



**CEN  
DES**

Centro de Estudios del Desarrollo  
Universidad Central de Venezuela

**TEMAS  
DE  
DOCENCIA**

---

**Liderazgo Democrático  
Transformador:  
la construcción de la Caja  
de Herramientas desde la  
Transdisciplinariedad**

**Jesús López  
Coromoto Renaud  
Marisol Villegas**

**23**

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 23**

**Liderazgo Democrático Transformador:**  
la construcción de la Caja de Herramientas  
desde la Transdisciplinariedad

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, 2021

© Cendes, UCV 2021

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

Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes-UCV  
[www.ucv.ve/cendes](http://www.ucv.ve/cendes)

## **CONTENIDO**

### **Introducción**

#### **Parte I**

Transdisciplina, caja de herramientas y marco analítico

I.1 Transdisciplina, caja de herramientas

I.2 El marco analítico

#### **Parte II**

Herramientas para el aprendizaje de segundo orden

#### **Parte III**

A manera de síntesis

#### **Anexos**

### **Referencias bibliográficas**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente texto tiene como marco de trabajo la configuración 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. La tesis general de este planteamiento descansa en que las formas actuales de formación del liderazgo no resultan apropiadas para propiciar cambios transformadores en ambientes sociales democráticos y complejos, y no resultan pertinentes en el contexto de las tendencias y de los procesos de transformación digital de los modelos de gobernanza.

El texto consta de dos partes. En la parte I se describen los enfoques y herramientas requeridos por la actitud transdisciplinaria que requiere la emergencia de un liderazgo democrático y transformador. En la parte II se presenta una selección de herramientas que facilitan el aprendizaje de segundo orden, a los fines de la reflexión en la acción y de las competencias asociadas al liderazgo democrático y transformador.



## Transdisciplina, caja de herramientas y marco analítico

### I.1 Transdisciplina, Caja de Herramientas

En el contexto de la metodología sobre la transdisciplina desarrollada por Basarab Nicolescu<sup>1</sup> se presenta la opción de una caja de herramientas asociada con los tres axiomas que conforman esta metodología, 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 gödeliano. 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. El desarrollo de esta opción es con el propósito de fortalecer el pensar integral y la actitud transdisciplinaria<sup>2</sup> que se requiere bajo la

---

<sup>1</sup> Nicolescu, 1996.

<sup>2</sup> 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

perspectiva de un *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*<sup>3</sup>.

En lo que sigue se reflexiona sobre estos axiomas y sobre el tercero oculto, con el interés de precisar las herramientas requeridas bajo la perspectiva señalada.

### **Niveles de la realidad**

Con la finalidad de facilitar el diálogo entre múltiples disciplinas y saberes, es relevante el diseño de marcos analíticos generales<sup>4</sup> 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*"<sup>5</sup> o al crear "futuros posibles"<sup>6</sup>, debe abordar múltiples perspectivas y niveles de la realidad<sup>7</sup> 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 Razón<sup>8</sup> y de la Teoría de la Acción Comunicativa<sup>9</sup>, 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

---

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).

<sup>3</sup> López, 2020.

<sup>4</sup> Sabatier, 2007:23-68.

<sup>5</sup> Rittel, y Webber, 1973.

<sup>6</sup> Senge y Otros, 2009.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Mercier & Sperber, 2017.

<sup>9</sup> Habermas, 1987 y 2001.

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.

### **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 condiciones<sup>10</sup> 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 humanas<sup>11</sup> que puede conducir *hacia el Desarrollo Humano*<sup>12</sup>.

### **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.*

---

<sup>10</sup> Kania, Senge, & Kramer, 2018.

<sup>11</sup> López, y García, 2012.

<sup>12</sup> Sen, 2000.

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 Neurofenomenología<sup>13</sup> sobre los tres gestos para “hacerse consciente”<sup>14</sup>: “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 Lenguaje<sup>15</sup> sobre la estructura de coherencia entre lenguaje, emociones y cuerpo.

### **La Caja de Herramientas**

Bajo esta perspectiva se considera que las herramientas que 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*<sup>16</sup>, son entre otras, las siguientes: Marcos analíticos<sup>17</sup>, diálogo reflexivo<sup>18</sup> y apreciativo<sup>19</sup>, marcos de referencia<sup>20</sup>, narrativas<sup>21</sup>, patrones<sup>22</sup>, condiciones<sup>23</sup>, gestos del hacerse consciente<sup>24</sup> y la estructura de coherencia<sup>25</sup>. Las referencias bibliográficas solo buscan orientar los aspectos

---

<sup>13</sup> Varela, 1996.

