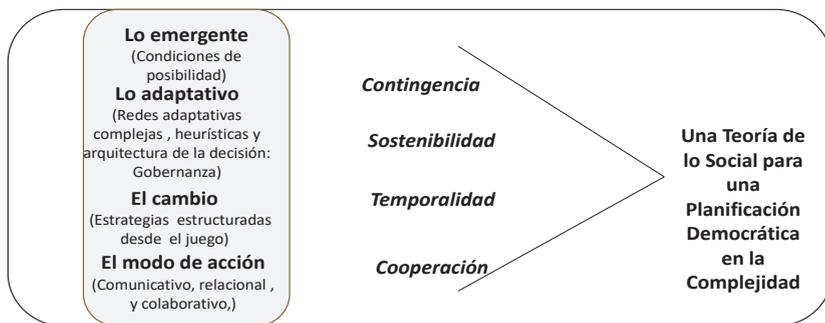
*Contingencia.* Si se dan las condiciones:  $C_1, C_2, \dots, C_n$ , es posible que el desarrollo se manifieste como una emergencia sistémica (Boisier, 2002). El foco son las interacciones, relaciones y patrones en los procesos de auto organización espontánea. Son determinantes, en una escala global, 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 4).

*Sostenibilidad.* Las capacidades y heurísticas para la gobernanza, la arquitectura de las decisiones (Thaler, 2009) y la gestión adaptativa compleja de 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.

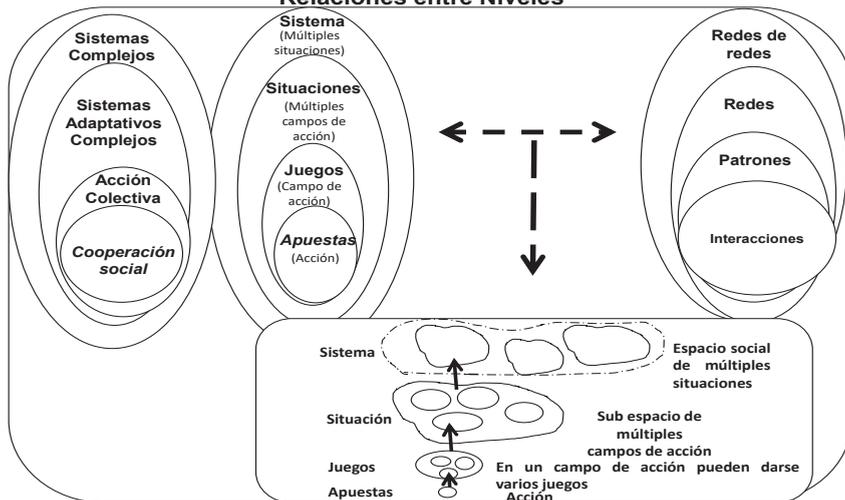
*Cooperación.* La construcción democrática de consensos pasa por la utilización de un modo de acción comunicativo, relacional y colaborativo, que propicie la cooperación social.

**Figura 8**  
**Hacia una Teoría Social en la Teoría “de” la Planificación**



Fuente: elaborada por el autor

**Figura 9**  
**Relaciones entre Niveles**



Fuente: elaborada por el autor

Con estos planteamientos se aspira «re-contextualizar» 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 y conversar entre seres relacionales y plurales (figura 9) que un método para actores racionales que observan sus diferencias desde el

conflicto, en un contexto 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.

### **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.

### **Concepción del Plan**

El plan debe ser 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.

### **Premisas del 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 la complejidad social y actuar para crear condiciones e incidir en los procesos de emergencia de patrones.
- Rediseñar la estructuración e interacción humana en las situaciones a partir de las capacidades, heurísticas, mecanismos y arquitectura de la decisión para una gestión adaptativa compleja.
- 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 distribuidas de interacciones no lineales.

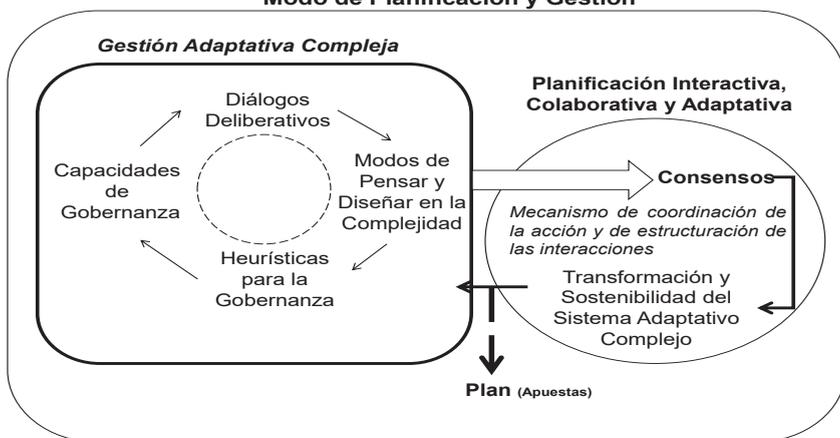
Ello en el marco de concebir a la Sociedad como un Sistema Adaptativo Complejo, destacándose dentro sus características que:

- 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 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 auto-organización, co-evolución y cambio.

