



**CEN
DES**

Centro de Estudios del Desarrollo
Universidad Central de Venezuela

**TEMAS
DE
DOCENCIA**

Liderazgo Democrático Transformador:

La integración de marcos, modelos,
métodos y herramientas

**Jesús López
Coromoto Renaud
Urupagua Villegas**

24

La *Serie Temas de Docencia* es una publicación del Centro de Estudios del Desarrollo, CENDES, cuyo objetivo es la divulgación de los trabajos, ensayos e informes de investigación realizados por los estudiantes de postgrado en el marco de sus actividades académicas. También edita textos elaborados por los profesores para los cursos de Postgrado.

Serie
Temas de Docencia
Nº 24

Liderazgo Democrático Transformador:
la integración de marcos, modelos, métodos y herramientas

Jesús López
Coromoto Renaud
Marisol Villegas

Profesores - Investigadores del Área de Teoría y Método de la Planificación
del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes, de la Universidad Central de Venezuela



Caracas, 2022

© Cendes, UCV 2022

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

Centro de Estudios del Desarrollo
Cendes-UCV www.ucv.ve/cendes

Introducción

Parte I

La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, la gerencia y las nuevas realidades

I.1 Claves de acceso a la reflexión “en” y “para” la acción

I.2 Armando el “lego” o “modelo”

Parte II

Integración de marcos, modelos, métodos y herramientas

Parte III

Fundamentos conceptuales

Parte IV

La caja de herramientas

Anexos

Referencias bibliográficas

En este texto se presentan las ideas centrales, a manera de síntesis, del proyecto: *Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano*, colocando el énfasis en:

- a) el cómo armar el “lego” o “modelo” que configuran a la propuesta para el cambio transformacional;
- b) la integración de marcos, modelos, métodos y herramientas, en consideración del enfoque de multimetodologías;
- c) la complementariedad entre las herramientas para el conocimiento en la acción y las herramientas para la reflexión y el aprendizaje de segundo orden;
- d) el diseño de fichas técnicas clave de la Caja de Herramientas para la reflexión y el aprendizaje de segundo orden.

De esta forma, esperamos propiciar que el lector reflexione sobre las claves de acceso a una reflexión “en” y “para” acción, pueda armar su propio “lego” o “modelo” sobre el tema en cuestión, y el combinar métodos y herramientas dependiendo del momento y de la danza de las conversaciones para el cambio transformador.

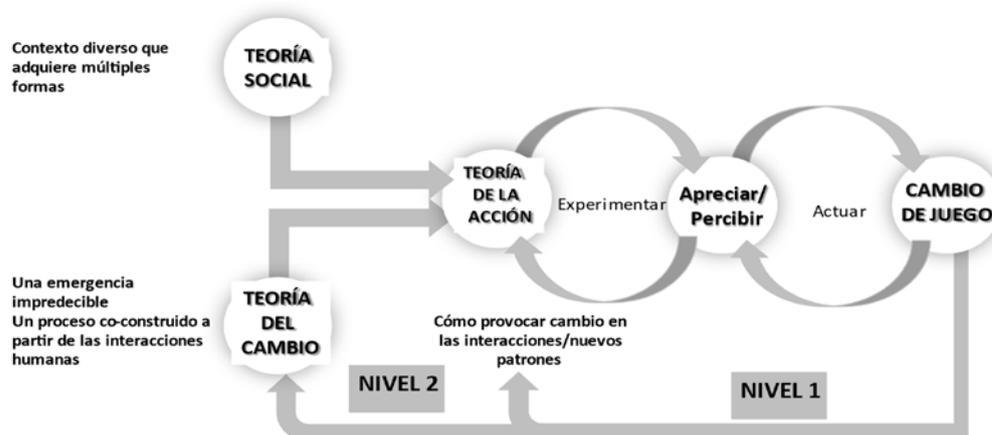
La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, la gerencia y las nuevas realidades¹

I.1 Claves de acceso a la reflexión “en” y “para” la acción

La complejidad nos obliga a repensar las teorías que conforman nuestros marcos para la acción (figura 1). Valga decir: la teoría social, la teoría del cambio y la teoría de la acción. En el sentido, de cómo se articula lo que se conoce acerca del entorno a través de las teorías sociales que se manejan, la posición que se asume ante el cambio (derivada de la teoría que utiliza para explicar cómo y por qué ocurren los cambios) y el método que se utiliza para construir el cambio (teoría de la acción). Por otra parte, nos exige disponer de un enfoque que integre a las teorías para la acción. El cual en nuestro caso es el modo de pensar por juegos. De tal manera, que las interrogantes que debemos contestar, entre otras, son las siguientes: ¿Cuáles son las formas que puede adquirir el entorno? ¿Cómo se puede concebir el cambio en un entorno, por ejemplo, que sea complejo? ¿Cómo se pueden provocar cambios en las interacciones humanas y generar nuevos patrones en ambientes sociales democráticos y complejos? ¿Cómo el modo de pensar por juego facilita una apreciación del cambio como un juego de interacciones humanas?

¹Una primera aproximación a los planteamientos centrales del proyecto del equipo se encuentra en: López, J. (2021). La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, la gerencia y las nuevas realidades. (Disertación con base en recientes conferencias inéditas). Revista Ágora de Heterodoxias. ISSN: 2443-4361/ Vol. 7 N° 1. pp. 67-75.

Figura 1
MARCO PARA LA ACCIÓN



Fuente: López y García.

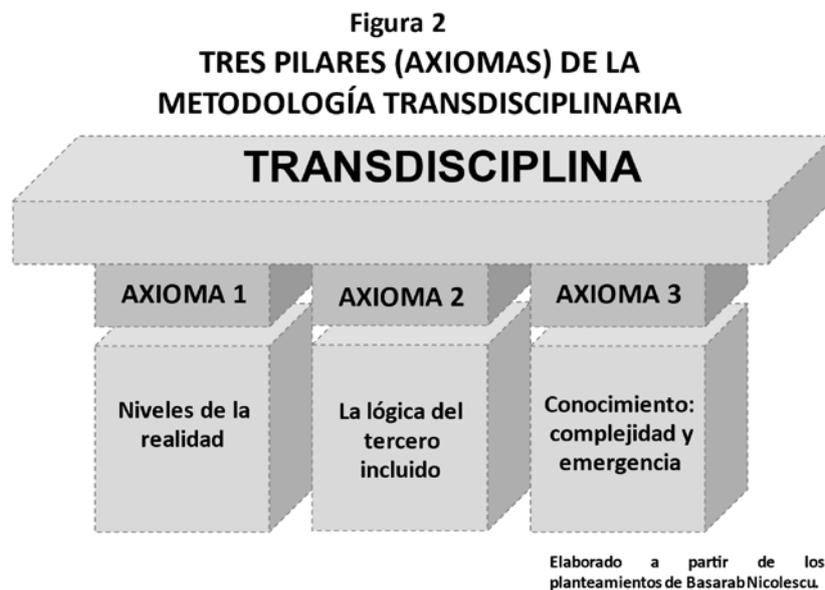
La complejidad como construcción transdisciplinar requiere que utilicemos una metodología que posibilite el abordaje del conocimiento como unidad compleja abierta, que permita superar el marco disciplinar y nos proporcione una nueva visión de la realidad. En este sentido, hemos adoptado la propuesta del profesor Basarab Nicolescu², la cual se fundamenta en tres axiomas en el plano: ontológico, lógico y epistemológico. Los tres axiomas que conforman esta metodología (figura 2), a saber: **Axioma 1:** niveles de la realidad (*Lo ontológico*), referido a una realidad multidimensional y multireferencial, con diferentes niveles en el *Sujeto* y en el *Objeto*. **Axioma 2:** la lógica del tercero Incluido (*Lo lógico*), relativo al paso de un nivel de la realidad a otro. En el sentido de que el estado T presente a un cierto nivel está unido a un par de contradictorios (A, no-A) del nivel inmediatamente adyacente. **Axioma 3:** Complejidad (*Lo epistemológico*), entendida como una emergencia de la pluralidad de niveles de la realidad en una totalidad, la cual es una unidad “abierta” en el sentido gödeliano³. De igual forma, se tienen en consideración sus planteamientos sobre el “Tercero oculto”, el cual se asume como la zona de no resistencia o de mediación entre sujeto y objeto. La propuesta en nuestro caso es avanzar de una manera incremental desde una actitud transdisciplinar⁴ hasta lograr un abordaje de la

² Nicolescu, 1996.

³ Piñeiro, 2012.

⁴ En el sentido, planteado por el poeta argentino Roberto Juarroz, que: “todo cambio de visión presupone un cambio de lenguaje” (Juarroz, 1994: 1) y a que el cambio de mirada implica tres rupturas fundamentales: “a. La ruptura con la escala convencional de lo real, la ruptura con la creencia de que la totalidad de la realidad se limita a la realidad sensible que vemos y percibimos con nuestros sentidos. b. La ruptura con el lenguaje estereotipado, repetitivo, con ese lenguaje ingenuo por el que limitamos la realidad. c. La ruptura con el modo

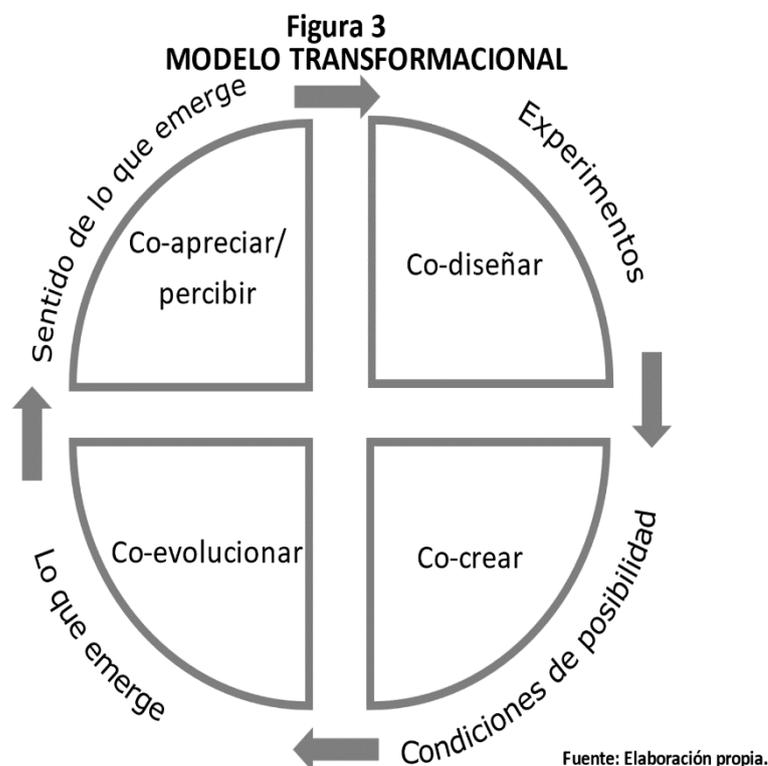
complejidad como construcción transdisciplinar, a través del aprender haciendo en un prácticum reflexivo⁵.



La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo demanda de un modelo transformacional (figura 3) que facilite al liderazgo como capacidad del sistema, en términos de que esté orientado a coapreciar el sentido de lo que emerge en el sistema, de manera que pueda codiseñar experimentos orientados a los cambios transformativos y a los cuales se les deben cocrear las condiciones de posibilidad que propicien el coevolucionar en el proceso de emergencia sistémica. Es por ello, que una “actitud transdisciplinaria” es transversal a los fundamentos de la propuesta del Liderazgo Democrático Transformador, en el sentido de: a) la cooperación interpretativa para dar sentido a lo que emerge y a la construcción del sujeto de la transformación; b) la coinspiración para crear el futuro emergente; c) la coevolución en un sistema complejo; y d) la percepción del ser en el mundo y de la observación del tipo de observadores que somos.

esclerosado de vivir, ruptura sin la cual no es lenguaje nuevo ni lenguaje transdisciplinario. No podríamos aspirar al verdadero lenguaje ni trabajar en él si la vida continuara siendo para nosotros una especie de material predefinido y convencional” (1994: 4).

⁵ En el sentido que argumenta Schön (1992) a favor de “una nueva epistemología de la práctica que pusiera de relieve la cuestión del conocimiento profesional asumiendo como punto de partida la competencia y el arte que ya forman parte de la práctica efectiva; sobre todo, la reflexión en la acción (“el pensar en lo que se hace mientras se está haciendo”), que algunas veces los profesionales utilizan en situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto” P.9.



*La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, **la gerencia**, hace que se resignifiquen los conceptos de estrategia en correspondencia con procesos emergentes y con un modo de pensar en juegos innovadores, futuros sostenibles, y en rediseñar reglas del juego (figura 4). Lo cual hace que la operatividad este centrada en crear las condiciones e incidir en los patrones de interacción. De manera tal, que el ciclo estratégico se da entre un modo de pensar y un modo de construir el juego deseado. En otros términos, por ejemplo, en la planificación convencional el modo de pensar es analítico, determinístico y convergente; y lo que se requiere en el marco de una gestión compleja es fortalecer un modo de pensar sintético, divergente y creativo que propicie el rediseñar los juegos sociales y que dé direccionalidad a la planificación en la creación de las condiciones y capacidades que se requieren para la emergencia sistémica del futuro sostenible deseado.*

Figura 4

PROCESO ESTRATÉGICO



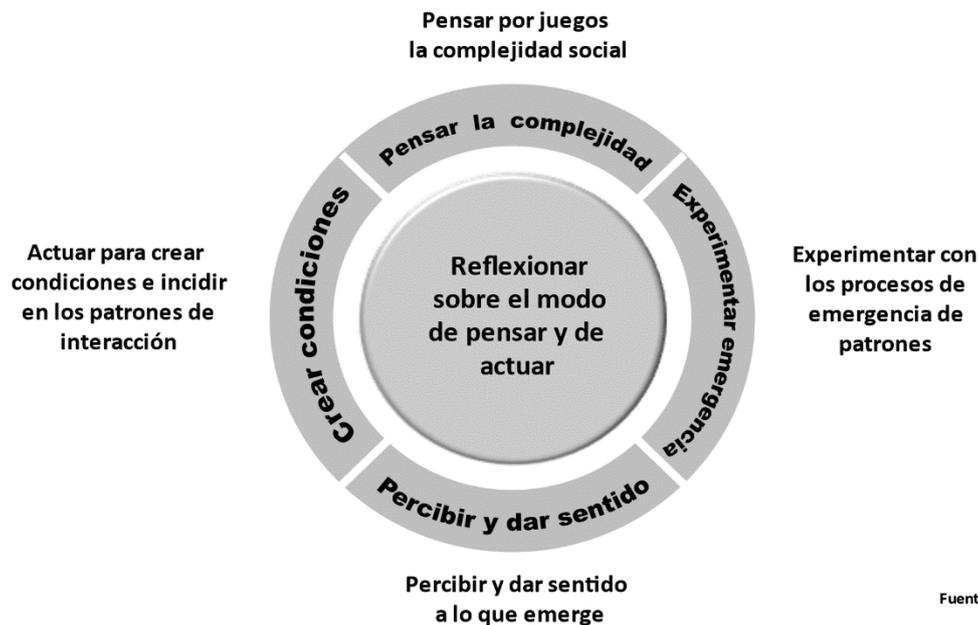
Fuente: Elaboración propia.

La complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, la gerencia y las nuevas realidades. En definitiva, de lo que se busca en un contexto complejo (figura 5), bajo nuestra perspectiva, es: 1) pensar por juegos la complejidad social; 2) experimentar con los procesos de emergencia de patrones; 3) percibir y dar sentido a lo que emerge; y 4) actuar para crear condiciones⁶ e incidir en los patrones de interacción. 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 desarrollo⁷ (coapreciar/percibir); 2) diseño de experimentos con los procesos de emergencia de patrones para explorar el futuro haciendo (codiseñar); 3) creación de las condiciones de posibilidad a la emergencia sistémica (cocrear); 4) experimentación social a escala del ecosistema (coevolucionar).

⁶ Kania, Senge, & Kramer, 2018.

⁷ Ver, por ejemplo, el texto: Konsilisto Consulting Group Visión Estratégica de Arismendi 2026. Hacia el desarrollo humano, democrático y sostenible. Agosto-Noviembre 2021.

Figura 5
En un Contexto Complejo, se busca:

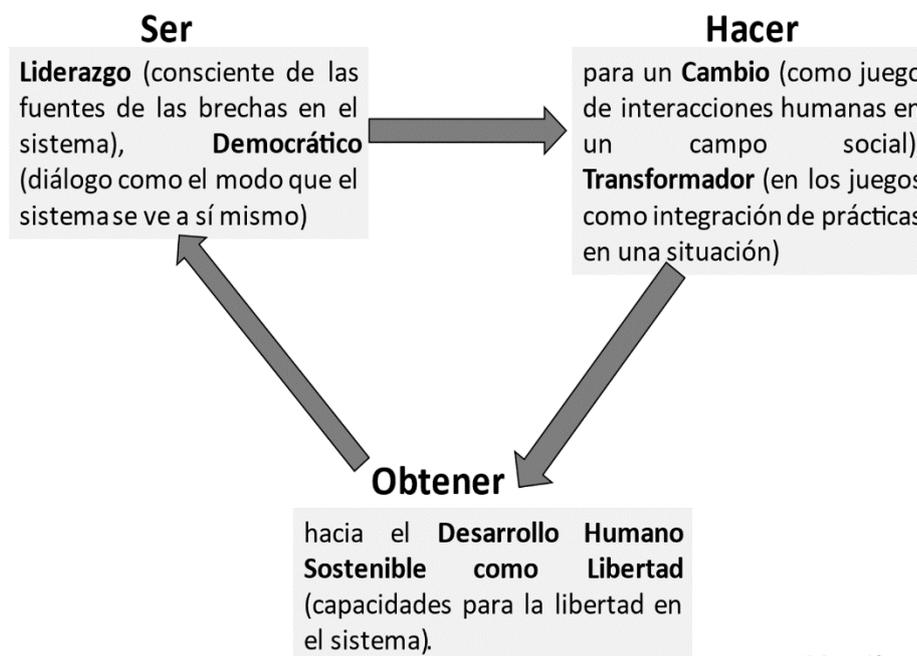


Esta propuesta se desarrolla en el marco de un prácticum reflexivo (anexo 1) en la búsqueda de un **Liderazgo** (consciente de las fuentes de las brechas en el sistema), **Democrático** (diálogo como el modo que el sistema se ve a sí mismo) para un **Cambio** (como juego de interacciones humanas⁸ en un campo social), **Transformador** (en los juegos como integración de prácticas en una situación) hacia el **Desarrollo Humano**⁹ **Sostenible como Libertad** (capacidades para la libertad en el sistema). Ello, a partir del Modelo **LARO** (**L**iderazgo, **A**genda, **R**esultados y **O**bjetivos), que busca verificar 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 6).

⁸ López, y García, 2012.

⁹ Sen, 2000.

Figura 6

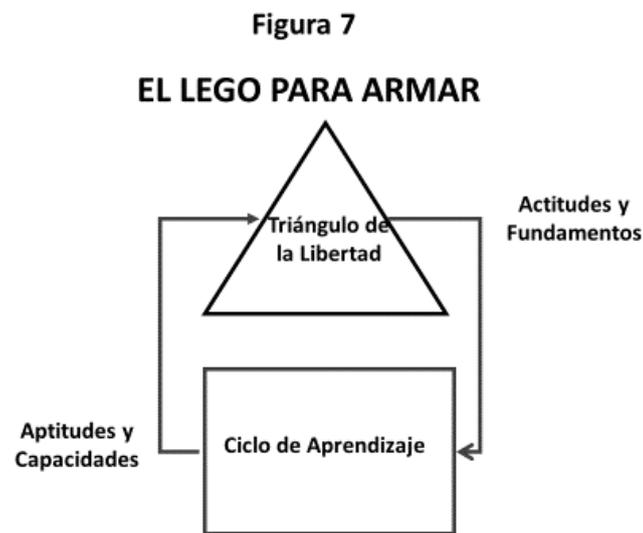


I.2 Armando el lego: uniendo las piezas

Elementos para armar el “lego” o “modelo”, a partir de esta estrategia de trabajo son los siguientes:

- ✓ Pensar por juegos la complejidad social y experimentar con los procesos de emergencia de patrones.
- ✓ Pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos.
- ✓ Construir las teorías de la acción social teniendo en consideración los conceptos que integran las metodologías de las distinciones y de la observación.
- ✓ Utilizar como trasfondo a la actitud transdisciplinaria, en el entendido que la requerimos para generar conocimiento para la acción, aprendizaje de segundo orden, y no para hacer investigación académica.
- ✓ Fortalecer el cálculo interactivo que se requiere en la transición hacia el juego deseado, al ser esta un proceso de experimentación y adaptación estratégica.
- ✓ Propiciar la emergencia del sujeto de la transformación y al liderazgo como una capacidad del sistema (espacio, plataforma y prácticas) para que el sistema se perciba a sí mismo e impulse cambios transformadores.

A los efectos de armar el “lego” o “modelo” (figura 7) resulta necesario articular el aprendizaje que busca propiciar el fortalecimiento de las aptitudes y capacidades para el cambio transformador hacia el desarrollo humano bajo la perspectiva de un liderazgo democrático. La idea central es que esta articulación sea dinámica y facilite la generación de la reflexión y el conocimiento para la acción que requiere el convivir en libertad (anexo 2).



Fuente: Elaboración propia.

En el triángulo de la libertad (figura 8) se busca que sus tres vértices faciliten el análisis de coherencia integral entre las ideas rectoras o fundamentos del conocimiento necesario para la acción, las teorías, métodos y herramientas a utilizar en el marco de la acción, y el espacio para la innovación en el ejercicio de un liderazgo democrático que propicie al desarrollo teniendo como tema sustantivo y transversal a la libertad.

Figura 8
TRIÁNGULO DE LA LIBERTAD



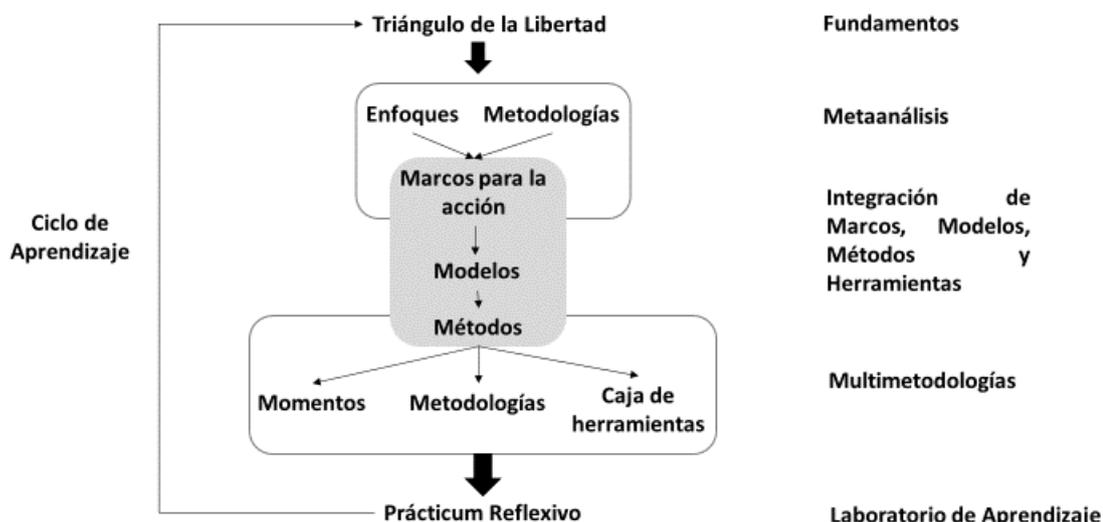
Fuente: Elaboración propia.

El ciclo de aprendizaje (figura 9) propicia la integración de las actitudes, creencias y fundamentos, con los metaanálisis que se requieren a nivel de los enfoques, las metodologías sobre la concepción de la realidad y su apreciación situacional, la integración de los marcos para la acción, modelos y métodos, desde la perspectiva de la multimetodologías¹⁰ en un laboratorio de aprendizaje o Prácticum Reflexivo. Así, por ejemplo, en el Modelo Anidado (parte-todo) que se utiliza en la propuesta se parte de que las apuestas expresan la acción, que en un campo de acción pueden darse varios juegos, que una situación es el subespacio de múltiples campos de acción y que el sistema es el espacio social de múltiples situaciones. O en el caso de la construcción de teorías de la acción, se tienen en consideración los conceptos centrales de la Metodología de las Distinciones (Jokisch, 2002), a saber: forma, complejidad, auto-referencia y observación; ellos, bajo la perspectiva utilizada por Matus en su Teoría del Juego Social.¹¹

¹⁰ Ver en Rosenhead, J. 2002. Pp.327-402.

¹¹ En el sentido de: la situación, lo sistémico-causal, la auto-referencia, la apreciación situacional; así como de las distorsiones cognitivas que pueden afectar la explicación de lo que sucede en una situación concreta (Matus, 2000:147-163).

Figura 9
CICLO DE APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia.