<sup>14</sup> Varela and Scharmer, 2000.

<sup>15</sup> Echeverría, 2003.

<sup>16</sup> 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).

<sup>17</sup> Sabatier, 2007:23-68.

<sup>18</sup> Castellano, López, y Renaud, 2010:95-96.

<sup>19</sup> Lewis, Passmore, y Cantore, 2011.

<sup>20</sup> Rein, & Schön, 1994.

<sup>21</sup> Saxer, 2017.

<sup>22</sup> Senge y Otros, 2009.

<sup>23</sup> Kania, Senge, & Kramer, 2018.

<sup>24</sup> Varela and Scharmer, 2000.

<sup>25</sup> Echeverría, 2003.

conceptuales generales de relevancia<sup>26</sup> y que se deben considerar al momento de utilizar las herramientas específicas y conformar, en términos prácticos, la Caja de Herramientas (figura 1).



Figura 1

### Caja de herramientas

En el Modelo Transformacional (figura 2) que fundamenta la propuesta: *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*, se busca que el liderazgo 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.

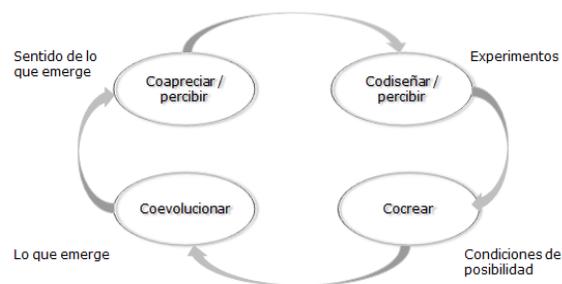


Figura 2

### Modelo transformacional

<sup>26</sup> 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).

Es por ello que al considerar lo planteado en las figuras 1 y 2, se puede observar 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.*



Figura 3  
**Percepción metodológica**

Lo señalado anteriormente se tiene en consideración al momento del diseño del Prácticum Reflexivo<sup>27</sup> que facilita la práctica que subyace al Modelo Transformacional y para cuya realización se parte de tres niveles (figura 4):

- 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 narrativa<sup>28</sup> y cambio de juego<sup>29</sup>; y

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> 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).

3) Construcción de alianza transformativa para el cambio de juego: agenda y proyectos catalizadores<sup>30</sup>. Siendo de suma relevancia a los efectos del caso práctico: el marco de referencia del cambio<sup>31</sup>, el prototipo del juego y la secuencia de visiones para alcanzar el juego deseado<sup>32</sup>.

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<sup>33</sup>.

Todos estos aspectos deben ser asumidos, de manera integral en la simulación<sup>34</sup> o juego de roles del Prácticum Reflexivo.

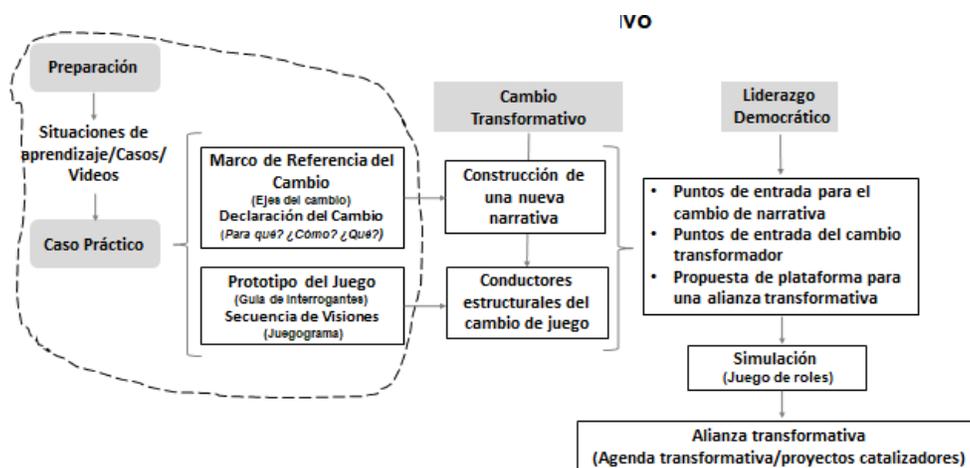


Figura 4  
**Prácticum reflexivo**

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> En el proceso de coevolución con el ecosistema.

<sup>33</sup> Al respecto resulta pertinente revisar la Guía práctica para la Elaboración de Cambios Transformativos, de Saxer, 2017.

<sup>34</sup> 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.