Los fundamentos procedimentales del nuevo modo de planificación y gestión propuesto (figura 10) 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 decisión 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 10**  
**Modo de Planificación y Gestión**



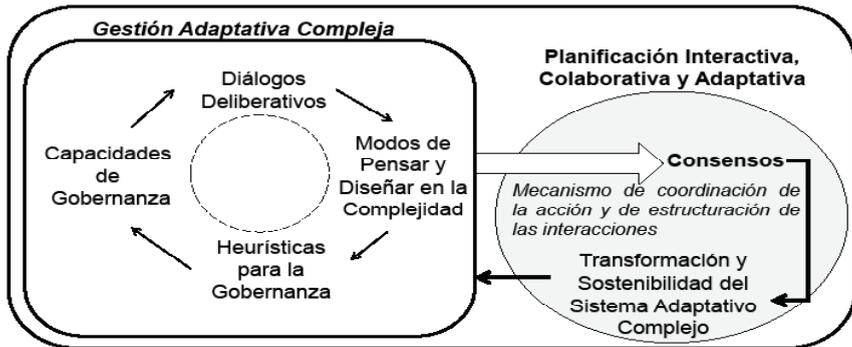
Fuente: elaborada por el autor

En tal sentido, al ser el cambio un proceso emergente y co-construido 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 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 co-construido mediante tales interacciones.

### Modo de Planificación y Gestión

Las dinámicas relacionales y de significación entre los jugadores son un fenómeno complejo que ameritan 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 11). Esto implica, por ejemplo, en términos de las políticas públicas, el que se deba tener en consideración ciertos axiomas para un nuevo pensamiento de diseño orientado a la innovación en contextos concretos (Peters, 2018:131-142) que asegure: 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) el que esas políticas encajen en el entorno social y político más amplio de una gobernanza pública holística. Son determinante 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 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 11**  
**Modo de Planificación y Gestión**



Fuente: elaborada por el autor

En el marco del modelo propuesto podemos realizar un análisis combinatorio sobre los modos de planificación y de hacer gestión (figura 12), 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 que 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.

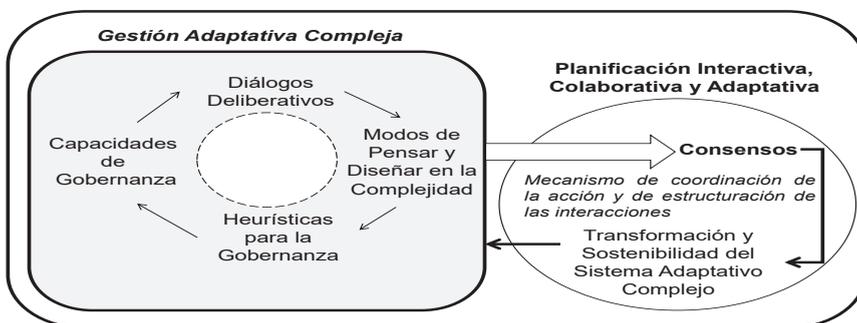
**Figura 12**  
**Modos de Planificación**  
(Configuraciones posibles)



Fuente: elaborada a partir de Innes & Booher, 2000.

La gestión adaptativa compleja (figura13) pasa por reconfigurar los modos de construir consensos democráticos y por pensar y diseñar las capacidades, heurísticas y los mecanismos (interacción de actores, lógicas e intereses referidos al funcionamiento) que estructuran la interacción humana para la cooperación social. Esto, teniendo claridad sobre el juego y la situación deseada, las capacidades, heurísticas, mecanismos y arquitecturas de decisión que se 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 13**  
**Modo de Planificación y Gestión**