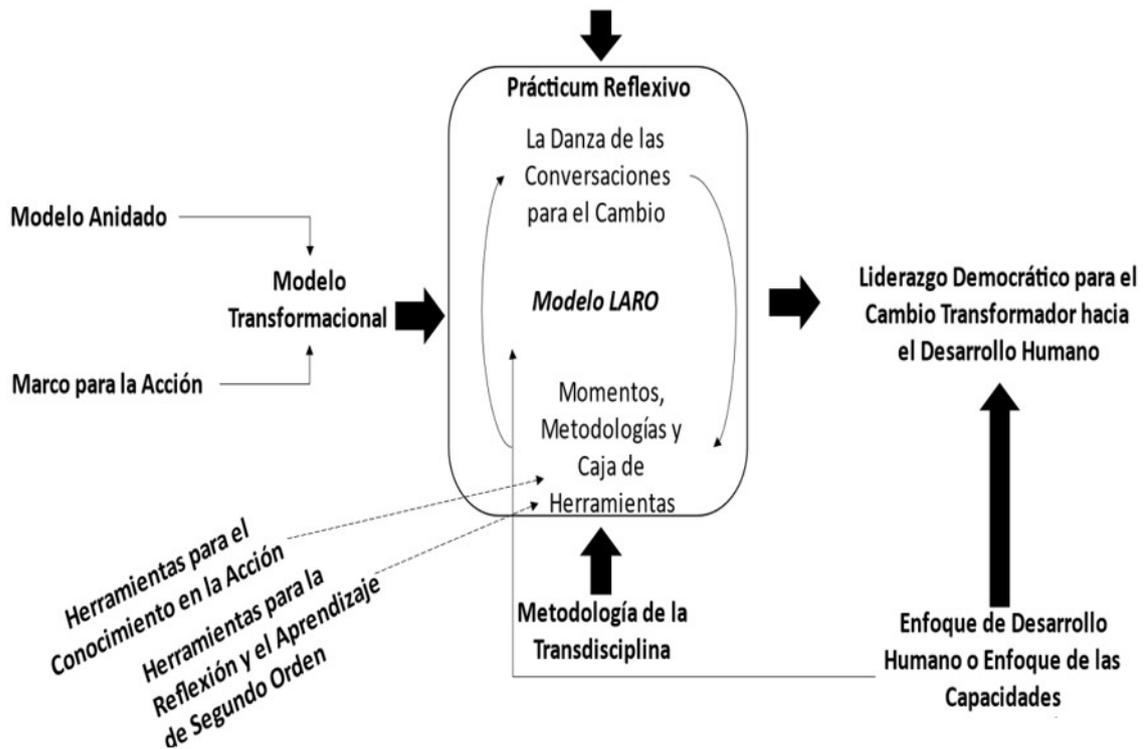
En definitiva, lo que se busca en el Prácticum Reflexivo (figura 10) es el combinar, según cada momento del cambio transformador, las metodologías y herramientas (herramientas para el conocimiento en la acción¹² y herramientas para la reflexión y el aprendizaje de segundo orden) con la danza de las conversaciones de posicionamiento, posibilidades, acción y compromisos para el cambio del liderazgo democrático. Esto a la hora del diseño de los mecanismos, heurísticas, arreglos institucionales y juegos que contribuyan no solo a encadenar el leviatán, sino a generar las condiciones que faciliten llevar a la práctica en un sistema adaptativo complejo, el enfoque de Desarrollo Humano o enfoque de las capacidades¹³. Lo cual facilitaría el abordaje del desarrollo sostenible como libertad al pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos.

¹² Ver Castellano, López, y Renaud, 2010. Revisar fichas técnicas de la Caja de Herramientas.

¹³ Teniendo en cuenta, las proposiciones de Amartya Sen: "Para que cada persona desarrolle sus capacidades entendidas como potencialidades o libertades sustantivas se requieren tres condiciones: primero decidir por sí mismo lo que se considera digno de ser vivido, segundo tener las oportunidades para desplegarlas en la manera como funcionamos socialmente y tercero actuar proactivamente para alcanzarlas." (Renaud, 2021).

Figura 10

ARMANDO EL LEGO
Metodología de las Distinciones

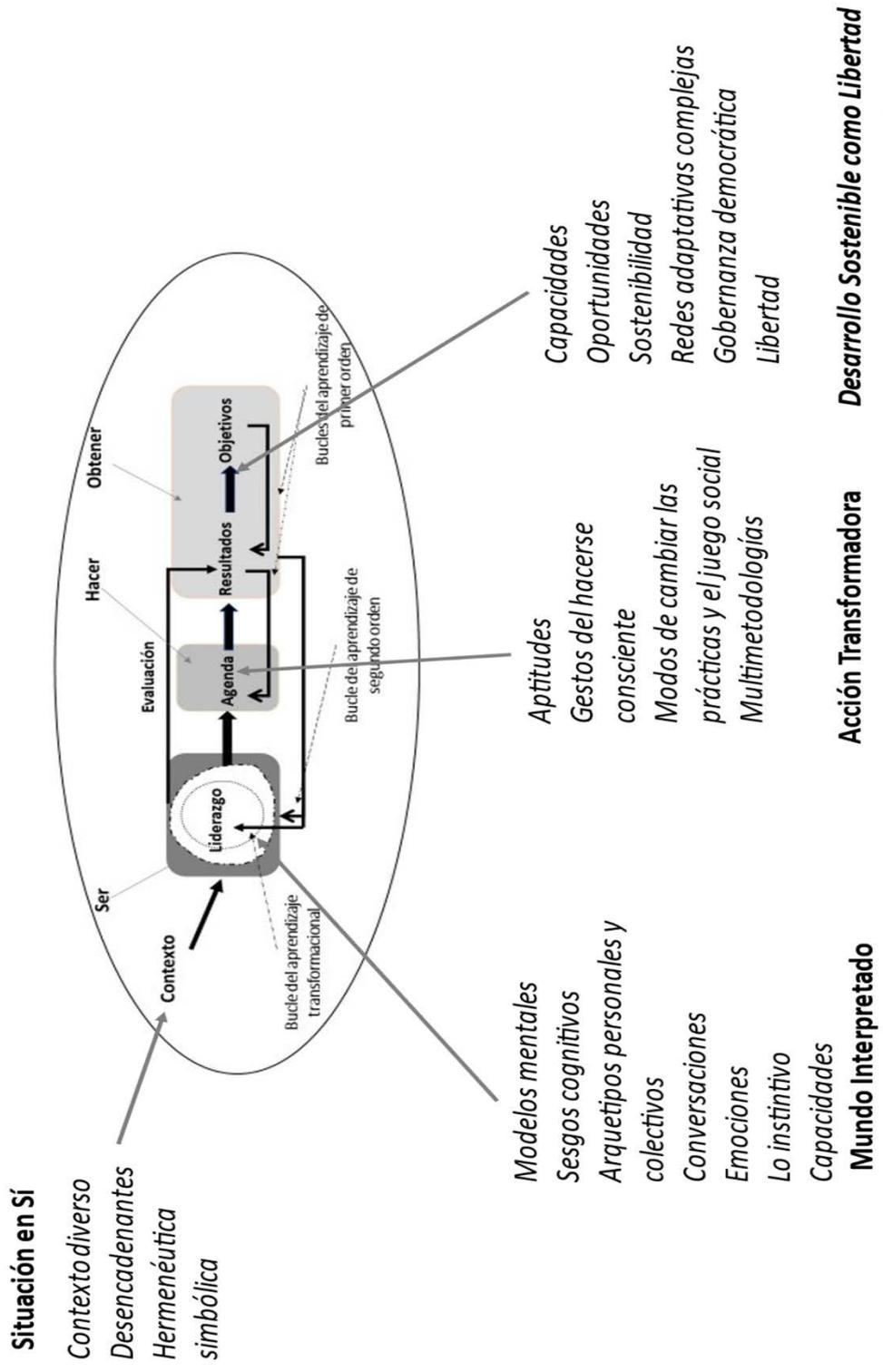


Fuente: Elaboración propia.

Es por ello, que el modelo LARO (figura 11) centra la atención en aquellos elementos que tiene que ver con el Ser o el sujeto de la transformación y su mundo interpretativo¹⁴, las aptitudes y herramientas necesarias para la práctica transformadora de ese mundo, y el logro del desarrollo sostenible como libertad. A tales fines, se debe tener en cuenta los ciclos de aprendizaje de primer y segundo orden respecto de la relación entre objetivos, resultados y acción; y, por otra parte, el aprendizaje transformador en los modelos mentales y mapas de referencia para la acción.

¹⁴ A tales fines se han considerado los planteamientos sobre hermenéutica y transdisciplina de Basarab Nicolescu (2008), la metodología de la hermenéutica profunda de John B. Thompson (1993), y la propuesta sobre una hermenéutica transdisciplinaria de Hans Dieleman (2017).

Figura 11
MODELO LARO



Fuente: Elaboración propia

En el diseño del Prácticum Reflexivo¹⁵ que facilita la práctica que subyace al Modelo Transformacional se parte de tres niveles (figura 12):

- 1) Preparación de las condiciones (situaciones de aprendizaje, casos prácticos y videos);
- 2) Desarrollo de un caso práctico por fases que conduzca a un cambio transformativo: nueva narrativa¹⁶ y cambio de juego;¹⁷ y
- 3) Construcción de alianza transformativa para el cambio de juego: agenda y proyectos catalizadores.¹⁸ Siendo de suma relevancia a los efectos del caso práctico: el marco de referencia del cambio¹⁹, el prototipo del juego y la secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado.²⁰

Y para el caso del cambio transformativo: la construcción de una nueva narrativa y los conductores estructurales del cambio de juego. Lo anterior determina que el liderazgo democrático deba prestarle atención: a los puntos de entrada para el cambio de narrativa y del cambio transformador; así como a la propuesta de plataforma para una alianza transformativa.²¹

Todos estos aspectos deben ser asumidos, de manera integral en la simulación²² o juego de roles del Prácticum Reflexivo.

¹⁵ En el sentido que argumenta Schön (1992) a favor de “una nueva epistemología de la práctica que pusiera de relieve la cuestión del conocimiento profesional asumiendo como punto de partida la competencia y el arte que ya forman parte de la práctica efectiva; sobre todo, la reflexión en la acción (“el pensar en lo que se hace mientras se está haciendo”), que algunas veces los profesionales utilizan en situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto” P.9.

¹⁶ Entendida como la expresión de una particular articulación entre unas distinciones utilizadas, los juicios que fundamentan la posición adoptada y el sentido que se le da al futuro que emerge.

¹⁷ Asumimos al cambio social como un proceso que emerge de la interacción humana y que define la naturaleza del juego social. Es una construcción que se objetiva o se hace real mediante continuas interacciones (praxis social o modo de recurrencia) entre los jugadores. (López y García, 2015).

¹⁸ Como, por ejemplo: proyectos transformadores enmarcados dentro de un enfoque de transformación socialmente Justo y ecológicamente sustentable como el adelantado por el ILDIS de Venezuela.

¹⁹ A los efectos del diseño del Caso Práctico se tienen muy en cuenta los aportes de las investigaciones sobre liderazgo colectivo. Ver: Senge, Hamilton, & Kania, 2015.

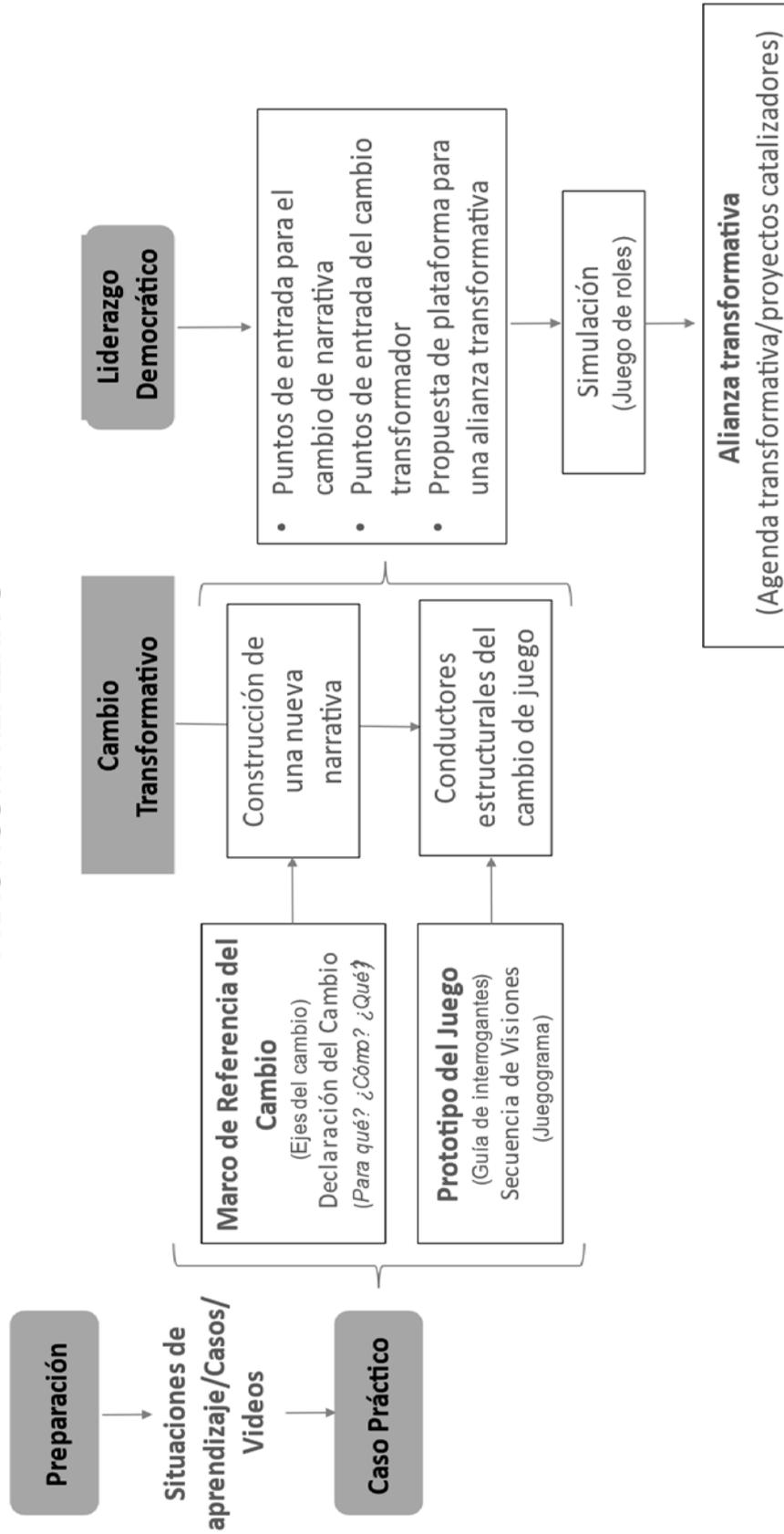
²⁰ En el proceso de coevolución con el ecosistema.

²¹ Al respecto resulta pertinente revisar la Guía práctica para la Elaboración de Cambios Transformativos, de Saxer, 2017.

²² Simulación real o “ficticia” (sobre diseño e implementación de mecanismos en el marco de un juego) para evaluar la emergencia del fenómeno en el contexto del juego e identificar las posibles estrategias creativas a desplegar en el marco de un cálculo interactivo, y construir una “forma de juego” (mecanismo) -en el juego (combinación del mecanismo y las preferencias de los jugadores sobre los resultados)- para que la solución emerja y conduzca a un resultado previamente determinado y deseado.

Figura 12

PRÁCTICUM REFLEXIVO



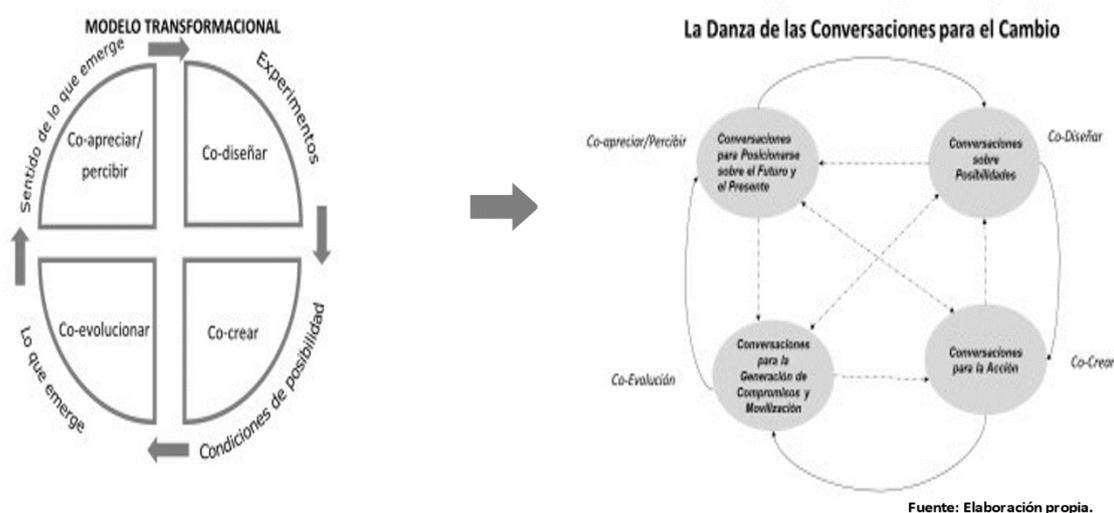
Fuente: Elaboración propia.

Integración de marcos, modelos, métodos y herramientas

En aras de una comprensión pedagógica, se detallan los pasos para desarrollar el Marco Analítico.

Paso 1: Focalizar la atención en los tipos de Conversaciones para el Cambio, que se corresponden con el Modelo Transformacional²³ propuesto para el cambio en sistemas complejos (figura 13).

Figura 13
MODELO TRANSFORMACIONAL Y CONVERSACIONES PARA EL CAMBIO



Paso 2: Determinar las herramientas para el conocimiento en la acción para los distintos momentos (figura 14) de la Danza de las Conversaciones para el Cambio (Considerar la metáfora de subir a la cima de una montaña. *La cual cambia a cada momento, es “mágica”*).

²³ Ver: López, J. (2020). Liderazgo Democrático, Cambio Transformador, y Desarrollo Humano: hacia un marco integrado.

Caso Los Alpinistas²⁴

Relato: “Los montañistas no empiezan a trepar desde el pie de la montaña: primero ponen la mirada en la cima a la cual quieren llegar y luego vuelven al punto de partida. Uno debe proceder como los montañistas, y una vez que tenga a la vista la cumbre, proceder a examinar todas las rutas posibles para llegar allá. Entonces juega con ellas, modificando, relacionando, comparando, invirtiendo e imaginando, para escoger finalmente una o dos rutas.

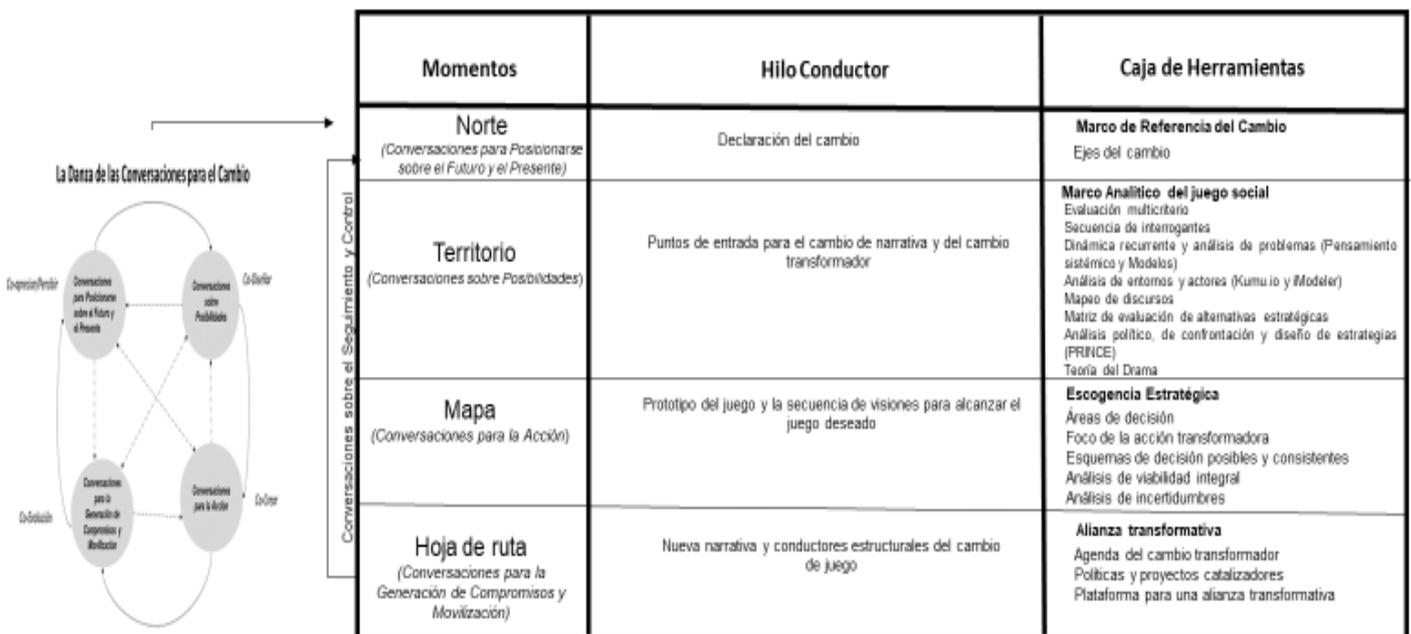
En segundo lugar, elabora esas rutas, las revisa, hace una especie de mapa de ellas, con los posibles pasos peligrosos y las trampas, lo mismo que las recompensas.

En tercer lugar, examina objetivamente ese mapa, como si no lo hubiese elaborado uno mismo, localiza los puntos débiles, y estos se eliminan o se cambian.

Finalmente, inicia el ascenso de la montaña”.

Figura 14

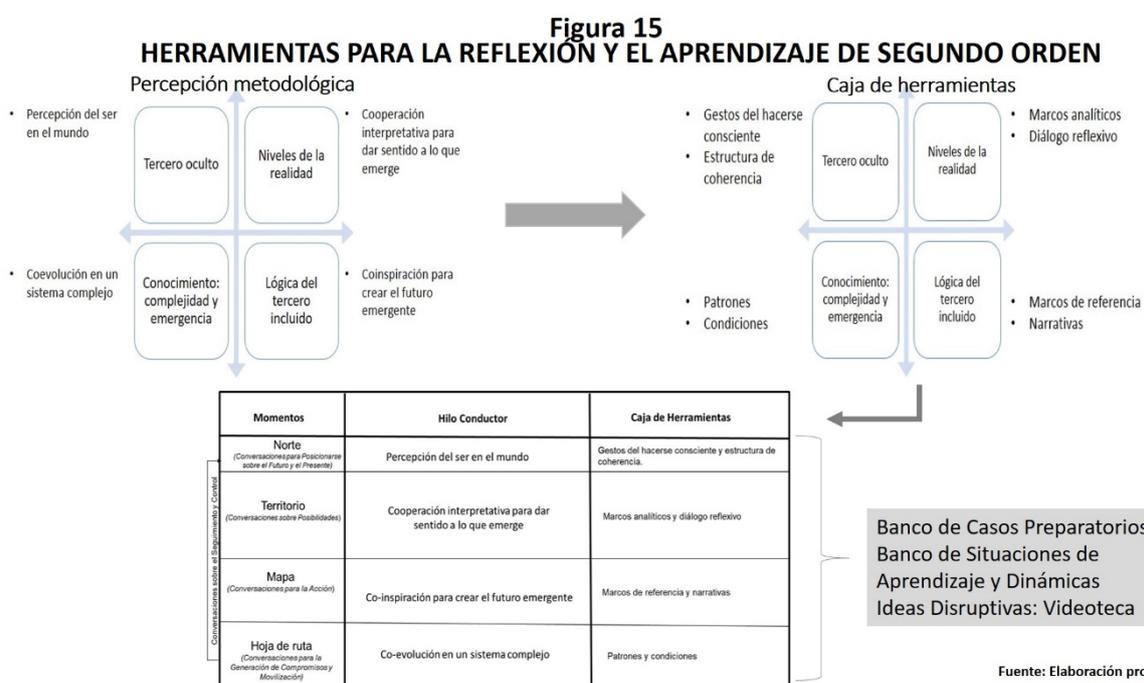
MOMENTOS Y CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL CONOCIMIENTO EN LA ACCIÓN



Fuente: Elaboración propia.

²⁴ Ver: Warren, B. Cómo llegar a ser Líder.1990.

Es importante tener en cuenta que en el marco del prácticum reflexivo las herramientas para el conocimiento en la acción se van combinando con las herramientas para la reflexión y el aprendizaje de segundo orden²⁵, con una selección de casos prácticos preparatorios para la acción, las situaciones de aprendizaje y dinámicas requeridas para generar el contexto a la acción, y vídeos relativos a los temas tratados en cada uno de los momentos (figura 15 y anexo 3). Luego de lograda la formación en herramientas y multimetodologías, se debe revisar el anexo 8 a los fines de profundizar en el uso de las herramientas en el modo de pensar por juegos.



Paso 3: Elaborar el **Marco de Referencia del Cambio** donde se inscribe el **Marco Analítico del Juego Estratégico** a transformar y para el cual se deben realizar los análisis de entorno, actores, confrontación y generación de estrategias (Multimetodologías). Para ello, se debe:

²⁵ Esta selección de herramientas es el resultado de asociar los axiomas de la transdisciplina y los momentos del cambio transformador.

- Formular del Marco de Referencia del Cambio (figura 16) en atención a los ejes mañana-hoy, y externo-interno. ²⁶
- Consultar a los participantes en el prácticum reflexivo: ¿Qué entiende Usted por el concepto clave del Marco de Referencia del Cambio? ¿Cuál es la utilidad práctica del concepto? ¿Qué es lo que Usted más valora de lo que define el concepto? El propósito es alcanzar un lenguaje compartido entre los involucrados.

