

## Jesús López\*

# Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano

por COROMOTO RENAUD\*\*

pp. 103-106

Esta entrevista es realizada en el contexto del proyecto de investigación: *Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano*, del Área de Teoría y Método de la Planificación del Cendes, el cual es reseñado en este número por la misma Coromoto Renaud.

**Coromoto Renaud:** En atención a la situación país y a las nuevas tendencias en las ciencias de la complejidad y de la sostenibilidad ¿Cuál consideras que debe ser el foco de los esfuerzos para enfrentar la situación planteada?

**Jesús López:** Considero que los esfuerzos se deben concentrar en enfrentar la crisis de las capacidades de gobierno mediante el diseño de «dispositivos» que faciliten que el sistema complejo se transforme en un sistema *adaptativo* complejo. Esto requiere experimentar con la creación de condiciones, mecanismos e incentivos que generen nuevos patrones en la recurrencia de la interacción humana e ir ajustándolos de manera incremental. Para ello, son de suma utilidad los avances en lo relativo a la gobernanza colaborativa, así como los de las ciencias del comportamiento respecto al diseño de las intervenciones públicas. En este nuevo marco de referencia, el desarrollo es una propiedad emergente de un sistema adaptativo complejo y de un ejercicio de constructivismo lingüístico, el cual 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.

---

\* Profesor-investigador del Área de Teoría y Método de la Planificación en el Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV.  
Correo-e: camiseba@gmail.com

\*\* Profesora-investigadora del Área de Teoría y Método de la Planificación en el Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV y Coordinadora de la Maestría en Planificación de la misma institución.  
Correo-e: cororenaud@gmail.com

**CR:** Eso en términos prácticos ¿qué significa?

**JL:** En primer lugar, reconocer que los pesos y contrapesos institucionales en el sistema no están funcionando; que existe la necesidad de distinguir claramente entre lo que es la democracia liberal y la economía de mercado; que se deben considerar los límites de las utopías en la racionalidad y las motivaciones humanas, las cuales contraponen el bienestar a la libertad y la justicia. Ello amerita, en términos prácticos, entre otras acciones: fortalecer las capacidades de la sociedad para encadenar «al leviatán» –tal como lo señala Acemoglu y Robinson en su libro *El Pasillo Estrecho-*, realizar análisis y diseños institucionales que favorezcan el desarrollo, y asumir que no todo se va a resolver con políticas públicas. En el fondo, se deben realizar diseños para una gobernanza colaborativa que favorezca la co-creación ciudadana y el cambio social, lo cual implica: a) pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos; b) disponer de un marco de creación de capacidades para articular la innovación social: experimentación y co-creación colectiva, con la co-creación de una gestión adaptiva compleja como un proceso de innovación pública, en el contexto de las iniciativas de gestión abierta; c) diseñar una arquitectura organizacional para la prevención y gestión transformadora de los conflictos sociales; y d) disponer de marcos analíticos, metodologías y cajas de herramientas que faciliten la participación, el diálogo y la reflexión de los involucrados en la acción colectiva.

**CR:** En este enfoque ¿cuál es el papel del liderazgo?

**JL:** Bajo esta perspectiva, la concepción del liderazgo es, en su dimensión colectiva, como una comunidad exploradora, catalizadora y sustentadora de cambios profundos y sistémicos. Es decir, como lo hemos venido sosteniendo en el Área de Teoría y Método de la Planificación, lo que se requiere es un Liderazgo Democrático para un Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano. Ello, entendido como un Liderazgo que esté consciente de las fuentes de las brechas en el sistema, que es Democrático al asumir el diálogo como el modo que el sistema se ve a sí mismo, que asume el Cambio como juego de interacciones humanas en un determinado campo social, que propicia la Transformación en los juegos sociales como integración de prácticas en una situación a los fines del Desarrollo Humano en el sentido de las capacidades para la libertad en el sistema.