Fuente: elaborada por el autor

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 conocimientos de los jugadores involucrados en una situación concreta, en un acuerdo útil para la acción, tomando en cuenta: 1) al lenguaje como medio de entendimiento para negociar definiciones (susceptibles de consenso) de una situación, a los fines de coordinar de común acuerdo los planes de acción de los involucrados en la interacción; es decir, el entendimiento lingüístico entendido 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 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 auto-organización desde las percepciones múltiples de los jugadores, a través de la capacidad generativa del lenguaje, 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 co-construido mediante actos de interacción humana, lo más conveniente, en los casos en que, por ejemplo, el entorno se caracteriza por ser de naturaleza compleja, es experimentar con la creación de condiciones, mecanismos e incentivos que generen nuevos patrones en la recurrencia de la interacción humana e irlos 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.
- 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 imaginativas 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). Esto determina que sea fundamental prestarle atención a las relaciones empíricas entre problemas, actores y juegos en el campo de acción concreto (Cornwell *et al.*, 2003).
- Es necesario un cambio perceptivo; de lo que se trata es de un cambio de perspectiva que pasa por el diseño de instituciones, heurísticas, capacidades o del juego social que resulta necesario para alcanzar los resultados socialmente predeterminados. Contrario a la perspectiva que los considera 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 de la implementación y del diseño de mecanismos,<sup>18</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>19</sup>
- Al considerarse al cambio como un proceso emergente y co-construido 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 se manifieste. Esto 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

<sup>18</sup> Ver *Revista Asturiana de Economía-RAE* n°44, pp: 7-20, 21-36, 37-64

<sup>19</sup> Ver Grupo Banco Mundial (2015).

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>20</sup> desde el fenómeno del poder, 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 (capacidades funcionales) y cambio estructural (reglas y capacidades clave) utilizados para la invención e innovación social en las prácticas sociales. 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, 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 14).
- 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>21</sup>

<sup>20</sup> Un excelente ejemplo de una narrativa de cambio y de una alianza plural transformadora hacia el Desarrollo humano, se sistematiza en Saxer, 2013.

<sup>21</sup> Ver Hernández y Muñoz, 2011.

**Figura 14**  
**Revisando las Capacidades de Gobernanza**

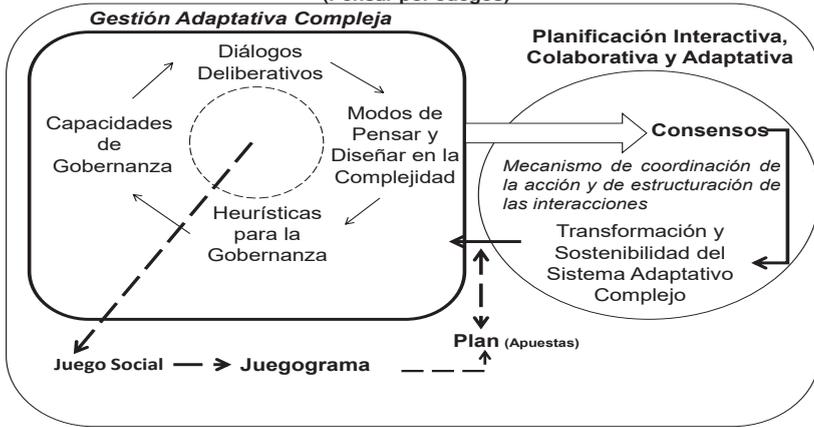
Dimensiones de la Gobernanza	Actual	Propuesta
Naturaleza de la Planificación	Lineal-Jerárquica	No lineal-Redes adaptativas complejas
Diseño de Mecanismos	De control social	De coordinación, adaptación, defensa y transformación
Comportamiento del Sistema	Determinado por roles administrativos y recursos 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

Fuente: elaborada por el autor

El marco para la acción (figura 15) que integra nuestros planteamientos, desde el pensar por juegos, consiste en establecer el hacia dónde vamos (el concepto) con base en una teoría de cambio (explícita o implícita) y avanzar de manera incremental en correspondencia con un proceso de experimentación y de adaptación estratégica (la estrategia) al cual subyace un cálculo interactivo sobre el juego que parte de una concepción del cambio profundo y sistémico, y busca dar respuesta a las interrogantes: ¿cuál es el juego deseado?, ¿dónde jugaremos y haremos nuestras apuestas?, ¿cómo verificaremos el rumbo hacia el juego deseado? y ¿qué valores, heurísticas y capacidades requerimos para avanzar? Es decir, el cambio se centra en los valores, las capacidades y heurísticas que requiere el cambio como un juego de interacciones humanas. Por otra parte, el juegoograma<sup>22</sup> se ha concebido como una forma de dar foco a un modo de pensar integral, facilitar la construcción de viabilidad de la propuesta paso a paso, y apreciar el juego desde distintos niveles que nos permiten dar cuenta de la situación en menor o mayor detalle de la interacción humana en relación a los resultados socialmente predeterminados, bajo la perspectiva de un juego para la cooperación social. En otros términos, el juegoograma es una secuencia de visiones hacia el juego deseado. Ello en el reconocimiento de que la aproximación a una situación deseada de un juego es de una manera sucesiva e incremental.