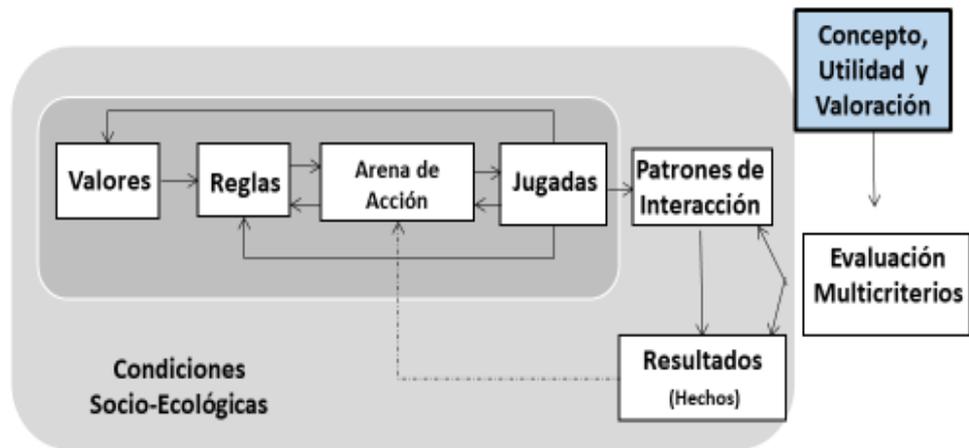
Figura 16
MARCO DE REFERENCIA DEL CAMBIO



- A partir del Marco Analítico del juego social (figura 17), defina los criterios que se deben aplicar para realizar una evaluación multicriterio de los resultados de los **patrones de interacción**, según su concepto y utilidad de la valoración, en la situación concreta considerada en el Marco de Referencia del Cambio, y avanzar hacia el diseño del **prototipo del juego**. Para realizar el análisis multicriterio se debe colocar en las filas lo que va a ser objeto de la evaluación y en las columnas los distintos criterios a utilizar para su valoración.

²⁶ Desde el inicio de la experiencia se presta especial atención al desarrollo de las competencias asociadas al liderazgo democrático transformador, tales como: aprendizaje de segundo orden, educar emociones, trabajo en equipo, competencias conversacionales, pensamientos múltiples, uso de herramientas según contexto, entre otras.

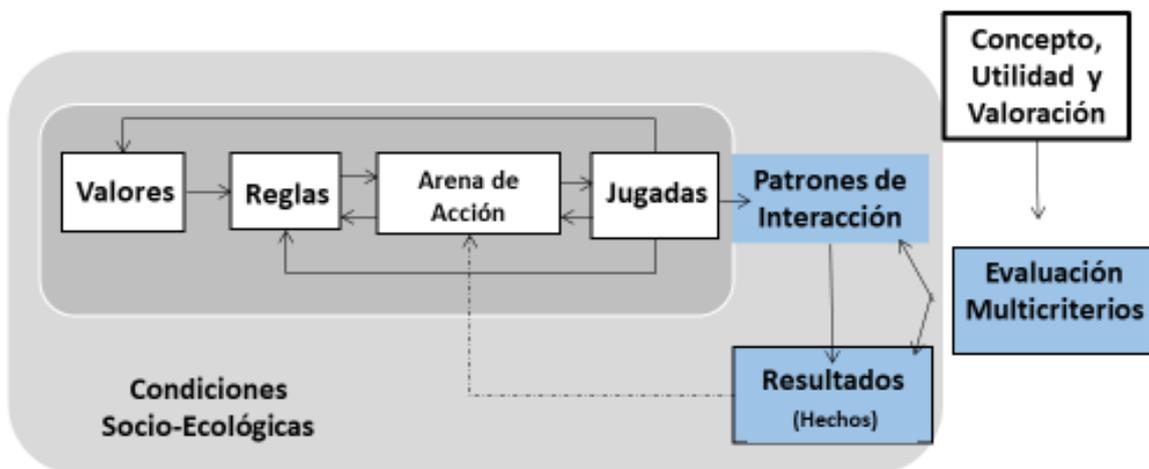
Figura 17
MARCO ANALÍTICO



Fuente: Adaptado de Ostrom

- Proceder a la realización de una evaluación multicriterio de los resultados y de los patrones de interacción identificados (figura 18).

Figura 18
MARCO ANALÍTICO



Fuente: Adaptado de Ostrom

- Reflexionar en atención a la representación gráfica sobre las siguientes interrogantes, entre otras: ¿De qué tipo es la relación entre las jugadas y los valores? ¿Existe una relación de coherencia³⁰ entre los valores, las normas sociales³¹ y las reglas? ¿En la arena de acción, cuáles capacidades³² determinan la producción de las jugadas? ¿Cuáles actores participan y que agregan al juego? ¿Cuál es la narrativa de los actores?, y así sucesivamente, hasta completar todas las relaciones establecidas en la figura 19. En este punto los enfoques y herramientas para capacidades³³, normas³⁴, convenciones que propicien la cooperación social³⁵, y valores³⁶ son de suma utilidad a la hora de profundizar en la naturaleza y tipo de las relaciones que constituyen al Marco Analítico en una situación concreta. Asimismo, se debe prestar especial atención a: la dinámica recurrente y análisis de problemas; al análisis de entornos y actores; al análisis político, de confrontación y diseño de estrategias y al mapeo de sus discursos. *Es decir, lo relevante además de comprender la dinámica recurrente que determina los patrones y resultados, es el identificar las posibles palancas u opciones a utilizar para transformar el juego estratégico en cuestión. Para lo cual, **se deben evaluar estas opciones bajo un enfoque de multimetodologías** (figura 20). Entre las cuales destacan las que prestan atención a: la dinámica recurrente y análisis de problemas (Pensamiento sistémico y Modelos), al análisis de entornos y actores (Kumu.io y iModeler), al análisis político, de confrontación (Teoría del Drama) y diseño de estrategias (PRINCE), al mapeo de sus discursos y a la evaluación de estrategias. Así, por ejemplo, si una opción “X” es una*

³⁰ En el entendido que los valores guían la acción y a partir de ellos evaluamos los comportamientos, las normas sociales regulan la acción y gobiernan el comportamiento, y las reglas del juego que definen el marco de posibilidades para las jugadas permitidas.

³¹ Se considera que la estructura modela el comportamiento a través de las normas sociales.

³² En el entendido que hay capacidades en los niveles de la persona, de la organización, de los actores y del ecosistema.

³³ Ver: Enfoque, niveles y matriz de creación de Capacidades en: Matachi, A. (2006). Capacity Building Framework. UNESCO-International Institute for Capacity Building in Africa.

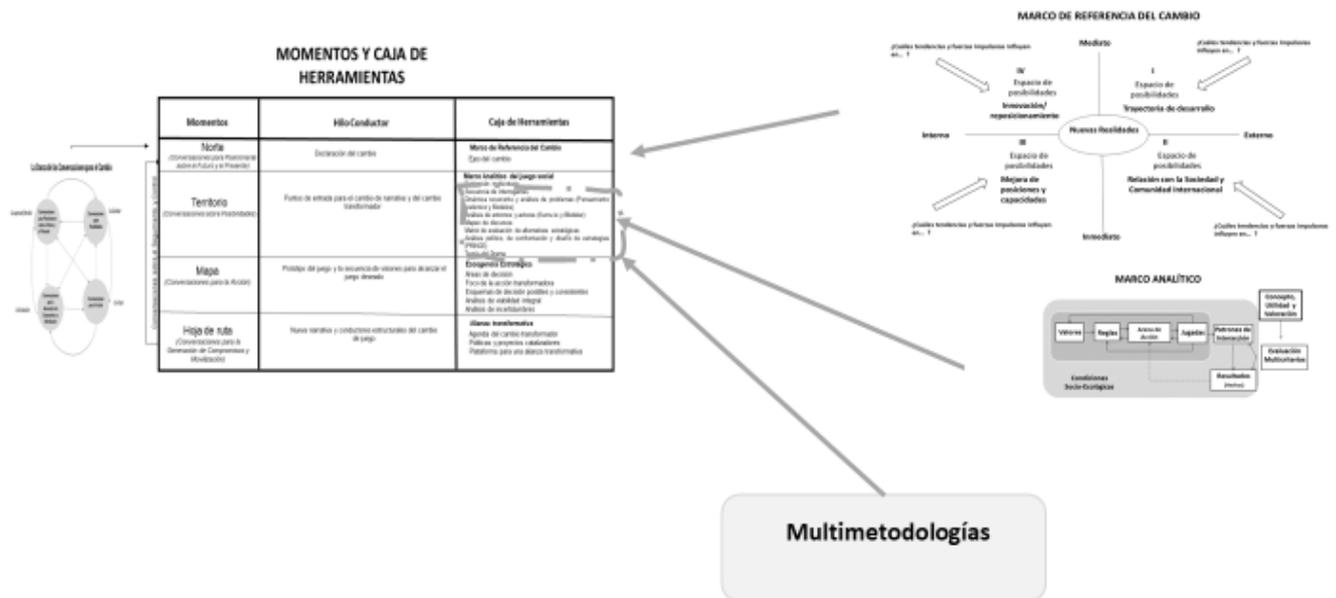
³⁴ Ver: Bicchieri, C (2016). Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure and Change Social Norms. Oxford: Oxford University Press.

³⁵ Ver: Miller, L. M. Coordinación y Convención, en: Aguiar, F, y Otros. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos.P.87.

³⁶ Ver: Murga-Menoyo, 2015:64-70

palanca posible para transformar el juego estratégico, se puede someter a un análisis con la metodología PRINCE para determinar posibles estrategias a seguir: y a partir de allí, centrar la atención en los actores clave y la evolución de la situación planteada aplicando la Teoría del Drama. O, por el contrario, aplicando la Teoría del Drama, conozco la opción relevante del otro actor y evalúo la posible jugada a seguir utilizando la metodología PRINCE o una matriz de evaluación de opciones estratégicas. Es relevante destacar que la utilización de las herramientas no obedece a una secuencia lineal y que la aplicación de cada una de ellas contribuye al proceso de reflexión estratégica para la acción. Así como, en los otros momentos se puede utilizar la metodología de escogencia estratégica, el análisis de flexibilidad, la simulación humana, etc.

**Figura 20
MULTIMETODOLOGÍAS**



Fuente: Elaboración propia.

Paso 4: Diseñar la **Agenda para la acción transformadora** bajo la perspectiva de un liderazgo democrático (Modelo LARO) utilizando las metodologías de Escogencia Estratégica y de Simulación Humana de ser necesaria para su viabilidad. Para ello:

- Determinar las áreas de decisión³⁷ que pueden contribuir a cerrar la brecha identificada y al diseño de un nuevo prototipo del juego. A tales efectos, se define un área de decisión como una interrogante que debe llevar a la acción al responderla y propiciar el cambio transformativo, por ejemplo: ¿Cómo puede modificar la regla “x”? ¿Cómo se logra desplazar el centro de gravedad política? ¿Cuáles son los puntos de entrada para el cambio de narrativa? Para la identificación de las áreas de decisión se utilizan tarjetas y símbolos para su clasificación en términos de las decisiones. A los fines de ir diseñando la nueva narrativa³⁸ tenga en cuenta interrogantes, tales como: ¿Cuál es futuro posible y deseado? ¿Cuáles son los conductores estructurales del cambio de juego? ¿Cómo podemos expresar cifras y hechos en narrativas que incidan en los mapas y emociones de los actores? etc.
- Precisar el foco de la acción transformadora en atención al conjunto conformado por aquellas áreas de decisión que se consideran: importantes, urgentes y que están vinculadas entre sí; *a los fines del diseño del prototipo del juego y de la identificación de las opciones que se pueden considerar conductores estructurales del cambio de juego.* Para cada caso se acuerda la simbología que debe ser utilizada. Ejemplo: un círculo de color rojo, alrededor del área de decisión, puede ser el símbolo que significa que el área es importante en el sentido de la transformación. En el caso de los vínculos entre dos áreas, se puede ser una línea como indicativo de que están vinculadas. En el sentido que se considera que es mejor trabajarlas juntas que por separado.
- Explorar para cada área de decisión del foco de la acción las posibles opciones a realizar; las cuales deben ser excluyentes entre sí. Es importante concentrar la atención en aquellas áreas que resultaron, por ejemplo, más importantes,

³⁷ A los fines de la conformación de la Agenda de Decisiones se utiliza, términos prácticos y didácticos, el enfoque de Escogencia Estratégica de Friend y Hickling, 2002. A los efectos de la profundización en nuestro enfoque de Escogencia Estratégico Extendido. Ver el anexo 8.

³⁸ Para la construcción de la nueva narrativa resulta de utilidad la herramienta recomendada por Saxer, 2017:25

urgentes y vinculadas en términos de la transformación que se busca en el juego.

- Conformar los esquemas de decisión como el resultado de las combinaciones de opciones que son posibles y consistentes entre sí, de las distintas áreas, y que pueden provocar un cambio transformador.
- Someter a un análisis multicriterio de viabilidad a los diferentes esquemas de decisión que combinan las opciones de una manera consistente, seleccionar el mejor valorado, y verificar su consistencia con el Marco de Referencia del Cambio. Para ello, puede utilizar también una valoración cualitativa utilizando colores. Ejemplo: no es viable=color rojo, en términos del criterio viabilidad política. *De ser necesario, tenga en cuenta o realice nuevos análisis y simulaciones bajo el enfoque de multimetodologías*³⁹
- Identificar las incertidumbres asociadas al foco de la acción e identificar las opciones exploratorias correspondientes para enfrentarlas. Para ello, clasifique las zonas de incertidumbre, ejemplo: incertidumbres relacionadas al ambiente de las decisiones. Ahora, coloqué círculos alrededor del foco de la acción que expresen el impacto de la incertidumbre: alto, medio bajo. Establezca las zonas de incertidumbre con líneas que atraviesen los círculos y delimiten las divisiones transversales de las zonas de incertidumbres.
- Verificar en correspondencia con el relato del punto 1: *“En tercer lugar, examina objetivamente ese mapa, como si no lo hubiese elaborado uno mismo, localiza los puntos débiles, y estos se eliminan o se cambian.”* En este punto, se puede realizar una simulación humana utilizando un juego de roles⁴⁰ para examinar la consistencia entre los puntos de entrada para el cambio de narrativa, los puntos de entrada del cambio transformador y la propuesta de plataforma para una alianza transformativa. *Tenga en cuenta los resultados de los análisis y simulaciones realizadas bajo el enfoque de multimetodologías.*

³⁹ Ver: Rosenhead, J. y Mingers, J. 2004.

⁴⁰ Los prototipos de juego se someten a una prueba de túnel mediante un juego de roles con el propósito de mejorar la narrativa de cambio, el diseño del prototipo y ajustar las alianzas requeridas para su viabilidad.

- Diseñar la Agenda del Cambio Transformador (figura 21 y ver anexo 8) a partir del esquema de decisión seleccionado y de las opciones exploratorias identificadas. Para ello, se tiene en consideración: la construcción de la nueva narrativa, los resultados del análisis de viabilidad, la programación en el tiempo de las opciones (secuencia de visiones), la designación de los responsables de cada opción, y la especificación de los recursos a utilizar en cada opción⁴¹. Para el diseño de la Agenda elabore una tabla que en sus filas estén las áreas de decisión y en sus columnas las subdivisiones de las opciones en correspondencia con el tiempo y su naturaleza. Ejemplo: opciones de contingencia. Para el despliegue de cada opción de la Agenda podemos utilizar la técnica de pensamiento piramidal: área de decisión, opción del área de decisión (primer derivado), operaciones de la opción (segundo derivado), y acciones (tercer derivado). En otros términos, debemos saber: qué haremos, cómo y cuándo lo haremos, quién es el responsable, cuáles son los recursos que se deben utilizar, etc.

⁴¹ 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.

Caso

Los Alpinistas⁴²

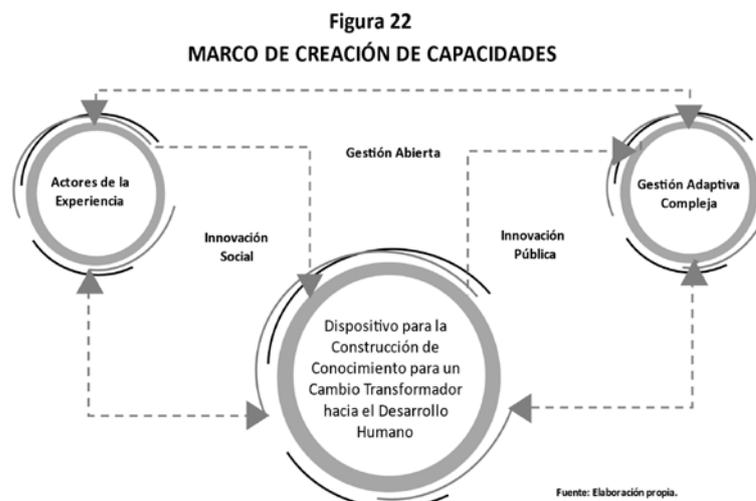
Relato: “Los montañistas no empiezan a trepar desde el pie de la montaña: primero ponen la mirada en la cima a la cual quieren llegar y luego vuelven al punto de partida. **Uno debe proceder como los montañistas, y una vez que tenga a la vista la cumbre, proceder a examinar todas las rutas posibles para llegar allá. Entonces juega con ellas, modificando, relacionando, comparando, invirtiendo e imaginando, para escoger finalmente una o dos rutas.**

En segundo lugar, elabora esas rutas, las revisa, hace una especie de mapa de ellas, con los posibles pasos peligrosos y las trampas, lo mismo que las recompensas.

En tercer lugar, examina objetivamente ese mapa, como si no lo hubiese elaborado uno mismo, localiza los puntos débiles, y estos se eliminan o se cambian.

Finalmente, inicia el ascenso de la montaña”.

El Marco analítico en cuestión se debe inscribir en un Marco de creación de capacidades (figura 22) que articule la innovación social: experimentación y cocreación colectiva, con la cocreación de una gestión adaptativa compleja como un proceso de innovación pública, en el contexto de las iniciativas de gestión abierta. Lo cual significa que deben existir canales de comunicación y espacios de intercambio entre los actores de la experiencia y los funcionarios públicos a cargos del tema en cuestión.



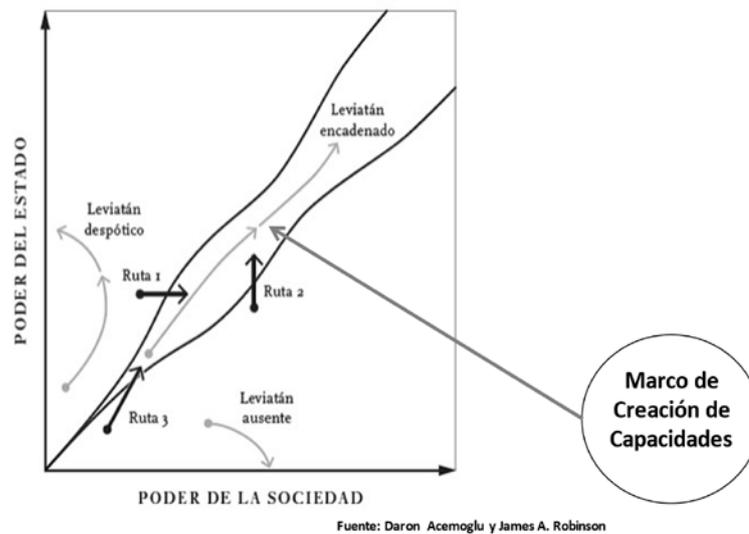
⁴² Ver: Warren, B. Cómo llegar a ser Líder.1990.

Esta forma de proceder parte por reconocer, para el caso de nuestro país, que los pesos y contrapesos institucionales en el sistema no están funcionando; y 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. Lo cual amerita, en términos prácticos, entre otras acciones, el fortalecer las capacidades de la sociedad para encadenar “al leviatán”, tal como lo señala Acemoglu y Robinson en su libro el Pasillo Estrecho; y el realizar análisis y diseños institucionales que favorezcan el desarrollo como libertad (Sen, 2000), y no asumir que todo se va a resolver con políticas públicas.

En definitiva, el mantenerse en el proceso del Pasillo Estrecho requiere de una tensión creativa entre una sociedad fuerte y un Estado fuerte (figura 23). Entonces, en correspondencia con el denominado principio de la Reina Roja,⁴³ lo que se debe buscar, en nuestro caso particular, son opciones de “dispositivos” que faciliten encadenar al leviatán. Es por ello, que se considera al Modelo como parte de un Marco de Creación de Capacidades, y a este último como una opción que busca fortalecer las capacidades de la sociedad a los fines de contribuir con el ejercicio de la libertad en el proceso de tensión dinámica en el pasillo estrecho.

⁴³ La Reina le dice Alicia: “...en nuestro país necesitas correr todo lo que puedas para mantenerte en el mismo sitio, para ir algún sitio tendrás que correr por lo menos el doble de rápido”. Lewis Carroll. Alicia a través del Espejo.

Figura 23
PUERTAS AL PASILLO

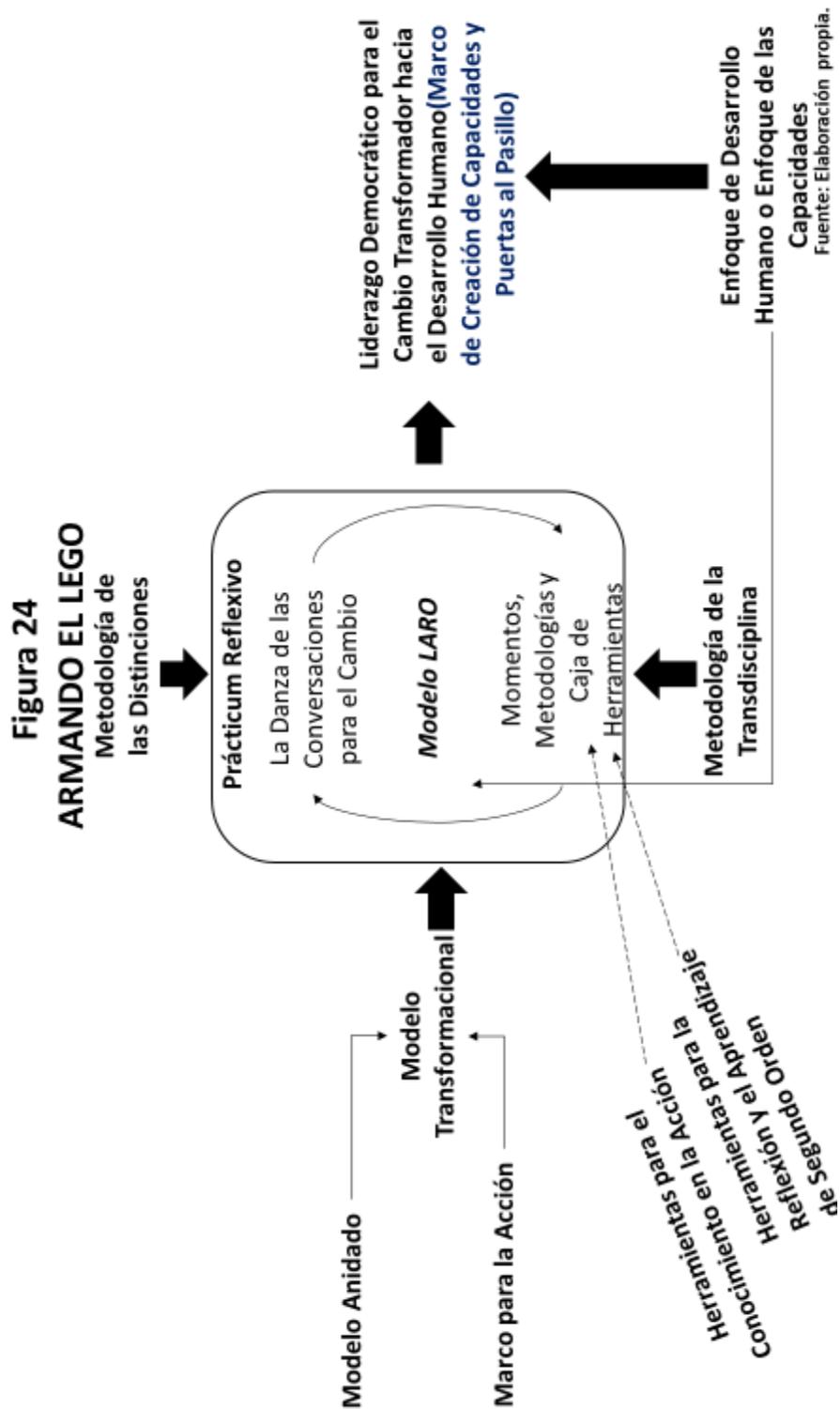


Recapitulando, los elementos para armar el “lego” o “modelo” son los siguientes:

- ✓ **Marco para la acción**, para pensar por juegos la complejidad social y experimentar con los procesos de emergencia de patrones.
- ✓ **Modelo transformacional**, para pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos.
- ✓ **Metodología de las distinciones**, para construir las teorías de la acción social teniendo en consideración los conceptos de forma, complejidad, auto-referencia y observación.
- ✓ **Metodología de la transdisciplina**, para utilizar como trasfondo a la *actitud transdisciplinaria*, en el entendido que la requerimos para generar conocimiento para la acción y no para hacer investigación académica.
- ✓ **Prácticum reflexivo**, para fortalecer el cálculo interactivo que se requiere en la transición hacia el juego deseado, al ser esta un proceso de experimentación y adaptación estratégica.
- ✓ **Liderazgo democrático**, para propiciar la emergencia del sujeto de la transformación y al liderazgo como una capacidad del sistema (espacio, plataforma y prácticas) para que el sistema se perciba a sí mismo e impulse cambios transformadores hacia el desarrollo humano. De allí, la relevancia del

Marco de creación de capacidades como un dispositivo para propiciar una tensión creativa y dinámica para encadenar al leviatán.