En definitiva, lo que se busca al realizar el Prácticum Reflexivo es llevar a la práctica el Modelo Transformacional (figura 2) teniendo en consideración, de manera implícita el “Marco Analítico” que sintetiza la propuesta de Basarab Nicolescu para la metodología de la transdisciplina<sup>35</sup> (figura 5) y el Marco para la Acción de la Propuesta (figura 6): *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*, el cual articula lo que se conoce acerca del entorno a través de las teorías sociales que maneja, 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). 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<sup>36</sup>. La articulación entre el “Marco Analítico” de la transdisciplina, la Metodología de las Distinciones el Marco para la Acción y el Modelo Transformacional, a los fines del cambio transformador que se busca en el Prácticum Reflexivo, se visualiza en la figura 7.

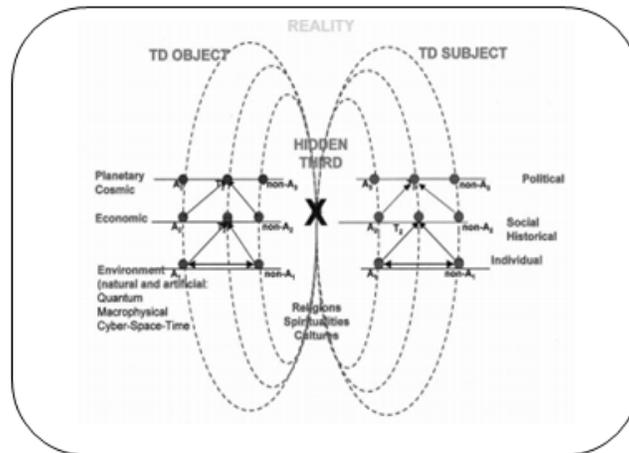


Figura 5  
**Marco analítico de Basarab Nicolescu**

<sup>35</sup> En este Marco las figuras punteadas son los Niveles (en el paso entre niveles hay ruptura de conceptos y leyes), los triángulos representan el Tercer Incluido, la “X” el Tercero Oculto y la unidad es la emergencia de la pluralidad Compleja. La cual es “abierta”.

<sup>36</sup> 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).

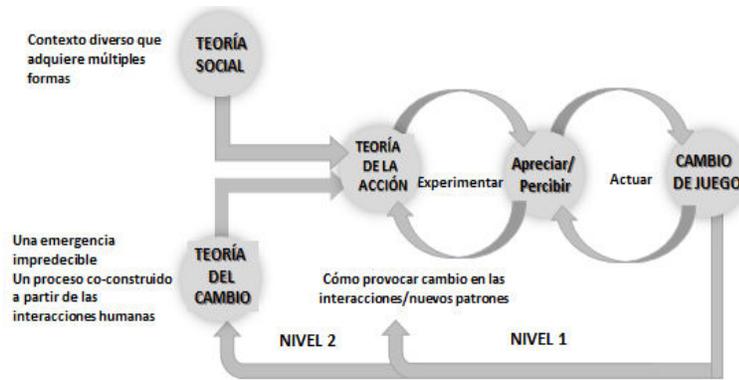


Figura 6  
**Marco para la acción**

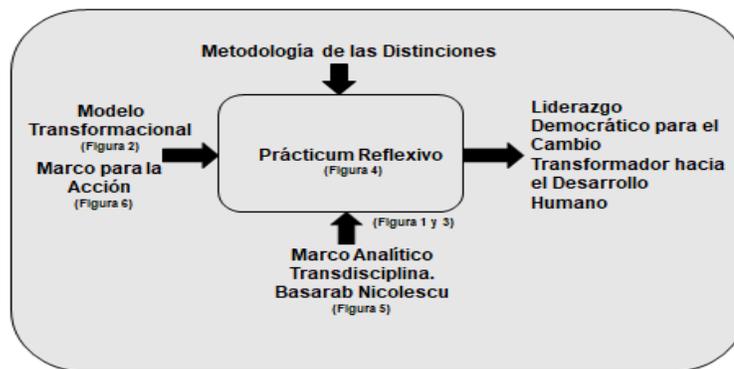


Figura 7  
**Marco de referencia general**

En síntesis, los aspectos centrales de esta estrategia de trabajo son las siguientes:

- Pensar por juegos la complejidad social y experimentar con los procesos de emergencia de patrones (*Marco para la acción*).
- Pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos (*Modelo Transformacional*).
- Construir las teorías de la acción social teniendo en consideración los conceptos de forma, complejidad, auto-referencia y observación (*Metodología de las Distinciones*).
- 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 (*Marco analítico transdisciplina*).

- Fortalecer el cálculo interactivo que se requiere en la transición hacia el juego deseado, al ser esta un proceso de experimentación y adaptación estratégica (*Prácticum Reflexivo*).
- 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 (*Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*).