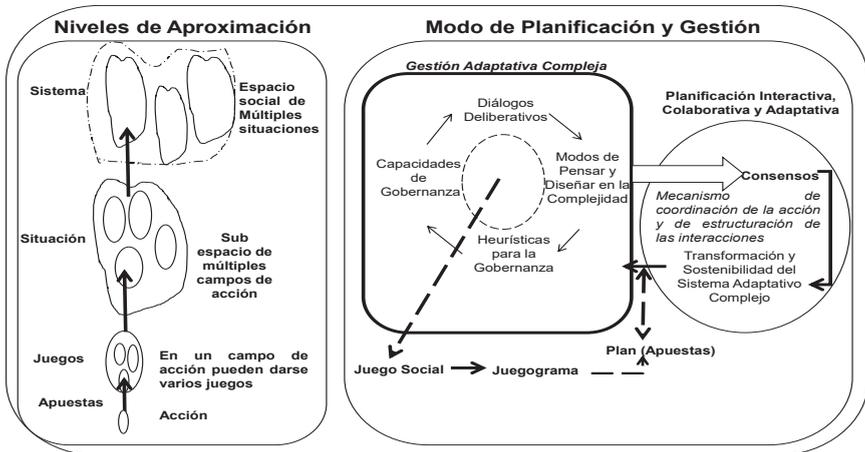
<sup>22</sup> Ver López y García (2015), pp. 19-21.

**Figura 15**  
**Modo de Planificación y Gestión**  
 (Pensar por Juegos)



En el enfoque propuesto, lo determinante son las condiciones de posibilidad: patrones de interacción, arquitectura de la decisión y las capacidades de gobernanza: heurísticas, mecanismos y redes adaptativas complejas, que son necesarias para que el desarrollo sea un propiedad emergente de un sistema adaptativo complejo. Bajo esta perspectiva, la planificación debe contribuir a la creación de aquellas condiciones 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 16).

**Figura 16**  
**Síntesis**



Fuente: elaborada por el autor

## Reflexión final

El pensar por juegos es una manera de explorar y asumir el fenómeno creativo que surge de un proceso de co-construcción 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, en correspondencia con las circunstancias de un juego social creativo, autoorganizado y de final abierto. 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.

## Referencias bibliográficas

- Aumann, R.** (2012). *La Teoría de los Juegos*. Salamanca, Ediciones Sígueme.
- 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*, vol. 32, n° 91, Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México.
- 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. et al.** (2004). «Sistemas complejos, miradas simplistas: una lectura crítica de la mesa de planificación». Bogotá, Cundinamarca. Grupo de Estudios Regionales. Centro Editorial. Universidad del Rosario. Documento de Investigación, n° 5. Bogotá.
- Booher, D. E. y J. E. Innes** (2010). «Governance for resilience: CALFED as a complex adaptive network for resource management». *Ecology and Society* 15(3): 35. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art35/>
- Bourdieu, P.** (2012) [1972]. *Bosquejo de una teoría de la práctica*. Buenos Aires, Prometeo.
- Brandenburger, A. y B. J. Nalebuff** (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, Ediciones Deusto. S. A.
- Buckley, W.** (1968). «Society as a Complex Adaptive System» in Buckley, W. ed., *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago, Aldine Publishing Company.
- Camhis, M.** (1978). «Planning Theory and Philosophy». *Antipode*, 10:2, pp. 44-63.
- Conklin, J.** (2006). «Wicked problems and social complexity» en J. Conklin, ed, *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*, pp. 1-20. Hoboken, NJ, Wiley.
- Conklin, J.** (2009). Building Shared Understanding of Wicked Problems. *Rotman Magazine Winter*.
- Cornwell, B; Curry, T. J. y K. P Schwirian** (2003). Revisiting Norton Long's Ecology of Games: A Network Approach. *City & Community* 2:2. American Sociological Association, 1307 New York Avenue, NW, Washington, DC.