Lo cual se visualiza en la figura 24, armando el lego:



Fundamentos conceptuales

En el diseño del “Lego” se tienen en cuenta ciertas premisas o fundamentos conceptuales⁴⁴:

- Racionalidad comunicativa y diálogos deliberativos para la cooperación y construcción social, bajo los fundamentos y metodología de la transdisciplina⁴⁵.
- Pensar por juegos⁴⁶ la complejidad social y actuar para crear condiciones e incidir en los procesos de emergencia de patrones.
- Rediseñar la estructuración e interacción humana⁴⁷ en las situaciones a partir de las capacidades, heurísticas, mecanismos⁴⁸ y arquitectura de decisiones⁴⁹ 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 redes⁵⁰ distribuidas de interacciones no lineales.

⁴⁴ Ver: 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. pp. 69-83.*

⁴⁵ Ver: Nicolescu, 1996.

⁴⁶ Se asume como un modo de pensar y no en términos de la acepción matemática de la Teoría de Juegos.

⁴⁷ Teniendo en consideración las investigaciones de la economía del comportamiento y la psicología cognitiva a los procesos de diseño. Ver: artículo de Nikki Pfarr sobre el tema. En: Díaz, E. y Del Valle, C. Editores (2016). Pp.17-41.

⁴⁸ Mecanismos. Dos opciones: explicación y diseño

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

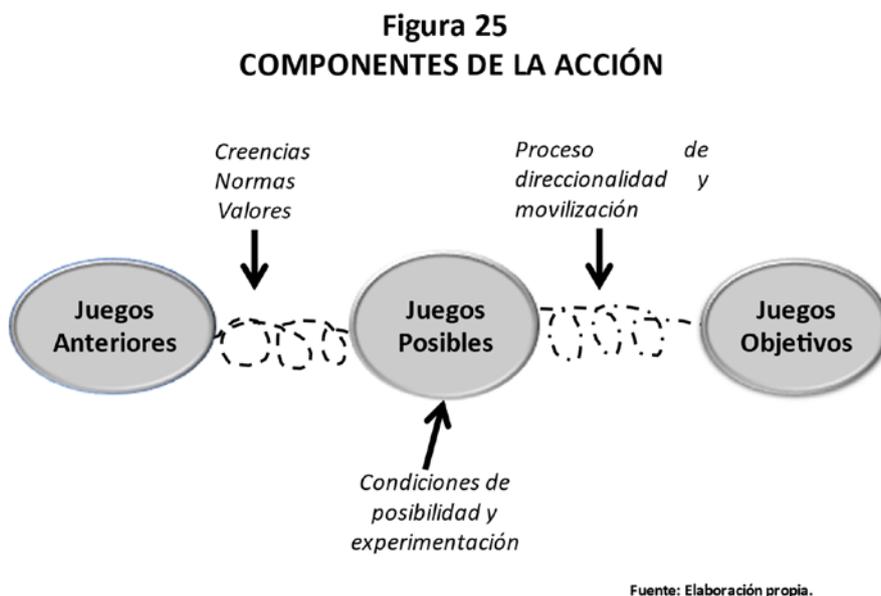
OP2. Diseño: “Un mecanismo es una institución, procedimiento, o juego para determinar resultados.” (Maskin, 2009). Un ejemplo práctico sobre el diseño de mecanismos es el relato del Antiguo Testamento conocido como “Juicio del Rey Salomón”. En este caso el Rey no dispone de la información privada sobre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

⁴⁹ “la forma en que se presenta una opción tendrá mucho que ver con la decisión final que se tome.” Del Valle, C. (2016). En: Díaz, E. y Del Valle, C. Editores (2016). p.69.

⁵⁰ “Las redes complejas son el esqueleto de los sistemas complejos”. Instituto de Física Interdisciplinar y Sistemas Complejos (IFISC). ¿Ciencia de los sistemas complejos? En: <https://www.ifisc.uib-csic.es/users/maxi/UOM/Complejidad/UOMSistemasComplejos.pdf>. P.41.

En la concepción de esta propuesta de trabajo, bajo el modo de pensar por juegos, se han tenido en cuenta los cuatro componentes de la teoría de la acción social de Parsons⁵¹, a los cuales se ha agregado las creencias y las capacidades como otros componentes cruciales de la acción (figura 25). A decir:

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



Con esto queremos destacar que en el proceso de rediseño de los juegos debemos observar desde cuáles son los valores y normas sociales⁵² que se

⁵¹ Ver: Parsons y Shils, 1951.

⁵² En este caso se tiene en cuenta las condiciones para la existencia de una norma social: "Condiciones para la existencia de una norma social:

están dando por dadas, hasta cuáles son las creencias y supuestos que conforman el mapa de acción del jugador en el proceso de direccionalidad y movilización hacia el juego objetivo. Ello en el contexto de las restricciones que determinan las condiciones de posibilidad y de experimentación a los fines de la coevolución en los procesos de emergencia sistémica.

Respeto de los procesos de emergencia⁵³ sistémica se deben tener en cuenta varios niveles:

- El juego como configuración social de un ambiente de interacción estratégica. Hace necesario el observar, de una manera integrada, los procesos de emergencia de las creencias, normas, valores, condiciones de posibilidad, y el proceso de constitución y movilización de los jugadores⁵⁴. Por ejemplo, los jugadores también son construidos por el juego social.
- Las normas sociales se consideran resultado de un proceso evolutivo y son mecanismos que contribuyen a la solución de los problemas o de dilemas sociales que pueden generar las condiciones de la interacción⁵⁵ humana en un juego y requieren de una instancia sancionadora que garantice su cumplimiento. En tanto que a las convenciones que propicien la cooperación social, se les considera: "... como regularidades arbitrarias e indeterminadas, pero a la vez estables en el comportamiento social de los seres humanos. La característica de regularidad social alude al hecho de que se trata de comportamientos observables, lo que supone que puedan ser empíricamente analizados. Las características de arbitrariedad e indeterminación se derivan

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

1. **Contingencia:** i sabe que la regla R existe y que se aplica a situaciones del tipo S;

2. **Preferencia Condicional:** i prefiere cumplir con R en situaciones del tipo S a condición de que:

2a. **Expectativas empíricas:** i cree que un subgrupo suficientemente amplio de P cumple con R en situaciones del tipo S;

2b. **Expectativas normativas:** i cree que un subgrupo suficientemente amplio de P espera que i cumpla con R en situaciones del tipo S; o

2b'. Expectativas normativas con sanciones: i cree que un subgrupo suficientemente amplio de P espera que i cumpla con R en situaciones del tipo S, prefiere que i cumpla y puede sancionar la conducta (traducción de Jordi Tena-Sánchez y Ariadna Güell-San a partir de C. Bicchieri *The Grammar of Society*, 2006, p.11)".

⁵³ Este trabajo se inscribe en el marco de los *postulados* y *principios* establecidos sobre el jugador, su situación y el cambio de juego, por López y García, 2012.

⁵⁴ Un buen ejemplo de esta situación se encuentra en: Malavé, J. (2022). Desconexión moral: una explicación de la transgresión sin culpa. Debates IESA. Caracas. Venezuela.

⁵⁵ Ver: Ullman-Margalit, 1977, p. 9.

de la caracterización de las convenciones como soluciones a problemas de coordinación social; lo que supone que cada convención es sólo una de las múltiples regularidades posibles en una situación social determinada”⁵⁶.

- El desarrollo como emergencia sistémica obliga a prestar atención a los principios que rigen a las decisiones humanas, las racionalidades ocultas y a las “estructuras estructurantes” de la interacción humana. Así como, a los niveles de aproximación establecidos para transformar el sistema complejo en un sistema adaptativo complejo⁵⁷ que facilite la emergencia del desarrollo. Donde las apuestas de los jugadores deben crear las condiciones para que los fenómenos⁵⁸ emerjan.

En lo relativo al pensamiento práctico se tienen presente los planteamientos de Donald Schön⁵⁹ sobre la formación reflexiva y de una nueva epistemología de la práctica, y los de Gerd Gigerenzer sobre: ¿Por qué las heurísticas funcionan? En el sentido, del estar pendientes de:

- El “saber en la acción” (conocimiento de primer orden) o conocimiento tácito y espontáneo vinculado a la percepción, a la acción y al juicio de un individuo. La “reflexión en la acción” que surge de lo inesperado o de la sorpresa y que conduce a la experimentación in situ (conocimiento de segundo orden); y de la reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción (conocimiento de tercer orden) como forma de cuestionamiento individual y colectivo sobre los esquemas de pensamientos, las creencias, las teorías implícitas y las formas de representar la realidad.
- La búsqueda de la epistemología de la práctica implícita en los procesos intuitivos⁶⁰ y artísticos que se llevan a cabo en situaciones de incertidumbre, inestabilidad, singularidad y conflicto de valores. Es decir, la práctica

⁵⁶ Ver: Miller, L. M. Coordinación y Convención, en: Aguiar, F, y Otros. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos.P.87.

⁵⁷ 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.

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

⁵⁹ Ver: Schön, 1992 y 2001.

⁶⁰ “Una intuición se define como un juicio que es rápido en la conciencia, cuyo mecanismo subyacente es inconsciente, sin embargo, es lo suficientemente fuerte como para actuar” (Gigerenzer, 2008, p. 23).

profesional no es un simple ejercicio de racionalidad técnica⁶¹ sobre problemas estructurados. En especial, si reconocemos que los problemas del mundo real que se deben enfrentar son “endemoniados”⁶². Lo cual obliga a estar pendiente de los nuevos encuadres, enfoques y estrategias para enfrentar las situaciones problemáticas que surgen en un prácticum reflexivo como espacio de creatividad e innovación en lo social.

- Observar donde las heurísticas⁶³ tienen éxito (Caja de herramientas adaptativa), la co-evolución entre las heurísticas y el ambiente (Racionalidad ecológica), de manera que se puedan diseñar nuevas heurísticas y entornos que mejoren la adopción de decisiones (Diseños para los experimentos).

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

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

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

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

En lo que se refiere a los axiomas de la metodología de la transdisciplina y sobre el tercer oculto, con el interés de precisar las herramientas requeridas bajo la

⁶¹ Al respecto resulta de interés la tesis doctoral de Ricardo Marcano sobre la Intuición y la Toma de Decisiones Gerenciales.

⁶² Ver: Rittel and Webber, 1973 y Conklin, 2009.

⁶³ Al respecto resultan una buena referencia las 10 heurísticas que son probables que se encuentren en la caja de herramientas adaptativa de todo humano (Gigerenzer, 2008, p. 24).

perspectiva señalada, se tienen en cuenta los siguientes planteamientos conceptuales.

Niveles de la realidad

Con la finalidad de facilitar el diálogo entre múltiples disciplinas y saberes, es relevante el diseño de marcos analíticos generales⁶⁴ que posibiliten un lenguaje común y propicien el uso de distintas teorías y modelos. Ello teniendo en consideración que el liderazgo al enfrentar “*wicked problems*”⁶⁵ o al crear “futuros posibles”⁶⁶, debe abordar múltiples perspectivas y niveles de la realidad⁶⁷ a los efectos de la acción transformadora. Lo anterior hace que a los fines de la emergencia de un *Liderazgo Democrático como capacidad* resulten pertinentes los planteamientos de la Teoría Argumentativa de la Razón⁶⁸ y de la Teoría de la Acción Comunicativa,⁶⁹ para la exploración, experimentación y diseño de la acción colectiva.

La lógica del tercero incluido

En una situación de acción se puede presentar controversias y conflictos que obedecen a marcos de referencias distintos y que se expresan en narrativas opuestas, en correspondencia con lo anterior es de suma relevancia identificar aquellos elementos que pueden conciliar lo inconsistente o contradictorio en un nivel de realidad distinto, siendo determinante a la hora de provocar un *Cambio Transformador* o un cambio radical de la visión que se tiene de la realidad que cuente con el apoyo y la alineación de los esfuerzos de los involucrados.

Se debe tener presente que la lógica del tercero incluido es la pauta que conecta a las partes con la totalidad y que induce una estructura abierta, gödeliana, en la unidad de los niveles de realidad y a la imposibilidad de que una teoría, en sentido estricto, sea completa.

⁶⁴ Sabatier, 2007:23-68.

⁶⁵ Rittel, y Webber, 1973.

⁶⁶ Senge y Otros, 2009.

⁶⁷ Tal como se establece en el artículo 2 del Manifiesto de la Transdisciplinariedad: “El reconocimiento de la existencia de diferentes niveles de Realidad, regidos por lógicas diferentes, es inherente a la actitud transdisciplinaria. Cualquier intento de reducir la Realidad a un nivel único, regido por una sola lógica, no se sitúa en el campo de la transdisciplinariedad.” Nicolescu, 1996:121. En tal sentido, en el paso entre niveles hay la ruptura de conceptos y leyes. Siendo esta unidad la emergencia de una pluralidad Compleja. La cual es “abierta”.

⁶⁸ Mercier & Sperber, 2017.

⁶⁹ Habermas, 1987 y 2001.

Complejidad y emergencia

En el reconocimiento de que un cambio es una emergencia compleja e impredecible, lo que se debe comprender es el cómo crear las condiciones⁷⁰ que faciliten la emergencia de los fenómenos deseados en contextos complejos, y el cómo incidir en los patrones que resultan de la interacción humana. En tal sentido, resulta de interés pensar el cambio como un juego de interacciones humanas⁷¹ que puede conducir *hacia el Desarrollo Humano*.⁷²

Tercero oculto

En este caso se parte de que el conocimiento surge de la relación sujeto, objeto y el tercero oculto; y que los significados se pueden definir en términos de niveles de la realidad. En relación con esto último, es oportuno resaltar lo señalado por Basarab Nicolescu (2016):

El enfoque transdisciplinario de la Realidad nos permite definir tres tipos de significado:

- 1. Significado horizontal - es decir, interconexiones en un solo nivel de Realidad. Esto es lo que hacen la mayoría de las disciplinas académicas.*
- 2. Significado vertical - es decir, interconexiones que implican varios niveles de la Realidad. Esto es lo que hace la poesía, el arte o la física cuántica.*
- 3. Significado del significado, es decir, interconexiones que involucran a toda la Realidad-el Sujeto, el Objeto y el Tercero Oculto. Este es el objetivo final de la investigación transdisciplinaria.*

Ello a los efectos de nuestras aproximaciones a *la emergencia de un Liderazgo Democrático y Transformador*, implica prestar atención a lo establecido por la Neurofenomenología⁷³ sobre los tres gestos para “hacerse consciente”:⁷⁴ “suspensión” de los patrones habituales, “redirección” de la atención hacia patrones emergentes y dejar venir lo nuevo; así como a los desarrollos de la Ontología del Lenguaje⁷⁵ sobre la estructura de coherencia entre lenguaje, emociones y cuerpo.

⁷⁰ Kania, Senge, & Kramer, 2018.

⁷¹ López, y García, 2012.

⁷² Sen, 2000.

⁷³ Varela, 1996.

⁷⁴ Varela and Scharmer, 2000.

⁷⁵ Echeverría, 2003.

La Caja de Herramientas

Bajo esta perspectiva se considera que las herramientas para la reflexión y aprendizaje de segundo orden⁷⁶, se deben privilegiar en la conformación de la opción metodológica requerida por el proceso de emergencia y consolidación como capacidad de un *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*,⁷⁷ son entre otras, las siguientes: Marcos analíticos,⁷⁸ diálogo reflexivo⁷⁹ y apreciativo,⁸⁰ marcos de referencia,⁸¹ narrativas,⁸² patrones,⁸³ condiciones,⁸⁴ gestos del hacerse consciente⁸⁵ y la estructura de coherencia.⁸⁶ Las referencias bibliográficas solo buscan orientar los aspectos conceptuales generales de relevancia⁸⁷ y que se deben considerar al momento de utilizar las herramientas específicas y conformar, en términos prácticos, la Caja de Herramientas.

En lo que respecta a las herramientas que se requieren para el cambio transformador, entendemos como herramientas para el aprendizaje de primer orden, aquellas que sistematizan el conocimiento para la acción de los participantes en el Prácticum; y como herramientas de aprendizaje de segundo orden a las que buscan propiciar los cambios de mirada, niveles⁸⁸ y perspectivas, a los fines de la reflexión

⁷⁶ Para las herramientas requeridas para el conocimiento en la acción se recomienda: Ver Castellano, López, y Renaud, 2010. Revisar fichas técnicas de la Caja de Herramientas.

⁷⁷ Ello a los fines de asumir la expansión de las capacidades humanas (Nussbaum, 2012:45) y al desarrollo como proceso de transformación colectiva de las distintas dimensiones de la vida humana. Esto en el contexto de una comprensión amplia de su concepto de capacidades: "Potencialidades del ser humano, libertades sustantivas que disponen los individuos para desarrollar funcionamientos que les permiten realizarse y alcanzar el bienestar." (Nussbaum, 2012:40).

⁷⁸ Sabatier, 2007:23-68.

⁷⁹ Castellano, López, y Renaud, 2010:95-96.

⁸⁰ Lewis, Passmore, y Cantore, 2011.

⁸¹ Rein, & Schön, 1994.

⁸² Saxer, 2017.

⁸³ Senge y Otros, 2009.

⁸⁴ Kania, Senge, & Kramer, 2018.

⁸⁵ Varela and Scharmer, 2000.

⁸⁶ Echeverría, 2003.

⁸⁷ Así, por ejemplo, para el caso del axioma del Tercer Oculito, pueden resultar de interés las investigaciones y planteamientos de Martha Nussbaum sobre *la terapia del deseo* (Nussbaum, 2003), y los de Pierre Hadot sobre *ejercicios espirituales y filosofía antigua* (Hadot, 2006).

⁸⁸ Un ejemplo interesante al respecto, lo señala Virginia Popović al referirse a la obra poética de Dan Barbilian (Ion Barbu): "La poesía, por tanto, en conceptos de Barbilian, es una "obra de teatro", pero no de la realidad, sino del reflejo de la realidad "en el espejo", es decir, en el espíritu: es una obra "reflejo", y superior, un juego de Ideas, de Esencias, de Conocimiento puro. Más allá del juego original de las apariencias, el poeta busca un juego reflejado de su significado; la poesía se convierte así en una trascendencia de lo real en signos platónicos

en la acción y del fortalecimiento las competencias asociadas al liderazgo democrático y transformador. Bajo la actitud transdisciplinaria se utilizan herramientas en correspondencia con las siguientes clasificaciones (anexo 4):

- **Mundos de vida y niveles de la realidad**

El refinamiento de la textura emocional⁸⁹ para la vida en democracia⁹⁰, la comprensión de los mundos de vida y niveles de la realidad se propicia con la utilización de las artes y las humanidades y, muy especialmente, de la poesía.⁹¹

- **Capacidades y competencias**

El progreso en las capacidades y competencias encarnadas en las personas se analizan a partir de la reflexión y el diálogo sobre historias de vida.

- **Bucles de aprendizaje**

Las relaciones entre el aprendizaje de primer orden y el de segundo orden se analizan a partir del Modelo del Observador, el Sistema, la Acción y los Resultados (OSAR).⁹²

- **Bitácoras de aprendizaje**

Los resultados del proceso de reflexión, una vez realizadas las situaciones de aprendizaje y casos preparatorios, se registran en bitácoras que dan cuenta de las siguientes interrogantes:⁹³ ¿Qué experimenté? ¿De qué me di cuenta? ¿Qué lecciones y conclusiones puedo sacar de la experiencia? ¿Qué necesito hacer para utilizar lo aprendido?

- **Asuntos prioritarios**

La reflexión sobre los aspectos sustantivos de la propuesta se realiza a través de casos prácticos preparatorios, referidos a los temas de: liderazgo, cambio, marcos de referencia, pensamiento sistémico, y pensamiento estratégico.

arquetípicos. El arte poético de Barbican parte de una comprensión abstracta del mundo, no se preocupa por las cosas, y las realidades inmediatas, las evidentes, las cualidades contingentes -son todos materiales que el arte no reconoce-” (Popović, 2014:977-978).

⁸⁹ En el sentido que lo plantea Marta Nussbaum, al considerar que el cultivo de las artes y las humanidades habilita en los ciudadanos tres capacidades básicas para la vida en democracia y para el refinamiento de la textura emocional del ciudadano que requiere la democracia: pensamiento crítico, ciudadanía mundial e imaginación simpatética.

⁹⁰ Ver: Renaud, C. (2021). Ser “socialmente” democrático. La Gran Aldea.
<https://lagranaldea.com/2021/02/12/ser-socialmente-democratico/>

⁹¹ Un ejemplo es el poema de Clara Janés dedicado a Basarab Nicolescu, titulado: “The Hidden Third”. En: Nicolescu, 2016:27.

⁹² Echeverría, 2003.

⁹³ Kolb, 1984.

- **Percepción del cambio**

Los obstáculos a la percepción del cambio se abordan con situaciones de aprendizaje referidas a la revisión de supuestos, las diferencias de perspectivas,⁹⁴ tipos de pensamientos⁹⁵ (automático, social y basado en modelos mentales) y tipos de cambio.

- **Relaciones de Coherencia y Conformación**

A los fines de reflexionar sobre las relaciones de coherencia y conformación⁹⁶ entre variables y niveles, se utilizan situaciones de aprendizaje diseñadas a partir de marcos analíticos, tales como: el Postulado de Coherencia (Testa, 1986:46), el Triángulo de Gobierno (Matus, 2000:383), la relación entre el Triángulo y el Círculo (Senge y Otros, 1995:47).

- **Ideas Disruptivas**

A los efectos de provocar cambios en la manera de percibir y hacer en el mundo se proyectan videos sobre temas e ideas disruptivas, tales como: irracionalidad, sesgos cognitivos, y memoria y experiencia, entre otros.

A los efectos de la conformación de la Caja de Herramientas, se debe tener en cuenta:

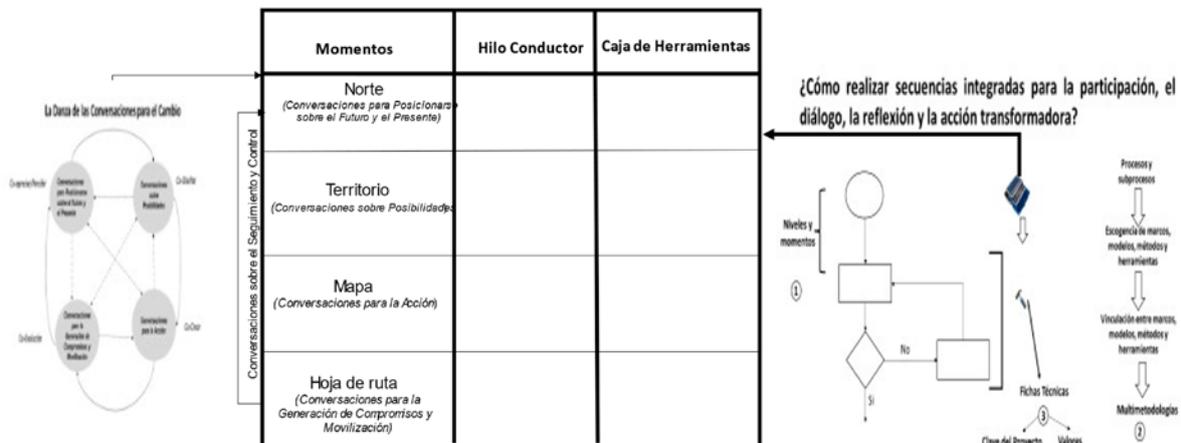
a) la danza del cambio para las conversaciones para el cambio; b) los momentos del cambio transformador; c) el hilo conductor o propósito de cada momento; d) los marcos, modelos, métodos y tipos de herramientas que se requieren en los procesos y subprocesos de cada momento en cuestión, a los fines de realizar secuencias integradas para la participación, el diálogo, la reflexión y la acción transformadora; y e) la combinación requerida de herramientas para el conocimiento en la acción y de herramientas para la reflexión y aprendizaje de segundo orden en cada momento del cambio en una situación concreta (figura 26).

⁹⁴ Incluso a nivel de un mismo actor. En este sentido, por ejemplo, resulta de interés el análisis de la complejidad de los conceptos matemáticos en la poética de Ion Barbu (Dan Barbilian), realizado por Virginia Popović y Kristijan Cincar (2018:41-46); así como la reflexión sobre la relevancia de la perspectiva de juego en la obra de Ion Barbu (Popović, 2011). Ver entrevista realizada a Virginia Popović por Jesús López, titulada: Ion Barbu y Basarab Nicolescu ¿Qué los une? (anexo 5).

⁹⁵ Grupo Banco Mundial, 2015:5-14.