**CR:** En definitiva, ¿cuál es el alcance de un cambio transformador?

**JL:** 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. En tal sentido, se parte de: a) Pensar por juegos la complejidad social, b) experimentar con los procesos de emergencia de patrones,

c) percibir y dar sentido a lo que emerge, d) actuar para crear condiciones e incidir en los patrones de interacción, y e) evaluar los resultados de los patrones de interacción en atención a múltiples criterios. Es por ello, que el proceso de formación reflexiva busca integrar cuatro momentos en la acción del liderazgo: 1) formación del marco de referencia del cambio transformador (intención compartida, apreciación en situación, emergencia percibida) para el desarrollo (co-apreciar/percibir); 2) diseño de experimentos con los procesos de emergencia de patrones para explorar el futuro haciendo (co-diseñar); 3) creación de las condiciones de posibilidad a la emergencia sistémica (co-crear); 4) experimentación social a escala del ecosistema (co-evolucionar).

**CR:** Bajo esta perspectiva de trabajo ¿cuál es el aporte de la teoría de juegos y de las consideraciones sobre la emergencia lingüística?

**JL:** En el caso de la teoría de juego lo que nos interesa es el modo de pensar, el enfoque y no el método matemático para estudiar la interdependencia estratégica. De allí, que entendemos como juego al modo particular que asume la interacción social que resulta de la interdependencia entre los jugadores —sean estos individuos u organizaciones sociales como un todo— al realizar sus prácticas, elecciones y apuestas, en términos tanto del concepto (el que se ha construido y compartido sobre el juego mismo) como de las estrategias (las que se asumen para jugar el juego). En el caso del diálogo, de la reflexión crítica, de la argumentación y la contra argumentación, consideramos que la clave es la construcción y emergencia de nuevas narrativas del desarrollo y no al nivel de las ideologías que soslayan el debate sobre las ideas y el motivo de las acciones. Es decir, no es lo mismo imponer una ideología que utilizar la reflexión y la argumentación racional, en espacios plurales y democráticos, a los fines de un diálogo sobre la validez de los fines o motivos que dan fundamento a nuestras acciones. Considero que esta forma de proceder es la que puede propiciar que en una situación concreta los jugadores ajusten sus expectativas e intereses en pro de una narrativa compartida. En otros términos, los juegos son una emergencia sistémica que requiere la visualización integral de los sistemas de interacción que surgen entre los jugadores, en atención al carácter relacional del lenguaje. El sistema de interacción, al ser un proceso de auto-construcción 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.

**CR:** Este enfoque qué significa en términos de la docencia que se realiza en el Cendes desde el Área de Teoría y Método de la Planificación

**JL:** Ello implica a los efectos de la formación de nuestros estudiantes que la práctica docente se focalice en 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; y 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.

**CR:** Para finalizar, podrías indicar el cómo se puede conformar un «dispositivo» que permita desarrollar capacidades de gobierno en un sistema complejo.

**JL:** Si tenemos en consideración la idea central sostenida por Acemoglu y Robinson, en cuanto a que el mantenerse en el proceso del Pasillo Estrecho requiere de una tensión creativa entre una sociedad fuerte y un Estado fuerte. En correspondencia, con el denominado principio de la Reina Roja, lo que se debe buscar, en nuestro caso particular, son opciones de «dispositivos» que faciliten el encadenar al leviatán, el hacer fuerte a la sociedad y el hacer fuerte al Estado en lo que le corresponde hacer bien. Ello, en consideración que estamos ante una crisis en las capacidades de gobierno en un sistema complejo. Ahora bien, bajo nuestro marco de referencia, se concibe al desarrollo no sólo bajo la perspectiva de la construcción de capacidades autónomas que contribuyan al desarrollo como libertad y a la sostenibilidad sistémica, sino también como un proceso conversacional de construcción de nuevas interpretaciones, relaciones, capacidades y estados de ánimo para la transformación en la convivencia de una comunidad humana al construir el futuro que emerge. De allí, que lo relevante para el diseño de un «dispositivo» sea el crear las condiciones para la construcción de conocimiento en y para la acción desde la perspectiva de un liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano, y que, en el marco de tales condiciones, se facilite la articulación entre la innovación social y la innovación pública en los procesos de construcción de una gestión adaptiva compleja y de creación de capacidades de gobierno.