**Crosby, B. C.** y **J. M. Bryson** (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.

**Design Thinking:** <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

**Einstein, A.** y **L. Infeld** (1986). *La evolución de la física*, Barcelona, Salvat Editores.

**Grupo Banco Mundial** (2015). Informe sobre el Desarrollo Mundial 2015. *Mente, Sociedad y Conducta*. Washington, DC.

**Giddens, A.** (1998) [1984]. *La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Amorrortu.

**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, Ediciones Cátedra.

**Heisenberg, W.** (1959). *Física y Filosofía*. Buenos Aires, Ediciones La Isla.

**Hume, D.** (1988). *Tratado de la Naturaleza Humana*. Ediciones Tecnos.

**Hirschman, A. O.** (2013). *The Essential Hirschman*. Edited and with an introduction by Jeremy Adelman Afterword by Emma Rothschild y Amartya Sen. Princeton University Press. United States of America.

**Hirschman, A.** (1977). *Salida, voz y lealtad*. México. Fondo de Cultura Económica.

**Hernández, A. G.** y **Z. E Muñoz** (2011). *Enfoques de la Capacidad y el Desarrollo Humano. Origen, Evolución y Aplicaciones*. Libro virtual.

**Hurwicz, L.** (2009). «¿Y quién vigilará a los vigilantes? Universidad de Minnesota». *Revista Asturiana de Economía-RAE*, n° 44, pp. 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.

**Kahane, A.** (2005). *Cómo resolver problemas complejos. Una manera abierta de hablar, escuchar y crear nuevas realidades*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

**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. 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. Cendes-UCV.

**López, J.** (2005). *Planificación y Gestión Pública*. Cendes-UCV. Reimpresión actualizada 2010.

**López, J.** y **S. García** (2015). *Planificación y Cambio en Ambiente Sociales Complejos*. Cendes-UCV.

**Luhmann, N.** (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento*. Anthropos; México, Universidad Iberoamericana, Santiago de Chile, 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.

**Martínez G., J. S.** (2017). «El habitus. Una revisión analítica». *Revista Internacional de Sociología* 75 (3).

- Mascareño, A.** (2007). «Sociología del Método: la Forma de la Investigación Sistémica». *Iberoforum*, vol. II, n° 3. Universidad Iberoamericana, pp. 1-41. México.
- Mascareño, C.**, ed. (2018). *Nuevas Visiones sobre el Desarrollo. Referencias a Latinoamérica y Venezuela*. Caracas, Ildis-Cendes.
- Maskin, E. C.** (2009). Diseño de mecanismos: cómo implementar objetivos sociales. Institute for Advanced Study, Princeton. *Revista Asturiana de Economía-RAE* n°44, pp. 21-36. España.
- Maturana, H.** (1995). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile, Dolmen-Mundo Abierto.
- Max-Neef, M.** (2004). *Fundamentos de la Transdisciplinariedad*. Chile, Universidad Austral de Chile.
- Nicolescu, B.** (1996). *La Transdisciplinariedad. Manifiesto. Multiversidad Mundo Real*. Edgar Morin, A.C.
- 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*, vol. 325. pp. 419-422. Disponible en [www.sciencemag.org](http://www.sciencemag.org).
- Ostrom, E.** (2014). Comprender la diversidad institucional. México, D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Myerson, R.** (2009). Perspectivas sobre el diseño de mecanismos en la teoría económica. *Revista Asturiana de Economía*, 44: 37-64.
- Peters, B. G.** (2018). *Policy Problems and Policy Design*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA.
- Pootete, A. R., M.A. Janssen y E. Ostrom** (2012). *Trabajar Juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Renaud, Coromoto** (2017). *Una propuesta para abordar la Gestión Compleja*, Caracas, Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), Universidad Central de Venezuela.
- Rittel, H. J y M.M. Webber** (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.
- Rosenhead, J.** (1989). *Rational Analysis for a Problematic World Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*. England, John Wiley & Sons LTD.
- Saxer, M.** (2017). *Guía práctica para la elaboración de Cambios Transformativos*. México, Fundación Friedrich Ebert.
- Saxer, M.** (2013). «The Economy of Tomorrow How to produce socially just, sustainable and green dynamic growth for a Good Society». *Economy of Tomorrow*. Fundación Friedrich Ebert, Thailand Office.
- Sen, A.** (2000). *Desarrollo y Libertad*. España, Editorial Planeta.
- Senge, P. et al.** (2009). *La Revolución Necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Snowden, D. J. y Boone, M.** (2007). «A Leader's Framework for Decision Making». *Harvard Business Review*, november.
- Stacey, R. D.**, ed. (2005) *Experiencing emergence in organizations: local interaction and the emergence of global pattern*. New York, Routledge.
- Thaler, R. H. y Cass R. S.** (2009). *Un pequeño empujón (Nudge)*. Editorial Taurus.
- Ugas, G.** (2012). *La complejidad, un modo de pensar*, 3ª edición, Venezuela, Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.