⁹⁶ Ver Matus, 2000:231

Figura 26
MOMENTOS Y CAJA DE HERRAMIENTAS



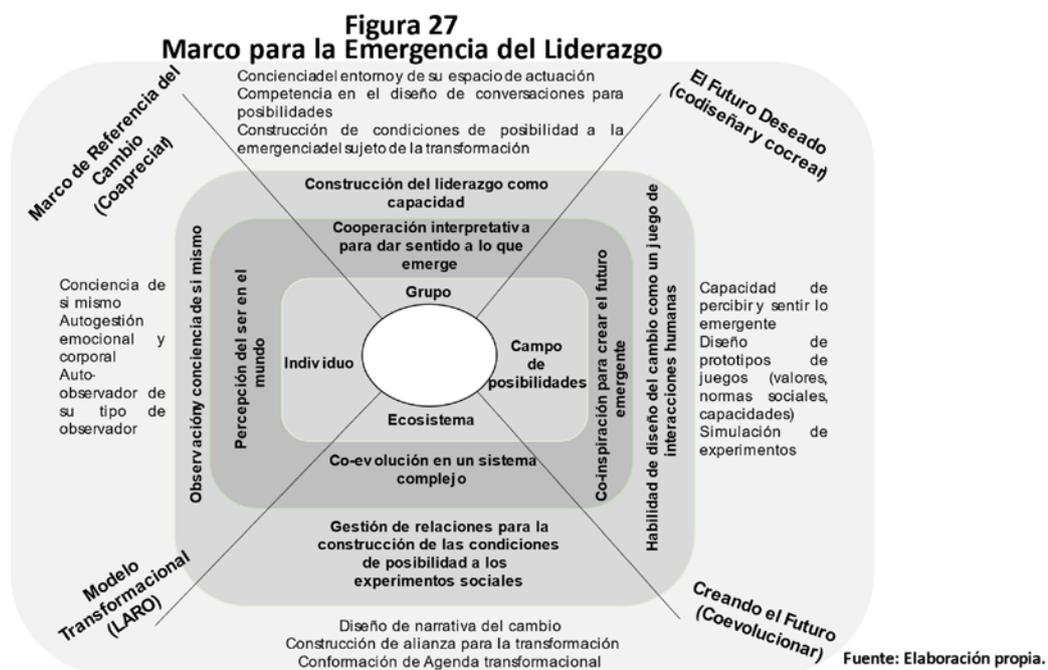
Fuente: Elaboración propia.

Ello, teniendo como marco de referencia operativo al modelo LARO, a los fines de articular las reflexiones sobre la consistencia, coherencia, y conformidad que requiere la acción transformadora, y los bucles de aprendizaje que exige un liderazgo democrático en el marco de la integración multidimensional del mundo. Para lo cual, en la medida que se elabora la propuesta sobre el cambio transformador hacia el desarrollo humano, democrático y sostenible, se debe reflexionar sobre lo siguiente (figura 11):

- la consistencia entre el Ser, el Hacer y el Obtener en un ambiente social democrático y complejo.
 - la relación de coherencia y de conformidad entre el estilo de Liderazgo, la Agenda de transformación, los Resultados esperados y los Objetivos de desarrollo en el espacio concreto de actuación.
 - los bucles de aprendizaje de primer orden, segundo orden y transformacional a los efectos del conocimiento que se requiere para la acción transformadora.
 - las metodologías y herramientas en el marco de la Integración multidimensional del mundo: interpretado, social y emergente.
- Por otra parte, se debe tener en consideración el marco para la emergencia del liderazgo (figura 27) como sujeto del cambio transformador hacia el desarrollo humano, democrático y sostenible⁹⁷. Lo cual nos permite identificar a partir de las dimensiones o niveles básicos: individuo, grupo, campo de posibilidades y ecosistema, los focos de atención en cada caso y las áreas de

⁹⁷ Ver: López, J. (2020).

trabajo. En el anexo 6 se encuentra una referencia ilustrativa sobre la articulación entre el foco de atención de una dimensión, la hoja de ruta a seguir por el facilitador o coach que orienta el prácticum, los temas sustantivos que deben ser abordados, los posibles vídeos y casos a ser utilizados, y las láminas de exposición para generar el contexto necesario a la acción. Ello, en el marco de las distintas hojas de rutas que se utilizan en cada caso para crear el contexto requerido, de una manera flexible, tanto en el desarrollo del Prácticum adaptado a las situaciones particulares de los involucrados, como del Programa de Estudios Avanzados diseñado sobre el Liderazgo Democrático Transformador⁹⁸ (anexo 7): a) Apertura: Asunto Focal; b) Ser, Cambio y Competencias; c) Capacidades para el Desarrollo Humano y Cambio Transformacional; d) Re-encuadrando el Cambio; e) Jugando a Cambiar el Juego; y f) Concepción del Desarrollo, Gobernanza y Agenda Transformacional.



⁹⁸ A los fines de propiciar la reflexión sobre los temas tratados se recomienda revisar las siguientes exposiciones realizadas a los fines del intercambio académico.

En el marco de los 300 años de la UCV, y del evento titulado: Liderazgo, Gerencia y Complejidad: Una Construcción Transdisciplinar en el Marco de las Realidades Emergentes. Doctorado en Gerencia. FACES-UCV y PWC. En las instalaciones de PWC 2022. *(Es la última presentación en el video en cuestión: La Complejidad como construcción transdisciplinar en el liderazgo, la gerencia y las realidades emergentes - Jesús López. Profesor Investigador. UCV-CENDES (Venezuela)). (Intervención: 1:32)*

Simposio Liderazgo, Gerencia y Complejidad: una Construcción Transdisciplinar en el Marco de las Realidades Emergentes 25-01-2022

<https://pwc-emeaec.webex.com/pwc-emeaec/ldr.php?RCID=94be6f9057c5461323ab7b2b75c29916>

En el marco del 60 Aniversario del Centro de Estudios del Desarrollo. CENDES-UCV.2021

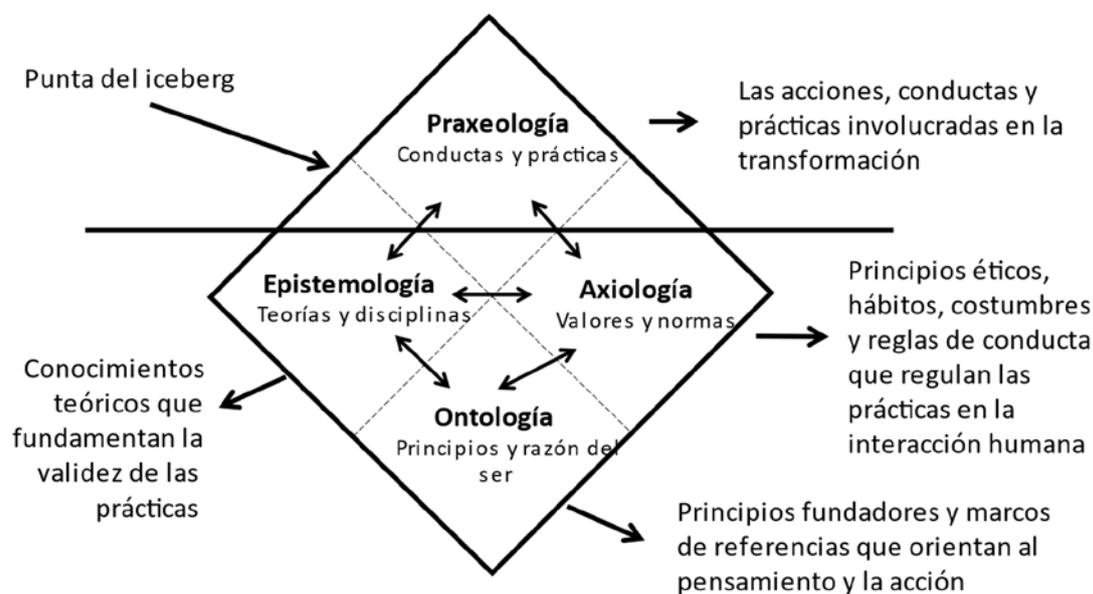
[CLASE MAGISTRAL: LIDERAZGO DEMOCRÁTICO TRANSFORMADOR - Bing video](#)

En el marco del II Congreso de Transformación Digital. Escuela de Computación de la UCV.2019.

[Webinar Liderazgo Democrático para un cambio Transformador en el Desarrollo Humano - Bing video](#)

Por último, se debe tener como referencia el rombo filosófico desarrollado por Renée Bédard (2003), el cual se ha adaptado a los fines de valorar los fundamentos del pensamiento y de la práctica transformadora, a través de la coherencia entre los principios fundadores y marcos de referencias que orientan al pensamiento y la acción (Ontología), los conocimientos teóricos que fundamentan la validez de las prácticas (Epistemología), los principios éticos, hábitos, costumbres y reglas de conducta que regulan las prácticas en la interacción humana (Axiología), y las acciones, conductas y prácticas involucradas en la transformación (Praxeología). Siendo esta última la punta del Iceberg que es visible en las actividades del prácticum (figura 28).

Figura 28
ROMBO FILOSÓFICO



Fuente: Adaptado de Bédard (2003)

En síntesis, lo que se busca al diseñar la Caja de Herramientas para el cambio transformador es siempre mantener una perspectiva integral, a partir de considerar: a) el modelo LARO; b) el marco para la emergencia del liderazgo; y c) el rombo filosófico desarrollado por Renée Bédard.

RESEÑA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano

Coromoto Renaud*

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. En la perspectiva teórica se explora la configuración de un nuevo modelo de planificación y gestión que facilite los cambios transformadores hacia el desarrollo humano y, en lo instrumental, un marco de trabajo para el diseño de un dispositivo para la construcción de conocimiento en y para la acción, desde la perspectiva de un liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano. En el breve tiempo de ejecución del proyecto su impacto ha sido significativo; ha generado una Comunidad de aprendizaje en torno al tema, a la cual se han integrado investigadores y estudiantes de otros centros de investigación y docencia. En la exploración teórica, los avances han sido significativos; de ello dan cuenta artículos y en especial el libro del Profesor Jesús López: «Liderazgo democrático, cambio transformador y desarrollo humano: hacia un marco de referencia integrado». Cendes UCV, 2020. La tesis general del libro se basa en que el paradigma predominante en el modo de planificar y hacer gestión no resulta adecuado para generar cambios transformadores en ambientes sociales democráticos y complejos, y no resulta

* Profesora Titular del Área Teoría y Método de la Planificación del Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV. Coordinadora de la Maestría en Planificación del Desarrollo. Socióloga, Doctora en Sociología del Desarrollo por la Universidad de Paris III.

pertinente en las actuales tendencias de transformación digital de los modelos de gobernanza. En la experimentación práctica de este proyecto ha sido clave la realización de talleres a lo largo de 2020 con líderes jóvenes de distintos partidos políticos (con el Ildis), líderes del sector público (INE) y líderes comunitarios (Fundación Liderazgo Joven, Asociación de Vecinos de la Colonia Tovar y Fundación Liderazgo Femenino). El impacto en la docencia del Cendes también ha sido notoria en los cursos: Gestión de la complejidad y Cuatro competencias para el siglo XXI: meta aprendizaje, pensamiento crítico, comunicación y cooperación, en el cual participaron estudiantes de distintos doctorados y gerentes del sector público. Durante este año, el proyecto continuará la exploración en las tres perspectivas: en los aspectos sustantivos del Marco de referencia integrado, la Construcción de la caja de herramientas de la transdisciplinariedad y la experimentación en los cursos: Capacidades para el desarrollo humano y Liderazgo democrático para un cambio transformacional hacia el desarrollo humano. El equipo de investigadores valora las contribuciones de la Comunidad de Aprendizaje integrada por el Doctorado de Gerencia de la UCV, el Doctorado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, la Universidad de San Sebastián, Chile, Lupa Gerencial, la Universidad de George Washington, la Universidad de Indiana y la Universidad de Novi Sad, Serbia, entre otros.

Entrevista**Jesús López**
**Liderazgo democrático para un cambio transformador
hacia el desarrollo humano**

Entrevista realizada por la profesora Coromoto Renaud (**CR**), Coordinadora de la Maestría en Planificación del Cendes, al profesor Jesús López (**JL**), Investigador-Docente del Área de Teoría y Método de la Planificación de esa institución, en el contexto de la línea de investigación: Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano.

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.

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.

CASOS PREPARATORIOS (Banco de casos)

- **Apertura: Asunto Focal**
Caso: Robín Hood
- **Ser, Cambio y Competencias**
Caso: Cambio
Caso: Las Conversaciones en las Organizaciones
- **Capacidades para el Desarrollo Humano y Cambio Transformacional**
Caso: Hipótesis Social
Caso: Adopción de Decisiones y Ética
- **Re-encuadrando el Cambio**
Caso: El Agua de Ayolé
Caso: Escasez de Agua
Caso: El Bosque
- **Jugando a Cambiar el Juego**
Caso: Los Alpinistas
Caso: La Perla
- **Concepción del Desarrollo, Gobernanza y Agenda Transformacional**
Caso: Una Fiesta Patronal

A manera ilustrativa:

	Momentos	Hilo Conductor	Casos Preparatorios
Conversaciones sobre el Seguimiento y Control	Norte <i>(Conversaciones para Posicionarse sobre el Futuro y el Presente)</i>	Percepción del ser en el mundo	Los Alpinistas Robin Hood
	Territorio <i>(Conversaciones sobre Posibilidades)</i>	Cooperación interpretativa para dar sentido a lo que emerge	Cambio La Perla
	Mapa <i>(Conversaciones para la Acción)</i>	Co-inspiración para crear el futuro emergente	Hipótesis Social
	Hoja de ruta <i>(Conversaciones para la Generación de Compromisos y Movilización)</i>	Co-evolución en un sistema complejo	Una Fiesta Patronal

SITUACIONES DE APRENDIZAJE y DINÁMICAS

(Banco de Situaciones de Aprendizaje y Dinámicas)

- **Apertura: Asunto Focal**

Dinámica: ¿Qué Significa para Usted? ¿Qué es lo que Usted más Valora?

- **Ser, Cambio y Competencias**

Dinámica: ¿Quién soy?

Situación de Aprendizaje: El quién que somos.

Dinámica: Bitácora de Aprendizaje y Modelo del Observador, el Sistema, la Acción y los Resultados (OSAR).

- **Capacidades para el Desarrollo Humano y Cambio Transformacional**

Dinámica: Historias de Vida.

Situaciones de Aprendizaje: Capacidades Requeridas en lo Organizacional, Relaciones de Coherencia: Propósitos, Métodos y Organización, Triángulo de Gobierno: Proyecto de Gobierno, Capacidad de Gobierno y Gobernabilidad del Sistema.

- **Reencuadrando el cambio**

Situaciones de Aprendizaje: Revisión de supuestos, Cuestión de Perspectivas, Pensamiento Sistémico, Comportamiento y Normas Sociales, Cambio tipo 1 y tipo 2.

Dinámicas: Supuestos y Eficacia de las Políticas Públicas, Valores, Normas e Instituciones Sociales, y Apreciación y Cambio.

- **Jugando a cambiar el juego**

Situaciones de Aprendizaje: Emergencia Sistémica, Situaciones Cerradas y Abiertas, Cambio de Juego, Evolución y Adaptación, y Desarrollo desde la Perspectiva de Juegos.

Dinámicas: Componentes de la Acción, Conversaciones, Conversaciones que determinan el Futuro, Pensamiento Estratégico, Estructurando la Estrategia, y Modelo LARO.

A manera ilustrativa

Hilo Conductor	Situaciones de Aprendizaje y Dinámicas
Percepción del ser en el mundo	<i>Dinámica:</i> ¿Qué Significa para Usted? ¿Qué es lo que Usted más Valora? <i>Dinámica:</i> ¿Quién soy? <i>Situación de Aprendizaje:</i> El quién que somos. <i>Dinámica:</i> Bitácora de Aprendizaje y Modelo del Observador, el Sistema, la Acción y los Resultados (OSAR).
Cooperación interpretativa para dar sentido a lo que emerge	<i>Dinámica:</i> Historias de Vida. <i>Situaciones de Aprendizaje:</i> Capacidades Requeridas en lo Organizacional, Relaciones de Coherencia: Propósitos, Métodos y Organización, Triángulo de Gobierno: Proyecto de Gobierno, Capacidad de Gobierno y Gobernabilidad del Sistema.
Co-inspiración para crear el futuro emergente	<i>Situaciones de Aprendizaje:</i> Revisión de supuestos, Cuestión de Perspectivas, Pensamiento Sistémico, Comportamiento y Normas Sociales, Cambio tipo 1 y tipo 2. <i>Dinámicas:</i> Supuestos y Eficacia de las Políticas Públicas, Valores, Normas e Instituciones Sociales, y Apreciación y Cambio.
Co-evolución en un sistema complejo	<i>Situaciones de Aprendizaje:</i> Emergencia Sistémica, Situaciones Cerradas y Abiertas, Cambio de Juego, Evolución y Adaptación, y Desarrollo desde la Perspectiva de Juegos. <i>Dinámicas:</i> Componentes de la Acción, Conversaciones, Conversaciones que determinan el Futuro, Pensamiento Estratégico, Estructurando la Estrategia, y Modelo LARO.

IDEAS DISRUPTIVAS (Videoteca)

- Marco de Referencia Integrado**
 Video: *Cómo los grandes líderes inspiran a la acción*
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es
 Video: *El juego Infinito*
<https://www.youtube.com/watch?v=8FtrrxA3Prc>
- Ser, Cambio y Competencias**
 Video: *Cómo Convertir a un grupo de extraños en un equipo.*
https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team?language=es
- Capacidades para el Desarrollo Humano y Cambio Transformacional**
 Video: *Teoría de la Complejidad*
https://www.ted.com/talks/nicolas_perony_puppies_now_that_i_ve_got_your_attention_complexity_theory#t-7197
 Video: *Empujones*
<https://www.youtube.com/watch?v=JjlmBrHjQAY>
- Reencuadrando el cambio**
 Video: *¿Tenemos el control de nuestras decisiones?*
http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions.html
 Video: Normas Sociales
<https://uniandes.edu.co/es/noticias/psicologia/transmision-nadar-contra-la-corriente>

- **Jugando a cambiar el juego**
Video: *Juegos y comprensión*
http://new.ted.com/talks/brenda_brathwaite_gaming_for_understanding
Video: *Neurociencia y juegos*
http://new.ted.com/talks/colin_camerer_neuroscience_game_theory_monkeys
- **Concepción del Desarrollo, Gobernanza y Agenda Transformacional**
Video: *El enigma de la experiencia frente a la memoria.*
https://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory?language=es#t-2744
Video: *Breve historia de la Democracia*
https://www.youtube.com/watch?v=tapOd_k04Ww

A manera ilustrativa

Hilo Conductor	Videos
Percepción del ser en el mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de Referencia Integrado Video: <i>Cómo los grandes líderes inspiran a la acción</i> https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es Video: <i>El juego Infinito</i> https://www.youtube.com/watch?v=8FtrxA3PrC • Ser, Cambio y Competencias Video: <i>Cómo Convertir a un grupo de extraños en un equipo.</i> https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team?language=es
Cooperación interpretativa para dar sentido a lo que emerge	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para el Desarrollo Humano y Cambio Transformacional Video: <i>Teoría de la Complejidad</i> https://www.ted.com/talks/nicolas_perony_puppies_now_that_i_ve_got_your_attention_complexity_theory#t-7197 Video: <i>Empujones</i> https://www.youtube.com/watch?v=JjmBrHjQAY
Co-inspiración para crear el futuro emergente	<ul style="list-style-type: none"> • Reencuadrando el Cambio Video: <i>¿Tenemos el control de nuestras decisiones?</i> http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions.html Video: <i>Normas Sociales</i> https://uniandes.edu.co/es/noticias/psicologia/transmision-nadar-contra-la-corriente
Co-evolución en un sistema complejo	<ul style="list-style-type: none"> • Jugando a Cambiar el Juego Video: <i>Juegos y comprensión</i> http://new.ted.com/talks/brenda_brathwaite_gaming_for_understanding Video: <i>Neurociencia y juegos</i> http://new.ted.com/talks/colin_camerer_neuroscience_game_theory_monkeys • Concepción del Desarrollo, Gobernanza y Agenda Transformacional Video: <i>El enigma de la experiencia frente a la memoria.</i> https://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory?language=es#t-2744 Video: <i>Breve historia de la Democracia</i> https://www.youtube.com/watch?v=tapOd_k04Ww

Caso

Los Alpinistas⁹⁹

Relato: “Los montañistas no empiezan a trepar desde el pie de la montaña: primero ponen la mirada en la cima a la cual quieren llegar y luego vuelven al punto de partida. Uno debe proceder como los montañistas, y una vez que tenga a la vista la cumbre, proceder a examinar todas las rutas posibles para llegar allá. Entonces juega con ellas, modificando, relacionando, comparando, invirtiendo e imaginando, para escoger finalmente una o dos rutas.

En segundo lugar, elabora esas rutas, las revisa, hace una especie de mapa de ellas, con los posibles pasos peligrosos y las trampas, lo mismo que las recompensas.

En tercer lugar, examina objetivamente ese mapa, como si no lo hubiese elaborado uno mismo, localiza los puntos débiles, y estos se eliminan o se cambian.

Finalmente, inicia el ascenso de la montaña”.

Caso

Robin Hood¹⁰⁰

“A comienzos de la primavera del segundo año de su insurrección contra el Alto Alguacil de Nottingham, Robin Hood salió a pasear por el bosque de Sherwood. A medida que caminaba se preocupa acerca del progreso de la campaña, la disposición de sus fuerzas, los movimientos de su oposición y las oposiciones que tenía frente a él.

La revuelta contra el Alguacil se inició como cruzada personal. Surgió del conflicto que tuvo el propio Robin con el Alguacil y con su administración. Sin embargo, por sí solo no podía lograr mucho. Por consiguiente, buscó aliados, hombres que tuvieran quejas personales y un profundo sentido de la justicia. Posteriormente,

⁹⁹ Ver: Warren, B. Cómo llegar a ser Líder.

¹⁰⁰ Tomado de: QUINN, J. B. y Otros. The Strategy, Process, Concepts, Contexts and Cases. New Jersey. Editorial PRENTICE HALL. Traducido en el Instituto Centroamericano de Empresas (INCAE).1988.

aceptó a todos los que llegaban sin hacerles demasiadas preguntas. El creía que la fuerza estribaba en la cantidad.

El primer año se dedicó a convertir el grupo en una banda disciplinada –un grupo unido en su enemistad contra el Alguacil, deseoso de vivir fuera de la ley por el tiempo necesario para alcanzar sus metas. La banda estaba organizada de manera simple. Robin era el jefe supremo y tomaba todas las decisiones importantes. Las tareas específicas se delegaban a sus lugartenientes. Will Scarlett estaba a cargo de conseguir información confidencial y efectuar reconocimiento. Su principal tarea era estar al tanto de los movimientos de los hombres del Alguacil. También recopilaba información sobre los planes de viajes de mercaderes y abades ricos. Little John mantenía la disciplina entre los hombres, y se encargaba de que estos mantuvieran al máximo sus habilidades en el tiro del arco según lo exigía su profesión. Scarlock se encargaba de las finanzas, distribuía el botín, sobornaba a funcionarios, convertía el botín en efectivo, y encontraba escondrijos adecuados para las ganancias excedentes. Finalmente, Much el hijo del Molinero tenía la difícil tarea de aprovisionar a la banda que siempre estaba en aumento.

El creciente tamaño de la pandilla era fuente de satisfacción para Robin, pero también era causa de mucha inquietud. Se estaba extendiendo la fama de sus Hombres Alegres y los nuevos reclutas entraban a montones. Sin embargo, el número de hombres estaba comenzando a sobrepasar la capacidad alimenticia del bosque. La casa se estaba volviendo escasa y el alimento se tenía que transportar en carretas desde aldeas lejanas. La pandilla siempre había acampado junta. Pero ahora lo que había sido un grupito se había convertido en un gran campamento que se podía detectar desde kilómetros de distancia. La disciplina se estaba volviendo cada vez más difícil de imponer, “¿Por qué?“, se preguntaba Robin “no conozco a la mitad de los individuos con quienes me encuentro en estos días”.

Mientras la pandilla se volvía más grande, su principal fuente de ingresos estaba menguando. Los viajeros, especialmente los más ricos, dejaron de pasar cerca del bosque. Para ellos esto era costoso e inconveniente, aunque era preferible a que los hombres de Robin les confiscaran todos sus bienes. Por lo tanto, Robin estaba considerando cambiar su política anterior y aplicar una política de impuesto fijo de tránsito.

La idea encontró fuerte resistencia de parte de sus lugartenientes, quienes estaban orgullosos de la famosa consigna de los Hombres Alegres. “Robar a los ricos para dárselo a los pobres”. Ellos decían que los pobres y los lugareños eran su principal fuente de apoyo e información. Si se les despertaba su antagonismo debido a los impuestos de tránsito, dejarían a los Hombres Alegres a merced del Alguacil.

Robin se preguntaba por cuánto tiempo más podrían mantener las costumbres y métodos de sus primeros días. El Alguacil se estaba volviendo más fuerte. Él tenía el dinero, los efectivos y las instalaciones. A la larga, desgastaría a Robin y a sus hombres. Tarde o temprano, encontraría sus debilidades y los destruiría metódicamente. Robin opinaba que él debía ponerle fin a la campaña. La pregunta era, ¿cómo se podía lograr esto?

Robin sabía que las oportunidades de matar o capturar al Alguacil eran remotas. Además, la muerte del Alguacil podría satisfacer su sed personal de venganza, pero no cambiaría el problema básico. Tampoco era probable que al Alguacil lo quitaran de su puesto. Él tenía amigos poderosos en la corte. Por otro lado, reflexionaba Robin, si el distrito se encontraba en perpetuo estado de descontento, y no se cobraban impuestos, el Alguacil caería en desgracia. Pero pensándolo más, razonaba, el Alguacil podría taimadamente usar el descontento para obtener más refuerzos. El resultado dependía del estado de ánimo del regente Príncipe Juan. Se sabía que el príncipe era malvado, de mal genio e imprevisible. Estaba obsesionado por su impopularidad entre los del pueblo, quienes querían que volviera el Rey Ricardo que estaba encarcelado. También vivía con temor constante a los barones que día a día se volvían más hostiles contra su poder. Varios de estos varones habían comenzado a recaudar el dinero de rescate para liberar al Rey Ricardo Corazón de León de su cárcel en Austria. A Robin se le había pedido discretamente que se uniera, a cambio de una amnistía futura. Era una propuesta peligrosa. Una cosa era el bandolerismo provinciano, y otra era la intriga en la corte. Se sabía que el Príncipe Juan era vengativo. Si el juego fallaba, personalmente se encargaría de que todos los involucrados fueran aplastados.

El sonido de la corneta que llamaba a la cena sacó repentinamente a Robin de sus pensamientos. En el aire se sentía el olor de venado asado. Nada se había

resuelto o arreglado. Robin se encaminó al campamento luego de prometerse que daría primera prioridad a estos problemas después de la operación de mañana".?

Caso

Procesos de propagación mecánica del cambio

Cambio¹⁰¹

“Consideremos un motor de un automóvil funcionando normalmente, es decir en un estado de estabilidad estructural. Supongamos que la correa que mueve el ventilador se ha ido estropeando y su resistencia mecánica a la tracción ha ido disminuyendo. Cuando esta variable pasa un cierto umbral (o sea la resistencia mecánica se pone por debajo de la resistencia necesaria para soportar la tracción a que está sometida) la correa se rompe. Se ha producido un cambio estructural: la conexión entre el motor y el ventilador se rompe y el ventilador se para. No obstante, el motor continúa funcionando. Pero la conexión motor-ventilador era parte de un mecanismo estabilizador: al funcionar el motor, se producía calor, pero como el motor hacía girar el ventilador esto tendía a controlar la temperatura. Ahora este mecanismo dejó de funcionar y la temperatura comienza a subir sin control. Es un nuevo cambio cuantitativo y, en principio, no impide el funcionamiento del motor. Pero en el motor hay metales de bajo punto de fusión: los recubrimientos de las bielas, en los cuales, además, la generación del calor por fricción es alta. Cuando la temperatura pasa un cierto umbral estos recubrimientos se funden. Es un nuevo cambio estructural. Ciertos elementos desaparecen del sistema y la relación biela-cigüeñal que se hacía mediante ellos pasa a hacerse directamente, con lo cual hay un golpeteo sobre la biela. Estos golpes acumulados pueden llegar a romper las cabezas de las bielas y el proceso de cambio estructural y cuantitativo propagarse hasta que el motor deja de funcionar, lo cual es un nuevo estado estable del sistema.”

¹⁰¹ Tomado de: Domingo, C. (1980). “Sistemas, Modelos, Estructuras”. Caracas. CENDES. Curso de Modelos Matemáticos. Mimeo.

Caso

Una hipótesis social

Rosas¹⁰²

“Este cuento de hadas se desarrolla en Utopía o en Seldwyla o quizá en todas partes.

Allí reinaba, pues, una terrible desigualdad entre los ciudadanos. Es verdad que cada uno tenía su parcela de tierra y que ésta le proporcionaba tanto como necesitaba, siempre que no necesitara más de lo que le proporcionaba. Había quienes, sin embargo, podían darse el lujo, además, de cultivar rosas en sus pequeñas fincas. Ya sea porque poseyeran más dinero que los otros, ya porque les dedicaran más tiempo o tuvieran precisamente el tipo de suelo y el sol adecuados, lo cierto es que en sus tierras había rosas y en las de los otros no. Sin reparar mucho en ello, aceptaron esto durante largo tiempo sin resentimientos, como un orden natural que reparte este caudal con tanta inequidad como la belleza y la fealdad o el juicio y la insensatez. Pero como los poseedores de rosas comenzaron a multiplicarlas y perfeccionarlas por medio de vástagos, se generó un sordo resentimiento entre los demás ciudadanos.

Un agitador, con inflamadas palabras, los persuadió de que el derecho a poseer rosas era inherente a todos y de que era necesario, por fin, detener el ciego azar, que sólo se las había otorgado a unos pocos; otro gritaba la muchedumbre que el tiempo de apática sobriedad ya había pasado y que el grito de guerra en la lucha por la cultura superior era: < ¡Codiciarás! ¡Debes codiciar!>; un tercero demostraba, mediante la lógica y la botánica, que las rosas, por su tendencia a la multiplicación, acabarían acumulándose por sí solas, de manera tal que sus pocos propietarios, como los huéspedes de Heliogábalo, se ahogarían en las rosas y todas sus posesiones, sin más, habrían de recaer sobre la masa, así como que ese inevitable proceso de expropiación se podía facilitar y acelerar. Pero en modo alguno eran únicamente los bajos instintos de la envidia, la codicia o la avidez de placer los que agitaban a la multitud.

¹⁰² Tomado de Simmel, G. (2007). *Imágenes Momentáneas. Dimensión Clásica*. España. Gedisa Editorial. PP.76-80.

Así como el aroma de las rosas no sólo halaga el sentido (¡pobre de aquel que nada más huele con la nariz!), sino que, con dulce excitación, nos atraviesa hasta llegar a los más delicado y lejano de nuestro ser, en el grito del pueblo se unieron los instintos excesivamente humanos con los últimos anhelos del alma y las reflexiones culturales más profundas.

Surgió un partido revolucionario y, opuesto a él, otro que era conservador, el de los poseedores de rosas, que no sólo querían defender su propiedad, sino también el encanto de ellas, del que sólo ahora habían tomado conciencia: tener algo que los otros envidiaban y anhelaban. Mientras éstos todavía estaban preparando una ley que les asegurara, mediante un monopolio, la posesión ancestral, heredada e histórica de las rosas, estalló un levantamiento que terminó con la victoria total del partido de la igualdad, y de hecho terminó así principalmente porque la idea moral que inspiraba a este partido había terminado por introducirse de manera furtiva en el campo enemigo; por encima de todos los intereses opuestos se había alzado el ideal de la justicia social y su victoria exterior nada más selló la interior, que ya había logrado.

Así se alcanzó por fin la paz, la igualdad, la felicidad. Las rosas florecían en cada mínima porción de terreno que poseía un ciudadano, y la nueva distribución de la tierra, realizada simultáneamente, le proporcionó a cada uno las mismas condiciones para su prosperidad. Todo cuanto el ordenamiento externo de las cosas puede otorgar a los hombres fue concedido ahora con el más equitativo reparto de su beneficio. No obstante, las porciones no podían ciertamente resultar uniformes como los términos de una ecuación matemática. Sea como fuere, uno tenía mejor mano para el cultivo de las rosas, el otro, un poco más de sol, un tercer, un injerto más fuerte; pues la naturaleza se inmiscuye siempre, aunque sólo una pizca y sin ningún tipo de compromiso, en la simetría de planes humanos. No obstante, estas desigualdades se tomaban como algo a lo que había que resignarse inevitablemente, de la misma manera en que poco tiempo atrás todavía se aceptaban aquellas grandes diferencias, ahora abolidas: sí, ante aquel logro colosal, esta quantité négligeable no percibía en absoluto.

Sin embargo, las cosas tomaron de pronto un giro totalmente diferente, y esto se debió a una singular característica del alma humana tan profundamente enraizada en ella y ramificada en su experiencia de cada día que fue descubierta sólo

después de siglos de reflexión sobre nuestro espíritu. Pues el alma no puede sentir nada que no sea la diferencia entre su movimiento y estimulación presentes y los anteriores; éstos resuenan en ella de manera enigmática y conforman el trasfondo a partir del cual el instante presente obtiene y mide su contenido y su significación. Por eso la vida, cualquiera que sea la altura o la profundidad con que transcurre, nos parece tan vacía e indiferente cuando le faltan las diferencias interiores, al punto de que tememos que la bienaventuranza ininterrumpida del Paraíso sea un aburrimiento igualmente ininterrumpido.

La pérdida de cientos de miles no hace más desdichado al rico que al pobre la de un par de táleros y, en los primeros pasos del amor, un disimulado apretón de manos no llena menos de felicidad que en los más altos el logro final del placer total. No es entonces la magnitud absoluta de los estímulos vitales lo que sentimos, ni la altura o la profundidad del nivel medio de nuestra satisfacción o privación, sino tan sólo el contraste entre las diferencias de sus realizaciones individuales. Por eso quien es ascendido o rebajado de un nivel de vida a otro totalmente distinto, después de un breve período de adaptación, responderá a las variaciones y diferencias dentro del nuevo nivel con exactamente los mismos sentimientos de alegría y dolor con que respondía a las variaciones y diferencias mayores o menores del estado anterior.

Nuestra alma se asemeja a esos delicados mecanismos que reaccionan a cada cambio de las circunstancias externas con una configuración modificada automáticamente, de modo tal que su rendimiento permanece siempre igual. Y si nuestra relación con los otros seres, nuestras diferencias de altura y profundidad se interiorizan como sentimientos, esto se manifiesta también en aquéllos, pues somos seres tan susceptibles a las diferencias y a tal vez tan adaptables que podemos, en definitiva, asociar la magnitud modificada del estímulo con la magnitud del sentimiento.

Aquello duró lo que podía durar; pero un día concluyó la adaptación y aquellas mínimas diferencias en el color y la forma, en el aroma y el encanto de las rosas, con lo que la naturaleza se manifiesta, como la última instancia, por encima, de todos intentos de igualación, despertaron el mismo odio y la misma envidia, la misma arrogancia de un lado, el mismo sentimiento del despojo de otro. Y nuevamente comenzaron insidiosas teorías a penetrar en los espíritus: ¿Para qué

sirve entonces la propiedad, sino para elevar a los hombres a un estadio superior de la felicidad? ¿Los bienes externos no cobran sentido sólo cuando despiertan sentimientos de satisfacción, sin los cuales serían una cáscara sin carozo, una llamada a oídos sordos? ¿Acaso toda la indignación contra la situación previa no proviene del dolor de la desigualdad, la privación, la injusticia? ¿No se soluciona todo desplazando exteriormente los bienes de un lado para otro y dejando lo interior igual que antes? ¡Un mero cambio de máscaras! Se expandió la terrible idea de que no existe nada más indiferente que las rosas si la naturaleza vincula con su posesión los mismos sentimientos de desigualdad que con su privación.

Fue justamente el error histórico del mundo trasladar la causa de la felicidad o del dolor al poseer o no poseer objetos. No, no es si tengo o no tengo algo lo que determina mis sentimientos, sino si otros no lo poseen o lo poseen. Sólo las almas más delicadas y puras, que son suficientemente ricas como para vivir de lo más íntimo de sí, desean acoger con gusto el objeto, sin violentar emocionalmente sus límites; la masas, en cambio, no se contenta con el encanto de la cosa, sino que asocia su emoción con la posesión, porque su vecino carece de ella, o con la privación, porque su vecino la posee. Sólo la primera e inmediata impresión del bien intercambiado puede acallar la comparación; pero las menores diferencias en este nuevo nivel excitan nuestra sensibilidad, rápidamente adaptada, con tanta intensidad como anteriormente lo hacían otras más burdas. Y la ilusión nos empuja una y otra vez a proseguir, como Sísifo, la tarea de borrar las diferencias externas, hasta el punto donde la naturaleza pone límites y donde reconocemos que el dolor, del que queríamos huir hacia fuera, nos persigue desde dentro.

No sé cuándo los ciudadanos de nuestro país de cuentos comprendieron, si alguna vez llegaron a hacerlo, ni con qué frecuencia la revolución se repetía, siempre a causa del resto de desigualdad que todavía quedaba. Tal vez se sepa dentro de cien años.

Sin embargo, con reconfortante indiferencia hacia todos esos cambios, las rosas siguieron viviendo su autosuficiente belleza..."

Caso

Una fiesta patronal¹⁰³

Relato: “Había una vez una aldea muy hermosa. Rodeada de montañas, sus paisajes más impactantes tenían las marcas profundas del trabajo del hombre a través de los siglos, sólidas casas de piedra, huertas.

Cada año se realizaba una fiesta en la cual cada uno tenía una tarea, los niños se encargaban de limpiar, las mujeres y los hombres de decorar la plaza y disponer las mesas para la comida y los vinos. Todos en perfecta armonía, disponían sus fuerzas para que la fiesta fuera la mejor. Venían de otras aldeas y todos aportaban sus mejores comidas y vinos. Las mujeres cocinaban sus mejores platos, y los hombres vertían en un gran tonel situado en el centro de la plaza grandes jarras que portaban litros de su mejor vino.

Esa tradición duró muchos años. Pasó por muchas generaciones, pero fue decayendo nadie sabe cómo sucedió, los vinos dejaron de ser los mejores, hasta que una vez, lo que fluyó del gran tonel de vino situado en el centro de la plaza fue un “casi transparente y casi insípido chorro de casi agua”.

Por supuesto que esto no sucedió súbitamente, año tras año muchos se habían dado cuenta de la menor calidad del vino. Pero ninguno se atrevió a decir lo que estaba pasando. Quizás por miedo a crear conflictos en los cuales inevitablemente se verían inmiscuidos.

Vinieron los enfrentamientos en busca de un culpable. Culpable que al fin estaría en cada uno de los participantes de la fiesta. Finalmente, la tradición llegó a su fin.”

¹⁰³ Ver: Barragan, J. (2016). *Instituciones y costos de transacción*. Anales de la Cátedra Francisco Suárez. Vol. 50: ACFS: Uno de 50, ACFS: Uno de 50, Páginas 257-282. El extracto del texto utilizado para el Caso es del artículo publicado por la Revista del BCV.

FICHAS TÉCNICAS CLAVE

CAJA DE HERRAMIENTAS

Una Caja de Herramientas es un conjunto de instrumentos, técnicas y situaciones de aprendizaje seleccionados para resolver en la práctica, asuntos teóricos prioritarios. La selección depende de la pertinencia de las técnicas según la naturaleza del asunto teórico, el objetivo a alcanzar, el grupo, la organización y el tiempo disponible.

Presentaremos una Caja de Herramientas para el desarrollo de capacidades desde la transdisciplinariedad, clasificadas en herramientas de aprendizaje de primer orden y de segundo orden.

Entendemos como herramientas para el aprendizaje de primer orden, aquellas que sistematizan el conocimiento para la acción de los participantes en el prácticum; y como herramientas de aprendizaje de segundo orden a las que buscan propiciar los cambios de mirada, niveles y perspectivas, a los fines de la reflexión en la acción y de la creación de capacidades en las personas, las organizaciones y los ecosistemas.

Para ser coherentes con el desarrollo del texto seleccionamos las Herramientas mínimas según el planteamiento de Basarab Nicolescu de los tres axiomas de la metodología transdisciplinaria y la consideración del Tercer Oculto.

Axioma 1: Niveles de la Realidad: Marcos analíticos, Diálogo Reflexivo

Axioma 2: La lógica del Tercero Incluido: Marcos de Referencia, Narrativas

Axioma 3: Complejidad: Patrones, Condiciones

Tercer Oculto: Gestos del Hacerse Consciente, Estructura de coherencia

Algunas de estas herramientas ya han sido descritas en la “Caja de Herramientas para la Planificación y la Gestión” (2010), aquí agregaremos una selección de aquellas que hemos generado y desarrollado en los talleres de formación de líderes democráticos y desarrollo de capacidades para el Desarrollo Humano.

Caja de herramientas



MUNDOS DE VIDA. NIVELES DE REALIDAD

Objetivo:

Propiciar la percepción y sensibilización de mundos de vida y niveles de realidad mediante la literatura.

Instrucciones:

1. Seleccionar una lectura.
2. Observar los niveles de la realidad en la obra seleccionada.
3. Realizar un diálogo reflexivo sobre las percepciones individuales.

Julio Cortázar. La continuidad de los parques

Jorge Luis Borges. El Aleph.

Nicanor Parra. Antipoesía.

Fuente: Renaud, C. Elaboración propia.

MUNDOS DE VIDA. NIVELES DE REALIDAD. AUTOBIOGRAFÍA

Objetivo:

Escribir una crónica autobiográfica identificando capacidades personales, oportunidades y empoderamiento personal.

Las autobiografías sobre la expansión de las capacidades personales, las oportunidades y la movilización para su logro permiten observarnos como personas movilizadas por conseguir libertades sustantivas.

Instrucciones:

1. Identifique sus capacidades que más valore, el proceso de expansión con relación a las oportunidades y al agenciamiento que haya realizado para crearlas.
2. Utilice uno o varios medios: crónica, collage, fotos, dibujos.
3. Comparta con sus compañeros.
4. Identifiquen las condiciones que les permitieron generar capacidades.

Fuente: Renaud, C. Elaboración propia.

BITÁCORAS DE APRENDIZAJE. NIVELES DE LA REALIDAD

Las Bitácoras de Aprendizaje vienen de la práctica de los navegantes de registrar los eventos y lecciones aprendidas durante el viaje. Se usan en distintos dominios y disciplinas. Pueden usarse como base de los diálogos reflexivos en cualquiera de los cuatro momentos de la metodología transdisciplinaria.

Los resultados del proceso de reflexión, una vez realizadas las situaciones de aprendizaje y casos preparatorios, se registran en bitácoras que dan cuenta de las siguientes interrogantes: ¿Qué experimenté? ¿De qué me di cuenta? ¿Qué lecciones y conclusiones puedo sacar de la experiencia? ¿Qué necesito hacer para utilizar lo aprendido?

Referencia bibliográfica

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Englewood Cliffs*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

NARRATIVA DEL CAMBIO**Objetivo:**

Creación de comunidades discursivas y narrativas estratégicas como entrada o primer paso para crear la máxima aceptación social para las reformas disruptivas. Se utiliza en la Técnica de Cambio Transformativo para construir coaliciones de proyectos catalíticos.

Instrucciones:

1. Identificar discursos (90 min) Primero, las comunidades discursivas principales en el campo elegido necesitan ser identificadas y analizadas. Recopilar todas las narrativas relevantes para el campo político.
2. Mapear discursos (90 min) Mapear estas comunidades discursivas en un sistema de coordenadas que refleje los principales conflictos en el sector analizado.
3. Mapear actores e ingredientes (60 min).
En este paso, los participantes mapean a los principales actores (por ejemplo, el gobierno y los principales partidos de oposición), los grupos económicos (por ejemplo, la industria y las finanzas nacionales e internacionales) y los grupos sociales (por ejemplo, los principales bloques electorales y la sociedad civil). Los actores deben ser mapeados junto a los discursos que promueven.
4. Identificar el centro de gravedad política (30 min)

En este paso, los participantes deben analizar la interacción entre el discurso y la acción política. El objetivo es averiguar qué brújula guía la toma de decisiones del establecimiento político y económico.

5. Discuta el punto de entrada para la nueva narrativa (60 min)

El mapa resultante es una herramienta útil para facilitar el debate de estrategia informado sobre el mejor punto de entrada para la nueva narrativa. Este debate de estrategia es el objetivo último de todo el ejercicio. El punto de entrada determina hasta qué punto resonará la narrativa de cambio, cuántas comunidades se unirán en esta plataforma común y cuán fuerte será la alianza transformadora.

6. Construir la nueva narrativa (180 min)

Una poderosa narrativa de desarrollo combina una amenaza (“El peligro de continuar con el statu quo”), la esperanza de un futuro mejor (“Visión en la que pueden estar de acuerdo los grupos clave”), una ventana de oportunidad para que esto suceda. (“Esta tendencia estructural es un Cambiador del Juego), la confianza de poder hacerlo (por ejemplo, “Se ha hecho antes, y podemos hacerlo de nuevo”) y un imperativo ético (“Este propósito superior hace que esto sea lo correcto”).

Referencia bibliográfica

Saxer, M. (2017) Guía práctica para la elaboración de cambios transformativos. Versión 2.0, FUNDACIÓN FRIEDICH EBERT STIFUNG.

POE-RIENCIA. TERCER OCULTO

Objetivo: experimentar la actitud transdisciplinaria mediante la lectura de poemas.

Instrucciones:

1. Seleccionar poemas en temas transversales a la actitud transdisciplinaria (el preguntarse, el dudar, el pensar, la emergencia sistémica, la totalidad, la unidad cuerpo-mente).
2. Escoger un tema específico.
3. Realizar una lectura grupal en voz alta.
4. Comentar el efecto y las conexiones emotivas, cognitivas que produjo el poema.

Referencias bibliográficas

Juarroz R. Algunas ideas sobre el lenguaje de la transdisciplinariedad.

WWW.pensamientocomplejo.com.ar

Nicolescu, N. La transdisciplinariedad. Manifiesto, Ediciones Du Rocher.

LOS GESTOS DEL HACERSE CONSCIENTE: SUSPENSIÓN, REDIRECCIÓN Y DEJAR IR

Objetivo: volverse consciente de sí mismo

Instrucciones:

1. Practicar la meditación con un maestro y atenderlos tres gestos:

La suspensión o liberación al menos durante la meditación de los pensamientos y patrones habituales

Redirección o dirigir la atención a algo específico: la respiración, el cuerpo en detalle

Dejar ir es abandonar una emoción, un estado de ánimo, un sentimiento “diluyéndola” mediante la meditación

2. Llevar una bitácora y compartirla con el maestro

Referencias bibliográficas:

SCHARMER, C, O. 2000. The Gestures of Becoming Aware. Conversation With Francisco Varela January 12, 2000, Paris, Claus Otto Scharmer.
<http://www.dialogonleadership.org/varela-2000.pdf>

Virginia Popović**Ion Barbu y Basarab Nicolescu ¿Qué los une?**

por Jesús López

Virginia Popović, filósofa, con maestría y doctorado en literatura rumana, realizó su tesis doctoral sobre la poesía de Ion Barbu. Es profesora de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Novi Sad, en Serbia. Jesús López conversó con ella sobre las relaciones entre ciencia, poesía y juego en la obra del matemático rumano Ion Barbu, y sobre la configuración del proyecto transdisciplinario de Basarab Nicolescu.

Jesús López: *¿Cuáles cree que son los elementos que aporta Ion Barbu a los fundamentos de la metodología transdisciplinaria desarrollada por Basarab Nicolescu?*

Virginia Popović: Desde su juventud, el conocido físico rumano Basarab Nicolescu se sintió atraído por disciplinas contradictorias, de modo que, por un lado, las matemáticas y, por el otro, su amor por las humanidades, lo llevaron a descubrir su pasión por la física, una ciencia que oscila entre las ciencias «duras» y las ciencias «blandas». Analizando la obra poética del matemático Ion Barbu, encontró lo que tanto le atraía, considerando que el proceso de conocimiento no requiere una sola ciencia, sino varias, y que el objeto de conocimiento es hoy mucho más complejo de lo que parecía ayer.

Basarab Nicolescu debutó en Bucarest con un libro de referencia, la *Cosmología del segundo juego de Ion Barbu* (1968), en el que considera que la poesía no es ajena a la ciencia, ya que el propio Ion Barbu dice en una entrevista que «hay en algún lugar, en el alto reino de la geometría, un lugar luminoso donde esta se encuentra con la poesía» y, al igual que Basarab Nicolescu, intenta definir las nociones estéticas (el espacio, el tiempo poético, el imaginario, la palabra) en términos de la física cuántica y viceversa. Esto lleva a la conclusión de que la filosofía también está dominada por los conceptos de la ciencia. Para él, el imaginario poético «no es otra cosa que el imaginario cuántico» de lo que se deduce que «la poesía es la suprema aproximación cuántica del mundo». Basarab Nicolescu vincula dos disciplinas aparentemente contradictorias, del mismo modo que Ion Barbu cree que

las dos «realidades» de la poesía y las matemáticas pueden complementarse y enriquecerse mutuamente.

El término transdisciplinariedad fue propuesto por primera vez por Jean Piaget y otros investigadores, y Basarab Nicolescu es el autor del concepto, el cual sentó las bases de su teoría; formuló los axiomas subyacentes y esbozó el modelo transdisciplinario de la Realidad. La perspectiva transdisciplinaria facilita el acercamiento a los procesos de exploración de la realidad, a fenómenos de gran complejidad, así como el acceso a la definición de nuevos campos de conocimiento. Aplicando la metodología transdisciplinaria se consiguen nuevos resultados y puentes entre disciplinas, dándonos una nueva visión del mundo, de la Naturaleza y de la Realidad, abriendo todas las disciplinas a lo que tienen en común y a lo que está más allá de sus fronteras.

JL: *Profesora Virginia, desde su punto de vista, ¿cuál es el alcance de la geometrización de los espacios poéticos y las matemáticas como juego en la obra de Ion Barbu? ¿Cuál es la relación con los arquetipos platónicos?*

VP: La creación, poética o matemática, traza los hitos de un destino único, no solo en la cultura rumana, sino también en la universal. Ion Barbu «es el poeta más difícil no solo en la literatura rumana». ¹⁰⁴ Su dificultad estriba «en la existencia de un objeto unívoco imaginado pero tácito, solo circunscrito por la propia metodología del matemático». ¹⁰⁵ La visión genética, la expresión lapidaria, la relativa sobriedad, evocada por Ion Barbu en bellos y fríos versos, la poesía de las fuerzas de la naturaleza, de la materia inerte, de la transformación universal y de los misterios de la germinación. Gracias al vigor geométrico y la novedad de la concepción, así como a través del dominio de la forma pétreo, la literatura rumana se enriqueció con un nuevo talento. Ion Barbu optó por una «poesía críptica, esencializada, llena de misterios, iniciática». La poesía es, pues, en la concepción de Barbu, un «juego», pero no uno que surge de la realidad, sino de su reflejo «en el espejo», es decir, en el espíritu: es un «segundo juego», superior, de Ideas, de Esencias, de Conocimiento puro. Más allá del juego primario de las apariencias, el poeta busca el juego secundario de su significado; la poesía se convierte así en una trascendencia de lo real en los signos arquetípicos platónicos. El arte poético de Barbu parte de una comprensión abstracta del mundo, no se ocupa de las cosas y, las realidades inmediatas, las evidencias, las cualidades contingentes son materiales que el arte desconoce.

Para esbozar una visión de la unidad del universo, que responda a las preguntas esenciales y universales de la humanidad, Ion Barbu aboga por el retorno de la poesía a la función original que tenía la oda pindárica en la antigüedad. Los teóricos de la poesía de Ion Barbu han alabado la conexión de su poesía con la filosofía de Platón a partir del primer libro sobre Ion Barbu, escrito por su gran amigo y uno de los mayores críticos literarios, Tudor Vianu. Ion Barbu se sitúa así en la estirpe de Platón, Descartes, Leibniz o Husserl, que propugnaban que el campo de las ciencias exactas fuera complementario al de las ciencias humanas, que se convirtiera en *Mathesis universalis*, para penetrar lo más posible en la verdad del conocimiento. Su forma de pensar en el espíritu abstracto de las matemáticas influyó en su obra poética, al igual que su lenguaje mítico-bíblico, a través del cual realiza,

¹⁰⁴ Mandics György. Ion Barbu, en 10 poemas. Bucarest: Editura Dacia, 2001, p.7.

¹⁰⁵ *Ibíd.*

por influencia platónica, una «trascendencia» de lo real que pretende una transmutación, una aniquilación simbólica de la métrica a través de la forma. La mimesis es aquí empujada por la poesía al «umbral de la superación de la función expresiva del lenguaje hacia la autorreferencialidad». Barbu construye un espacio imaginario en el que impone sus propias leyes para que este juego se aclare, según las firmes exigencias de la remodelación y construcción de dicho espacio imaginario.

Influido por Platón y Pitágoras, Barbu trató de ver en el número el intermediario que pone a las almas individuales en consonancia con el Alma del mundo: «Las almas se conjugan en la plaza del día» (Puerta). La concepción del arte de Ion Barbu se asemeja al idealismo platónico, el acto poético implica la sublimación de la realidad en la idea y representa un «juego» que transfiere todo al «segundo» plano del absoluto espiritual.

JL: *En resumen, ¿qué relaciones observa entre ciencia y poesía en la obra de los dos autores?*

VP: La investigación de la obra poética de Ion Barbu interesa a muchos críticos literarios. Su obra matemática y la influencia de las matemáticas en su poesía permiten una investigación continua. La pregunta que surge es ¿por qué se han escrito tantos estudios sobre este ciclo? Para responder a esta pregunta, es necesario realizar una cuidadosa investigación de estos poemas y de la medida en que el juego influyó en la obra de Ion Barbu. El espectro de sus interpretaciones es amplio: desde lo matemático hasta lo místico-cristiano. Cada interpretación se presenta como única y excluye por definición todas las demás cuestiones impuestas.

Al rastrear las diversas interpretaciones de la obra poética y matemática de Barbu, nos acercaremos al misterio aparentemente intacto del ciclo de poemas *Joc secund*. Este extraño momento en la interpretación de la obra de Barbu nos lleva al siguiente dilema: si *Joc secund* es la mayor mistificación poética de todos los tiempos o una obra nueva y original que va más allá de la poesía y que convoca a los críticos, filósofos, místicos, matemáticos y otros poetas a una evaluación permanente. La etapa del lirismo hermético en la obra de Ion Barbu se considera el punto más alto de la existencia y avanza hacia el descubrimiento del contenido espiritual último, que conduce a la comunicación con las revelaciones del mundo. Ion Barbu encuentra una imbricación entre la poesía y la geometría, «donde la geometría se vuelve rígida y resistente, la poesía abre un horizonte de conocimiento e imaginación». Como en la geometría, Barbu entiende por poesía «un cierto simbolismo para la presentación de las formas posibles de la existencia». La descodificación del sentido de la poesía es rechazada por algunos críticos de la obra de Ion Barbu, pero en el sentido de hacer explícitas las referencias míticas, cosmológicas; este descubrimiento del sentido de su poesía es necesario porque, a través de esta descodificación, se pueden sacar a la luz pasajes de gran dificultad.

La esencia de la poesía de Barbu puede verse mejor en el ciclo «hermético». En este sentido, el poema presenta el reflejo del mundo en un espejo sin imágenes, una negación de la materialidad. El mundo es un producto purificado de la «geometría». El ciclo hermético pone ante el lector un juego poético «más complejo que nunca»,¹⁰⁶ en el que hay múltiples permutaciones, figuras simbólicas, que exigen un desciframiento, pero no pocas veces también improvisaciones impulsadas por la

¹⁰⁶ Ion Pop, *Jocul poeziei*. Bucuresti: Editura Cartea Româneasca, 1985: 173-174.

materia sonora de ciertas palabras, supervisadas por las reglas autoimpuestas del poeta, el verso siempre se hace difícil de entender, tendiendo cada vez a un nuevo y más difícil desciframiento. En la poesía rumana contemporánea, y no solo, no hay muchos argumentos sobre la influencia de las matemáticas en la obra de Ion Barbu, por lo que los críticos literarios investigan y siguen el desarrollo de su obra poética a partir de la pasión por investigar la naturaleza del espacio interhumano. Del mismo modo, los críticos intentan demostrar que algunas fórmulas matemáticas conducen a la creación de la versificación poética de Barbu, los símbolos matemáticos que tienen su equivalencia en los símbolos que se encuentran en algunos poemas, la influencia de matemáticos rumanos y extranjeros en su obra científica.

Es importante decir que la poesía de Ion Barbu refleja también las particularidades de su biografía: el poeta (Ion Barbu) tuvo que demostrar su formación profesional, la del matemático (Dan Barbilian). Si se investiga la influencia de las matemáticas como ciencia en la poesía de Ion Barbu, la respuesta puede encontrarse en dos soluciones adicionales: la primera solución es que la ciencia matemática se traspone al espacio poético, adoptando una forma absoluta y mitificadora; la segunda solución es impedir el acercamiento de la poesía a las matemáticas. Las respuestas a los problemas a las que llegan los estudiosos de la obra poética barbiana son, en su mayoría, su forma de expresar la realidad en el mundo de los símbolos, así como su totalidad, sin salirse del círculo esotérico, que él mismo cerró con su lenguaje y su forma de expresión. Ion Barbu, a través de su expresión poética, consiguió despertar los poderes latentes de la lengua rumana, que sincronizó con el espíritu hipotético objetivo de la ciencia contemporánea. Esta novedad se circunscribió en la estética de Stéphane Mallarmé y no en el marco del modernismo.

El punto de partida de la obra de Ion Barbu no es la naturaleza, sino el enigmático mundo de los símbolos. El matemático húngaro Mandics György ha escrito sobre la relación entre las matemáticas y la poesía, y su exégesis es uno de los pocos intentos de utilizar el concepto de canon como punto de partida para abordar la obra de Barbu. Bajo esta perspectiva, se aborda el tema tratado por Mandics György, de la relación entre las matemáticas y la poesía, en sintonía con Solomon Marcus, desde 1973, cuando Marcus publicó el estudio *Poetic Mathematics*. Para él, el hermetismo barbiano tiene como modelo la axiomática y la canónica de las matemáticas. Influido por Paul Valéry y Matila Ghyka, Ion Barbu cree que el arte valioso del mundo, desde las pirámides, los templos, las estatuas, los juegos y la música, se construye sobre esta constante, y por lo tanto la poesía también debe construirse en función de ella. En este sentido, Ion Barbu afirma en la entrevista con I. Valerian: «... para mí la poesía es una extensión de la geometría», es decir, una comprensión profunda, exacta y poética, porque la poesía debe ser una iniciación a los misterios del mundo. Por ello, algunos estudiosos han hablado del carácter geométrico de la poesía de Ion Barbu como punto o eje de conexión entre él como poeta y el geómetra Dan Barbilian. El carácter simbólico-geométrico de la poesía y el universo de Ion Barbu, la distingue de la poesía y el universo romántico y filosófico de Eminescu, y de la poesía y el universo mítico y filosófico de Lucian Blaga. En el ámbito de la literatura universal, Ion Barbu representa el momento en que el arte, que comenzó con lo geométrico, vuelve a lo geométrico.

Un teórico de renombre en el mundo de la física es Basarab Nicolescu. Para la gente de letras, es el autor de un eminente estudio sobre Ion Barbu, titulado *Ion Barbu. La cosmología del «segundo juego»*. Lo publicó antes de partir hacia Francia (1968)

y lo reeditó hace unos años. Intentó leer los poemas *Joc secund* con «la sensibilidad y la ciencia de un matemático familiarizado con el lenguaje hermético del poeta algebrista». En este sentido, subraya que «el lenguaje de Ion Barbu se encuentra en algún lugar de la frontera entre el lenguaje científico y el lenguaje poético».¹⁰⁷ Y además: «Quien contempla la perfecta armonía del Segundo Juego o la solidaridad de la obra matemática de Barbu, difícilmente podría imaginar el continuo y agotador péndulo entre la ciencia y el arte que resulta en la gradual y difícil conquista de puentes de paso, de reconciliación entre el conocimiento científico y el artístico».¹⁰⁸

En el momento de escribir el libro dedicado a Ion Barbu, Basarab Nicolescu es asistente en la Facultad de Física de la Universidad de Bucarest, proponiendo un código personal de lectura de los textos de Barbu, combinando sus propias pasiones, la poesía y las ciencias exactas. El punto de partida del crítico es de origen matemático, una vez que relee el volumen completo de Ion Barbu, tiene la certeza de que se encuentra ante una construcción axiomática. En su opinión, los poemas de *El Segundo Juego* están impregnados de una serie de verdades generales, predominantemente formales. Los principios concebidos por el profesor Basarab Nicolescu, también llamados «axiomas», constituyen el fundamento formal de la cosmología barbiana y funcionan como teorías apoyadas en una red de significados y símbolos que operan como instrumentos de investigación y construcción, de cuya combinación resultaría la propia cosmología del segundo juego.

La construcción de la poesía lírica bárbara es análoga a la constitución de una teoría científica, en la que «se parte de un pequeño número de axiomas, se introduce un sistema de símbolos que significan diferentes entidades matemáticas y las operaciones entre ellas, y se demuestra una serie de teoremas, que constituyen las verdades de esa teoría». El científico Basarab Nicolescu, considera la poesía de Barbu un conjunto de signos escriturales y descifra el modelo supremo, el paradigma ontológico-profesional: «La analogía no debe sorprender. Es natural para un poeta, un gran poeta que también es matemático, un gran matemático. Los admiradores de los conjuros de Barbiana se adentrarán en el mundo del *Segundo Juego*, acercándose a la personalidad de Ion Barbu en su totalidad». Para Basarab Nicolescu, los poemas de *Joc Secund* ofrecen la sorpresa de nuevas e interesantes interpretaciones, utilizando las herramientas de la hermenéutica matemática. El alfabeto prismático de la poesía, por ejemplo, es una lectura emocionante de un poema en prosa de gran tensión espiritual.

Basarab Nicolescu lleva mucho tiempo interesándose por las relaciones entre ciencia y arte, entre ciencia y poesía, entre ciencia y filosofía. No solo la filosofía de las ciencias de nuestra época, sino especialmente la de nuestra herencia de las tradiciones más antiguas. El mismo dice lo siguiente en una entrevista sobre la primera Olimpiada Internacional de Matemáticas en 1959, cuando ganó la medalla de oro:

Las matemáticas siempre han sido mi primera pasión. Pasión devoradora, pasión más allá de las matemáticas. Las matemáticas formaron mi espíritu, forman un cierto rigor, una cierta visión del mundo, estructurada por leyes, por orden. Al mismo tiempo, tenía talento literario, como crítico literario y también una gran tentación para los filósofos. Leí a Schopenhauer cuando era niño. Entonces me dije: ¿qué estoy haciendo? Pensé que las matemáticas eran

¹⁰⁷ Basarab Nicolescu: Ion Barbu. La cosmología del «segundo juego», 1968, p.14.

¹⁰⁸ Ídem, 1968, p. 15.

demasiado abstractas para este mundo. Para elegir la literatura, ¿cómo podría elegir ser crítico literario en un país dominado por el realismo socialista? ¿Ser un filósofo en un país dominado por el materialismo dialéctico? Así que elegí la Física como una especie de conciliación entre Matemática, Literatura y Filosofía. Y elegí Física Cuántica, Física Teórica. Después de todo, las matemáticas nunca me han abandonado, en la física teórica las matemáticas son esenciales. Así que esa fue mi elección y estoy muy contento de haberla hecho.

JL: *Por último, ¿cómo valora los aportes a este tema de las obras de Ion Barbu, Lucian Blaga, Stéphane Lupasco, Basarab Nicolescu, entre otros?*

VP: La transdisciplinariedad surgió hace cuatro décadas en los trabajos de investigadores tan diversos como Jean Piaget, Edgar Morin y Eric Jantsch. El término se acuñó para expresar la necesidad de traspasar las fronteras disciplinarias. A principios del nuevo milenio, el enfoque transdisciplinario se está redescubriendo y utilizando como respuesta a los retos sin precedentes del mundo actual en el que vivimos como «en una aldea planetaria». El concepto propuesto por Basarab Nicolescu debería responder a una necesidad espiritual: la de «una transgresión jubilosa de las fronteras entre las disciplinas», una superación de la pluridisciplinariedad y la interdisciplinariedad.

Basarab Nicolescu es el fundador y presidente del Centro Internacional de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios, preside congresos y conferencias, coordina tesis doctorales sobre este tema; es receptivo y se interesa sinceramente por los resultados de las investigaciones, estando convencido de que esta nueva metodología puede sacarnos del estancamiento cultural. Entre sus destacados estudios, que lo han situado en la escena mundial, cabe mencionar: *Ion Barbu - Cosmología del «Segundo Juego»* (1968); *Transdisciplinariedad* (1999); *Raíces de la Libertad* (2004); *Ciencia, Sentido y Evolución. Ensayo sobre Jakob Bohme* (2007); *Teoremas poéticos* (2007); *En el espejo del destino* (2009). Basarab Nicolescu también escribió una monografía, *Qu'est-ce que la réalité?* (2009),¹⁰⁹ que resulta ser una guía detallada de la compleja obra del filósofo, integrada en el paradigma de la transdisciplinariedad y complementada con la teoría de los niveles de realidad de Nicolescu.

Lucian Blaga es el primer gran precursor de la transdisciplinariedad, precediendo a Stéphane Lupasco, filósofo francés de origen rumano conocido por la lógica dinámica de la contradicción, una lógica no aristotélica que influyó tanto en la literatura (André Breton) como en el arte surrealista (Salvador Dalí). El sutil eje paradigmático que atraviesa la creación de Lucian Blaga en todos sus niveles – poesía, teatro, prosa, filosofía– se integra «bajo el signo del tercero incluido el núcleo transfigurador de la paradoja dogmática».¹¹⁰

Si en su filosofía la negación no incluye la afirmación, en el sistema lógico construido por Stefan Lupascu se impone el concepto de principio no aristotélico, es decir, que toda afirmación incluye implícitamente una negación. Stefan Lupascu parte de la relativización del principio aristotélico de no contradicción, fundamentando la lógica dinámica de la contradicción.

¹⁰⁹ Ed. Liber, Montreal y traducida por Simona Modreanu ¿Qué es la realidad? Reflexiones en torno a la obra de Stéphane Lupasco. Ed. Junimea, Iasi, 2009.

¹¹⁰ Irina Dinca, tesis doctoral: Lucian Blaga - Aperturas transdisciplinarias. Estilo, metáfora, recepción, 2012.

ASUNTO FOCAL, HOJA DE RUTA, TEMAS SUSTANTIVOS, VIDEOS Y CASOS, Y LÁMINAS DE EXPOSICIÓN

ILUSTRATIVO

Re-encuadrando el Cambio

Facilitador: Marisol Urupagua

Videos y Casos

Caso: *El Agua de Avulá*
 Video: *¿Tenemos el control de nuestras decisiones?*
http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions.html
 Video: Normas Sociales
<https://uniandes.edu.co/es/noticias/psicologia/transmission-nadar-contra-la-corriente>

Hoja de Ruta N° 5

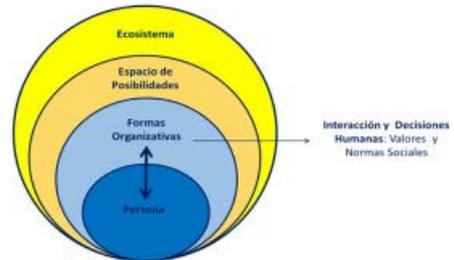


Situarse en el Sistema: Re-encuadrando el Cambio



ESQUEMA EXPOSITIVO

Láminas de la Hoja de Ruta N° 5



Situación de Aprendizaje



Usted recibe la orden de sembrar cuatro árboles, de forma tal que cada uno de ellos se encuentre a la misma distancia de los otros tres. Elabore un diagrama donde muestre cómo puede lograrlo

En un Contexto Complejo, se busca:

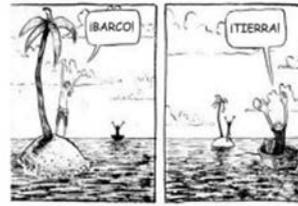


Reflexión

La reestructuración de los supuestos, es decir, el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas del funcionamiento del mundo, es una forma de mejorar nuestros modelos mentales.

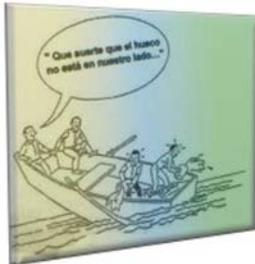


Situación de Aprendizaje



CUESTIÓN DE PERSPECTIVAS

Situación de Aprendizaje



¿Qué están haciendo o dejando de hacer las personas en el bote?

Reflexión

La percepción distinta que cada persona tiene sobre un mismo objeto, hecho o fenómeno se relaciona con los modelos mentales de cada uno.

Reflexión

La estructura modela el comportamiento

y ella fue modelada

por los modelos mentales de los que participan en el sistema.

Reflexión

todos los productos de la interacción social compartidos por los participantes y que reglamentan sus conductas como individuos

La estructura modela el comportamiento
↓
A través de...
las normas sociales

muchas normas representan lo que, quienes las comparten, consideran lo ideal

no necesariamente se refiere a la conducta promedio observada en un grupo

Seago y otros

Sheriff y Sherif (1969)

Normas

Formales y Explícitas
(escritas en normas, reglamentos o leyes)



Informales e Implícitas

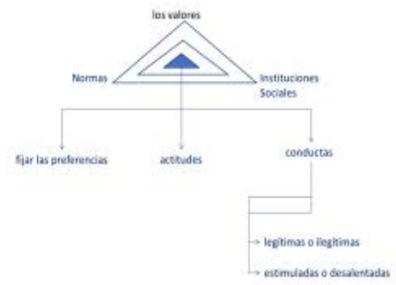
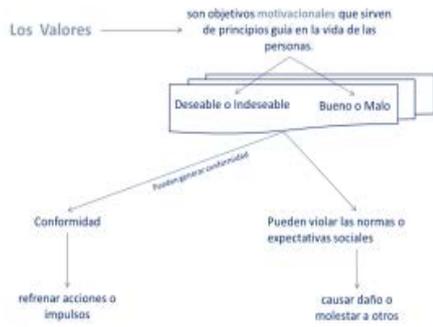
(no escritas, pero sí acatadas por los miembros del grupo).

Reflexión

"Las normas suelen ser mecanismos conservadores, que tienen como regla a mantener el status Quo dentro del grupo. Su función es un tanto análoga a la del giroscopio, pues proporcionan el impulso que sirve para mantener al grupo en el curso que inicialmente haya adoptado. Por ello resultan de un valor funcional considerable en mantener la organización de un grupo, en preservar la estabilidad de su estructura y guiarlo por la ruta que lo lleve a sus objetivos".

McDavid y Harari (1968)

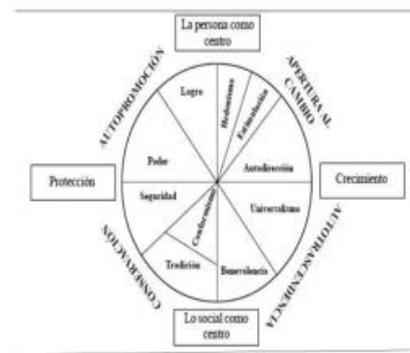




Schwartz identificó 11 valores básicos



Inglehart y Bakis, 2000; Inglehart y Welzel, 2005



Schwartz, 1992



"El rango de lo que vemos y hacemos está limitado por lo que no conseguimos apreciar.

Y debido a que no nos damos cuenta de que no conseguimos damos cuenta,

hay poco que podamos hacer para cambiar hasta que nos demos cuenta

de lo mucho que modela nuestros pensamientos y acciones el hecho de no damos cuenta."

R.D. Laing

HOJAS DE RUTAS Y PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

Apertura: Asunto Focal

Hoja de Ruta N° 1



Planteamiento Central



Marco de Referencia Integrado

Hoja de Ruta N° 2



Acción Transformadora y Cambio en Ambientes Sociales Complejos

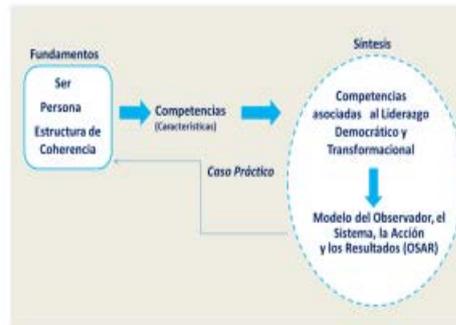


Ser, Cambio y Competencias

Hoja de Ruta N° 3



Competencias para la Acción en Contextos Complejos

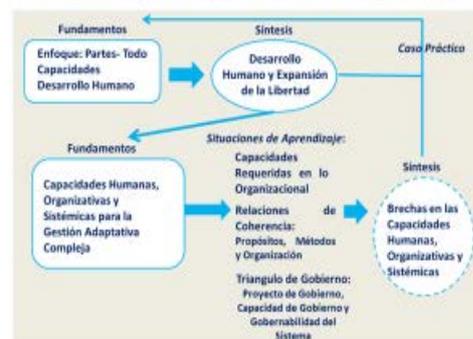


Capacidades para el Desarrollo Humano y Cambio Transformacional

Hoja de Ruta N° 4



Capacidades para el Desarrollo Humano en Contextos Complejos



Re-encuadrando el Cambio

Hoja de Ruta N° 5

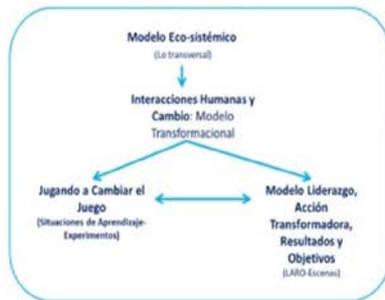


Situarse en el Sistema: Re-encuadrando el Cambio



Jugando a Cambiar el Juego

Hoja de Ruta N° 6

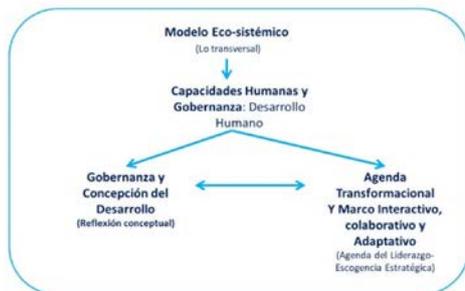


Diseñando el Futuro: Jugando a Cambiar el Juego



Concepción del Desarrollo, Gobernanza y Agenda Transformacional

Hoja de Ruta N° 7



Creando y construyendo Viabilidad al Futuro



PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

Justificación

La situación país demanda de un liderazgo que posibilite cambios que se traduzcan en transformaciones sustantivas orientadas a la democratización, la justicia social y la sostenibilidad. Con esta propuesta se busca contribuir a la compleja tarea de enfrentar este desafío dotando a los participantes de un Marco de Referencia Integrado y de novedosas estrategias teórico-prácticas orientadas a un cambio transformativo.



Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el Desarrollo Humano

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS



Asunto focal Duración: 8 horas

- Fundamentos conceptuales

Marco de referencia integrado

Duración: 16 horas

- Cambio de perspectiva
- Marco para la acción
- Modelo transformacional



Ser, cambio y competencias

Duración: 16 horas

- Modelo ecosistémico
- Ser y cambio
- Competencias para el liderazgo democrático y transformacional

Capacidades para el desarrollo humano y cambio transformacional

Duración: 24 horas

- Capacidades para el desarrollo humano en contextos complejos
- Capacidades humanas y gobernanza
- Cambio transformacional



Reencuadrando el cambio

Duración: 16 horas

- Interacción y decisiones humanas
- Perspectivas y niveles
- Reencuadre del cambio

Jugando a cambiar el juego

Duración: 24 horas

- Interacciones humanas y cambio
- Jugando a cambiar el juego
- Modelo Liderazgo, acción transformadora, resultados y objetivos (LARO)



Concepción del desarrollo, gobernanza y agenda transformacional

Duración: 16 horas

- Capacidades humanas y gobernanza
- Gobernanza y concepción del desarrollo
- Agenda transformacional y marco interactivo, colaborativo y adaptativo

Modalidad mixta

Duración: 120 horas

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO TRANSFORMADOR Y EL MODO DE PENSAR POR JUEGOS

En la caja de herramientas se articula: tipos de conversaciones, posicionamiento autorreferencial de los jugadores, espacios y cálculo de posibilidades en el juego, y el modo de pensar por juegos el proceso de escogencia estratégica. Utilizando la multimetodologías como apoyo al proceso de pensar y la acción estratégica.

Momentos y Caja de Herramientas

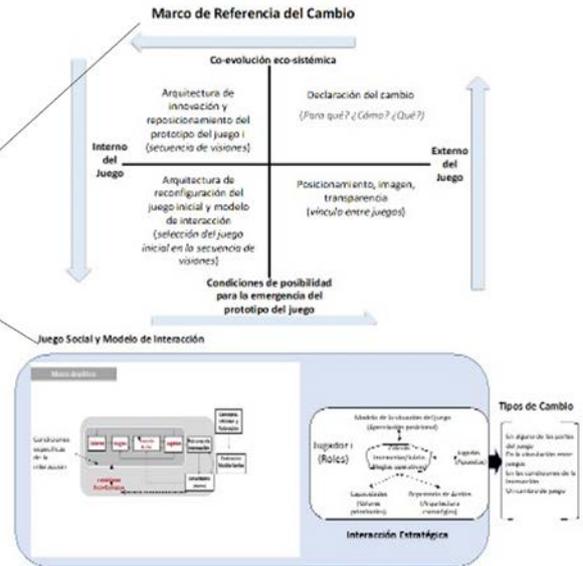
Momentos	Hilo Conductor	Caja de Herramientas
Norte (Conversaciones para Posicionarse sobre el Futuro y el Presente)	Declaración del cambio	Marco de Referencia del Cambio Ejes del cambio
Territorio (Conversaciones sobre Posibilidades)	Puntos de entrada para el cambio de narrativa y del cambio transformador	Marco Analítico del juego social Evaluación multicriterio Secuencia de interrogantes Dinámica recurrente y análisis de problemas (Pensamiento sistémico y Modelos) Análisis de entornos y actores (Kumuio y iModeler) Mapas de discursos Matriz de evaluación de alternativas estratégicas Análisis político, de confrontación y diseño de estrategias (PRINCE)
Mapa (Conversaciones para la Acción)	Prototipo del juego y la secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado	Escogencia Estratégica Áreas de decisión Foco de la acción transformadora Esquemas de decisión posibles y consistentes Análisis de viabilidad integral Análisis de incertidumbres
Hoja de ruta (Conversaciones para la Generación de Compromisos y Movilización)	Nueva narrativa y conductores estructurales del cambio de juego	Alianza transformativa Agenda del cambio transformador Políticas y proyectos catalizadores Plataforma para una alianza transformativa

Conversaciones sobre el Seguimiento y Control

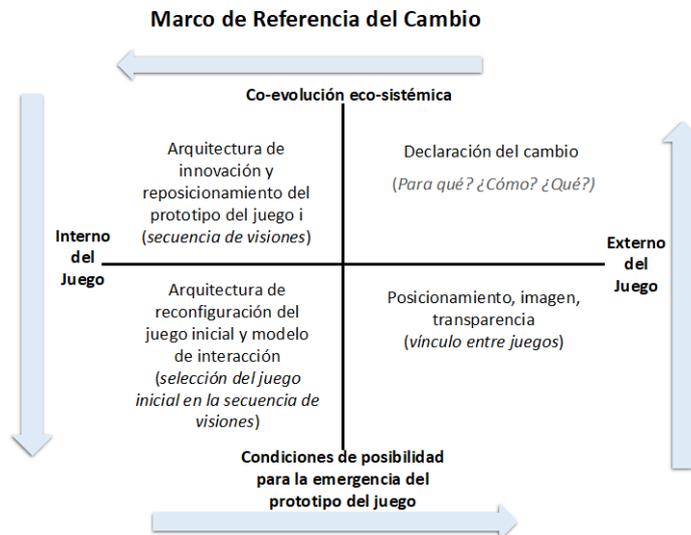
A nivel de las herramientas se presta especial atención a la relación entre el marco de referencia del cambio, el juego social y el modelo de interacción estratégica. De allí, que se haga necesario el disponer de un marco analítico del juego social y el configurar un modelo de la interacción estratégica a partir de las partes que determinan el rol de los jugadores o agentes sociales en una situación concreta.

Momentos y Caja de Herramientas

Momentos	Hilo Conductor	Caja de Herramientas
Nombre (Conversaciones para Posicionarse sobre el Futuro y el Presente)	Declaración del cambio	Marco de Referencia del Cambio Ejes del cambio
Territorio (Conversaciones sobre Posibilidad)	Puntos de entrada para el cambio de narrativas y del cambio transformador	Marco Analítico del juego social Evaluación multiescala Secuencia de emergencias Dinámica reciente y análisis de problemas (problemas sistémicos y locales) Análisis de actores y actores (Kumar y Modelos) Límites de discurso Marco de selección de alternativas estratégicas Análisis político, de comportamiento y diseño de estrategias (PROCC)
Mapa (Conversaciones para la Acción)	Prototipo del juego y la secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado	Emergencia Estratégica Áreas de decisión Fases de la acción transformadora Esquemas de decisión posibles y consistentes Análisis de viabilidad integral Análisis de escenarios
Hoja de ruta (Conversaciones para la Generación de Compromisos y Movilización)	Nueva narrativa y conductores estructurales del cambio de juego	Alianza transformativa Agenda del cambio transformador Políticas y proyectos catalizadores Plataforma para una alianza transformativa



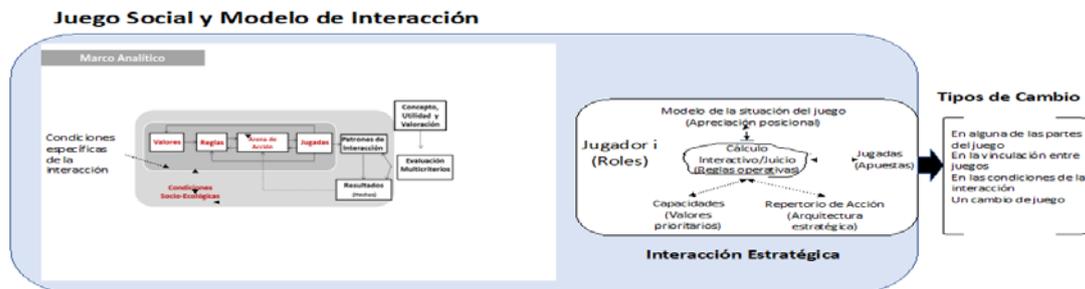
En el marco de referencia del cambio se focaliza la atención en el modo de pensar el juego, los juegos posibles y los ejes que delimitan las estrategias en cada plano cartesiano a los efectos del cambio integral deseado. En este caso se combinan: co-evolución eco-sistémica y condiciones de posibilidad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



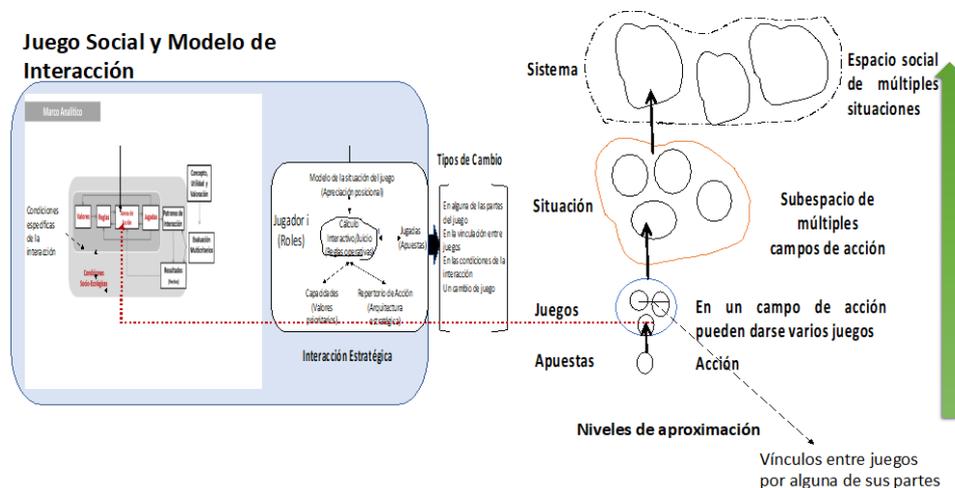
En el modelo analítico del juego se establecen las relaciones entre las condiciones generales y específicas de la interacción, los patrones de interacción y los componentes del juego social¹¹¹: valores, reglas, arena de acción y jugadas. En el caso del modelo de interacción estratégica se perfila el rol de cada jugador como el

¹¹¹ 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.

resultado de la arquitectura o configuración de las partes siguientes¹¹²: 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.



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.



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. Es decir, que posibilite

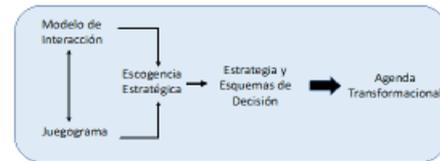
¹¹² En este punto hemos adaptado a nuestros propósitos, **un modo de pensar por juegos**, los componentes especificados para los roles por el equipo de T. R. Burns en el marco de la teoría de los juegos socialmente integrados. Luego nos apoyamos en las multimetodologías a los efectos de la operatividad del enfoque en términos de la conformación de la Agenda Transformacional.

un: **“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) hacia el **Desarrollo Humano Sostenible como Libertad** (capacidades para la libertad en el sistema).”

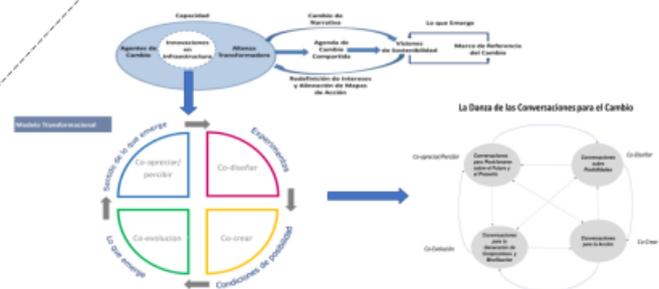
Momentos y Caja de Herramientas

Momentos	Hilo Conductor	Caja de Herramientas
Norte (Conversaciones para Posicionarse sobre el Futuro y el Presente)	Declaración del cambio (Definición del posicionamiento)	Marco de Referencia del Cambio Ejes del cambio
Territorio (Conversaciones sobre Posibilidades)	Puntos de entrada para el cambio de narrativa y el cambio transformador (Delimitación del espacio de posibilidades)	Marco Analítico del Juego social Evaluación multicriterio: patrones de interacción Secuencia de interrogantes: Modo de Pensar por Juegos Apoyo Metodológicos: pensar y acción estratégica (líneas, estructuras recurrentes, incógnitas, etc.)
Mapa (Conversaciones para la Acción)	Prototipo del juego y la secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado (Realización de un cálculo de posibilidades)	Escogencia Estratégica Modelo de interacción Juegograma Análisis de trayectorias Estrategia y Esquemas de decisiones
Hoja de ruta (Conversaciones para la Generación de Compromisos y Movilización)	Nueva narrativa y conductores estructurales del cambio de juego (Construcción de espacios de posibilidades)	Alianza transformativa Agenda del cambio transformador Políticas y proyectos catalizadores Plataforma para una alianza transformativa

Proceso de Escogencia Estratégica

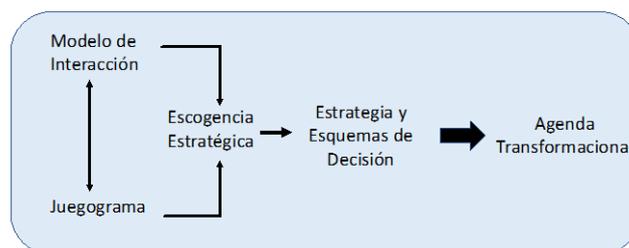


Liderazgo para la Transición hacia un Desarrollo Humano, Democrático y Sostenible: Capacidad



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.

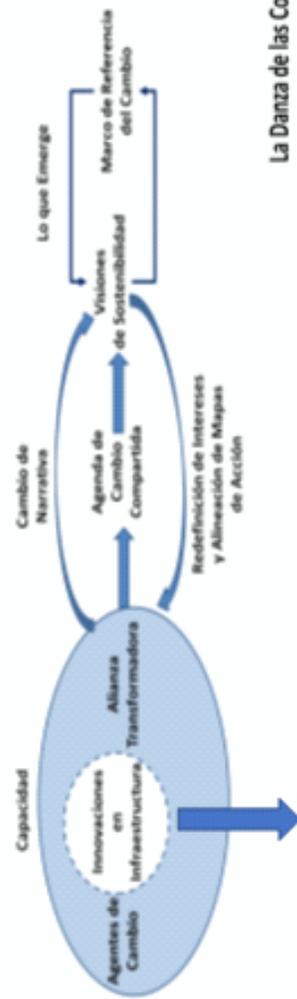
Proceso de Escogencia Estratégica



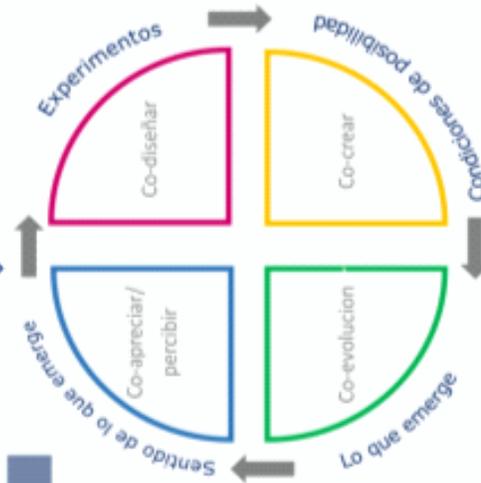
Las innovaciones en infraestructura deben facilitar que se realice la danza de conversaciones que fundamentan el modelo transformacional de la propuesta, y la concepción del cambio como un juego de interacciones humanas en un campo social. Esto propiciaría que las agendas de cambio sean compartidas y sobre visiones de

sostenibilidad que tienen en consideración: lo emergente, los cambios de narrativa, la alineación de los mapas de acción y la redefinición de intereses.

Liderazgo para la Transición hacia un Desarrollo Humano, Democrático y Sostenible: Capacidad



Modelo Transformacional



La Danza de las Conversaciones para el Cambio



- Acemoglu, D. y J. A. Robinson** (2019). *El Pasillo Estrecho. Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*. Barcelona, España: Editorial Deusto. S.A.
- Aguilar, F, y Otros (Coordinadores)**. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos. Primera edición Mc Graw Hill. Interamericana de España, S. A. U.
- Barragan, J.** (2016). *Instituciones y costos de transacción*. Anales de la Cátedra Francisco Suárez. Vol. 50: ACFS: Uno de 50, ACFS: Uno de 50, Páginas 257-282.
- Bédard R.** (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. AD-MINISTER. Universidad EAFIT, 3, 68-88.
- Bennis, W. G.** (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Editorial Norma.
- Bicchieri, C.** (2016). *Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure and Change Social Norms*. Oxford: Oxford University Press.
- Bicchieri, C.** (2006). *The Grammar of Society. The Nature and Dynamics of Social Norms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Binmore, K.** (2008). La teoría de juegos. Una breve introducción. Alianza Editorial. Madrid.
- Bourdieu, P.** (1995a). Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P.** (1997). Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Anagrama.
- Bourdieu, P.** (2000). Cosas dichas. Gedisa.
- Bourdieu, P.** (2012). Bosquejo de una teoría de la práctica. Prometeo Libros
- Burns, T. R. (2006)**. "The sociology of complex systems: an overview of actor-system dynamics." *World Futures: The Journal of General Evolution*, 62, pp. 411-460.
- Burns, T. R., y H. Flam** (1987). *The Shaping of Social Organization*, Londres, Sage Publications.
- Burns, T. R., y A. Gomolinska** (2000). "The theory of socially embedded games: the mathematics of social relationships, rule complexes, and action modalities", *Quality and Quantity, International Journal of Methodology*, 34 (4), pp. 379-406.
- Burns, T. R., y E. Roszkowska** (2005). "Generalized game theory: assumptions, principles, and elaborations grounded in social theory", *Studies in Logic, Grammar, and Rhetoric*, 8 (21), pp. 7-40.
- Burns, T. R., y E. Roszkowska** (2008). "The social theory of choice: from Simon and Kahneman-Tversky to GGT modelling of socially contextualized decision situations", *Optimum-Studia Ekonomiczne*, 3 (39), pp. 3-44.
- 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.
- Carroll, L.** (2015). *Alicia a través del espejo*. Editorial Santillana. San José. Costa Rica.

- Castellano, H., López, J. y Renaud, C.** (2010). *Caja de Herramientas de Planificación y Gestión*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Conklin, J.** (2006). «Wicked problems and social complexity» en Conklin, J. 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.
- 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*. Univesrity of Cambridge. UK.
- Díaz, E. y Del Valle, C. Editores** (2016). Guía de Economía del Comportamiento. Volumen 1: Políticas Públicas. Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento. México.
- 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.
- Domingo, C.** (1980). “*Sistemas, Modelos, Estructuras*”. Caracas. CENDES. Curso de Modelos Matemáticos. Mimeo.
- Echeverría, R.** (2003). *Ontología del Lenguaje*. Lom Ediciones S.A.
- Friend, J. y A. Hickling** (2002). *Planificación Bajo Presión. El Enfoque de Escogencia Estratégica*. Caracas: IVEPLAN.
- Grupo Banco Mundial** (2015). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2015. Mente, Sociedad y Conducta*. Washington, DC.
- Gigerenzer, G.** (2008). “*Why heuristics work*”. Perspectives on Psychological Science, (3), 20-29.
- Habermas, J.** (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*, vol.1: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus.
- Habermas, J.** (2001). *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*. España: Cátedra.
- Hadot, P.** (2006). *Ejercicios Espirituales y Filosofía Antigua*. Biblioteca de Ensayo Siruela. Madrid, España.
- 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.
- Juarroz, R.** (1994). *Algunas ideas sobre el lenguaje de la transdisciplinariedad*, tomado de: www.pensamientocomplejo.org/docs/files/juarroz_el%20lenguaje%20de%20la%20transdisciplinariedad.pdf

- Kania, J., Senge, P., y Kramer, M.** (2018). *The water of systems change*. Recuperado el 21 de julio de 2019, de FSG: https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change
- Kolb, D. A.** (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Konsilisto Consulting Group** (2021). *Visión Estratégica de Arismendi 2026. Hacia el desarrollo humano, democrático y sostenible*. Estado Nueva Esparta.
- Lewis, S., J. Passmore y S. Cantore** (2011). *Appreciative Inquiry for Change Management. Using AI to facilitate organizational development*. Philadelphia: Kogan Page.
- 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. (Disertación con base en recientes conferencias inéditas). *Revista Ágora de Heterodoxias*. ISSN: 2443-4361/ Vol. 7 N° 1. pp. 67-75.
- López, J.** (2020). *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*. 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.
- López, J. y S. García** (2015). *Planificación y Cambio en Ambiente Sociales Complejos*. Caracas: Cendes, UCV.
- López, J. y García, S.** (2012). *El cambio como un juego de interacciones humanas. Hacia la búsqueda de patrones*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Malavé, J.** (2022). *Desconexión moral: una explicación de la transgresión sin culpa*. Debates IESA. Caracas. Venezuela.
- Matachi, A.** (2006). *Capacity Building Framework*. UNESCO-International Institute for Capacity Building in Africa.
- Matus, C.** (2000). *Teoría del Juego Social*. Caracas, Venezuela:Fondo Editorial Altadir.
- Mercier, H. y D. Sperber** (2017). *The Enigma of Reason: A New Theory of Human Understanding*. Cambridge: Harvard University Press.
- Miller, L. M.** Coordinación y Convención, en: Aguiar, F, y Otros. *Economía, Sociedad y Teoría de Juegos*.P.87.
- Murga-Menoyo, M. A.** (2015). *Competencias para el desarrollo sostenible: las capacidades, actitudes y valores meta de la educación en el marco de la Agenda global post-2015*. *Foro de Educación*, 13 (19), pp. 55-83.

- Nicolescu, B.** (2016). *The Hidden Third and the Multiple Splendor of Being*. CIECAL /Revista Vectores de Investigación. Journal of Comparative Studies Latin America. vol. 11. nº 11.
- Nicolescu, B.** (2008). Transdisciplinarity-History, Methodology, Hermeneutics. *Economy Transdisciplinary Cognition*, 40(2), 13-23.
- Nicolescu, B.** (1996). *La Transdisciplinarietà. Manifiesto*. (s.l.) Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.
- Nussbaum, M. C.** (2012). *Crear Capacidades. Propuesta para el Desarrollo Humano*. España: Paidós Estado y Sociedad.
- Nussbaum, M. C.** (2010). Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades, trad. castellana de María Victoria Rodil, Katz, Buenos Aires.
- Ostrom, E.** (2007). *La Elección Racional Institucional. Evaluación del marco del análisis y desarrollo institucional*, en Sabatier, P. A. ed. (2007). *Theories of the Policy Process*. Boulder. Westview Press. Traducción y Publicación del Proyecto de Modernización del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación - República Argentina.2010, pp.23-68.
- Parsons, T. y E. S.** (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Piñero, G.** (2012). Gödel. Dos Teoremas que Revolucionaron las Matemáticas. *Genios de las Matemáticas*.
- Popović, V.** (2011). *Poesis și Mathesis în Poezia Lui Ion Barbu*. Teză de Doctorat. Universitatea din Novi Sad. Facultatea de Filosofie Departamentul de Românică. Novi Sad. Serbia.
- Popović, V.** (2014). Geometrization of Poetic Spaces. *Mathematics as a Game, Studies on Literature, Discourse and Multicultural Dialogue, Section: Language and Discours*, Međunarodna Konferencija u Organizaciji Univerziteta Petru Maior, Doctoral School of Literary Studies, The Alpha Institute for Multicultural Studies, 5-6 decembar 2013, Târgu Mureș, Editura Arhipelag XXI, Târgu Mureș, România, Editor: Prof. Dr. Iulián Boldea, University Petru Maior, Tîrgu Mureș, Romania; 2014; ISBN:978-606-93590-3-7, pp.977982.
http://www.asociatiaalpha.comxa.com/Program_LDMD_I_final.def..pdf
- Popović, V. y Cincar, K.** (2018). Complexity of Mathematical Concepts in Poetic Operation of Ion Barbu (Dan Barbilian). *Anale. Seria Informatică*. vol. XVI fasc. 3 – 2018 *Annals. Computer Science Series*. 16 th Tome 3 rd Fasc.–2018
- 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.
- QUINN, J. B. y Otros.** (1988). *The Strategy, Process, Concepts, Contexts and Cases*. New Jersey. Editorial PRENTICE HALL. Traducido en el Instituto Centroamericano de Empresas (INCAE).
- Rein, M. y D. Schön** (1994): *Frame Reflection Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York, EE. UU.

- Renaud, C.** (2021). Ser “socialmente” democrático. Artículo en el portal la Gran Aldea. Caracas. Venezuela. <https://lagranaldea.com/2021/02/12/ser-socialmente-democratico/>
- Renaud, C.** (2021). *¿Qué tienen en común Amartya Sen y Deepak Chopra?* Artículo en el portal la Gran Aldea. Caracas. Venezuela. <https://lagranaldea.com/>
- 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.
- Rosenhead, J. y Mingers, J.** (2004). *Análisis Racional Reestudiado para un Mundo Problemático*. Venezuela: Instituto Venezolano de Planificación.
- Rosenhead, J.** (1989). *Rational Analysis for a Problematic World Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*. England: John Wiley & Sons LTD.
- Sabatier, P. A.** ed. (2007). *Theories of the Policy Process*. Boulder. Westview Press. Traducción y Publicación del Proyecto de Modernización del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación - República Argentina.2010.
- Saxer, M.** (2017). *Guía práctica para la elaboración de cambios transformativos*. México: Fundación Friedrich Ebert.
- Sen, A.** (2000). *Desarrollo y Libertad*. España: Planeta.
- Senge P, Hamilton H. y Kania, J.** (2015). *The Dawn of System Leadership*. *Stanford Social Innovation Review*. Winter 2015.
- Senge, P., J. Laur, S. Schley, B. Smith, y N. Kruschwitz** (2009). *La Revolución necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Senge, P. Ch. Roberts, R. Ross, B. Smith, y A. Kleiner** (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Gránica.
- 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.
- Simmel, G.** (2007). *Imágenes Momentáneas*. Dimensión Clásica. España. Gedisa Editorial.
- 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>.

- Testa, M.** (1986). «*Tendencias de investigación en Ciencias Sociales para planificación*», en *Cuadernos del Cendes*, p. 46, Caracas: Cendes-UCV.
- Thompson, J. B.** (1993) *Ideología y cultura moderna, teoría crítica social en la comunicación de masas*, UAM Xochimilco, México.
- Ullmann-Margalit, E.** (1977). *The Emergence of Norms*, Oxford, Clarendon Press.
- Varela, F.** (1996). *Neurophenomenology: A Methodological Remedy for the Hard Problem*. En *Journal of Consciousness Studies*, 3 (4), pp. 330-349.
- Varela, F., C. O. Scharmer** (2000). *Three Gestures of Becoming Aware. Conversation with Francisco Varela, Paris*. The conversation with Francisco Varela took place as part of a larger interview project involving 25 interviews with eminent thinkers on knowledge and leadership (sponsored by the Society for Organizational Learning and McKinsey & Company). All interviews are accessible as free downloads from www.dialogonleadership.org.