Con esta estrategia, se pueden concentrar esfuerzos en enfrentar la crisis en las capacidades de gobierno diseñando “dispositivos” que faciliten que el sistema complejo se transforme en un sistema adaptativo complejo<sup>37</sup>.

## **I.2 El Marco analítico**

En este acápite se parte de la premisa que se deben realizar diseños para una gobernanza colaborativa que favorezca la cocreación ciudadana y el cambio social. Lo cual implica: a) el pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos; y b) el 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.

Luego de realizada una reflexión valorativa sobre los talleres realizados hasta la fecha, se llegó a la conclusión que se podía fortalecer el diseño del prototipo de juego para un cambio transformador, si se disponía de un Marco Analítico. A tales fines, se presentan los aspectos centrales de un Marco Analítico<sup>38</sup> para la participación activa de los involucrados (Figura 8), el cual se puede llevar a la práctica en el prácticum reflexivo. En aras de una comprensión pedagógica, se detallan los pasos para desarrollar el Marco Analítico.

---

<sup>37</sup> Al respecto ver la entrevista anexa realizada por la profesora Coromoto Renaud al profesor Jesús López (anexo 1).

<sup>38</sup> Se tienen en consideración los desarrollos conceptuales sobre la acción social de Parsons y Shils, 1951; Ostrom, 2007; Matus, 2000; y López, 2020.

1. Elaborar el Marco de Referencia del Cambio en atención a los ejes mañana-hoy, y externo-interno<sup>39</sup>.
2. Consultar a los participantes en el taller: ¿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.
3. Definir los criterios que se deben aplicar para realizar una evaluación multicriterios de los resultados de los patrones de interacción en la situación concreta considerada el Marco de Referencia del Cambio.
4. Proceder a la realización de una evaluación multicriterios de los resultados y de los patrones de interacción identificados.
5. Establecer las brechas entre lo "deseado" y el "es", a nivel de los resultados y de los patrones de interacción.
6. Visualizar de forma gráfica a partir de la arena de acción<sup>40</sup> considerada, la dinámica recurrente entre las jugadas de los actores, las reglas y los valores<sup>41</sup> en el contexto de las condiciones socio-ecológicas donde se enmarca la arena de acción<sup>42</sup>. Esta dinámica se realiza utilizando tarjetas con el propósito de diseñar una representación gráfica de la estructura recurrente de la interacción en la arena de acción, y se logra con la participación de los involucrados en el marco de un diálogo reflexivo.
7. Reflexionar en atención a la representación gráfica sobre las siguientes interrogantes, entre otras: ¿De qué tipo es la relación entre las jugadas y los

---

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> Bajo la conceptualización utilizada por Ostrom, 2007. "Las arenas de acción incluyen una situación de acción y a los actores en esa situación".P.30.

<sup>41</sup> En este punto se considera que pueden existir valores sociales compartidos, por ejemplo, por una comunidad de involucrados y valores asociados al vector que define al perfil de un actor.

<sup>42</sup> En este sentido, se pueden adaptar y utilizar, entre otras, los siguientes enfoques y herramientas: mapa discursivo (Saxer, 2017:18-25), marco de creación de capacidades (Matachi, 2006:4-7), vectores que definen al actor (Matus, 2000: 222-224), el iceberg sistémico (Senge y Otros, 2009:181-185), y los arquetipos sistémicos (Senge y Otros, 1995: 102-108).

valores? ¿Existe una relación de coherencia<sup>43</sup> entre los valores, las normas sociales<sup>44</sup> y las reglas? ¿En la arena de acción, cuáles capacidades<sup>45</sup> determinan la producción de las jugadas?, y así sucesivamente, hasta completar todas las relaciones establecidas en la figura 8. En este punto los enfoques y herramientas para capacidades<sup>46</sup>, normas<sup>47</sup>, convenciones que propicien la cooperación social<sup>48</sup>, y valores<sup>49</sup> 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.

8. Determinar las áreas de decisión<sup>50</sup> que pueden contribuir a cerrar la brecha identificada y al diseño de un nuevo prototipo del juego. Ello, a partir del análisis integral de la visualización gráfica realizada en el punto 6. A tales efectos, se define un área de decisión como una interrogante que debe llevar a la acción al responderla, por ejemplo: ¿Cómo puede modificar la regla "x"? Para la identificación de las áreas de decisión se utilizan tarjetas y símbolos para su clasificación en términos de las decisiones.
9. Precisar el foco de la acción 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

---

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> Se considera que la estructura modela el comportamiento a través de las normas sociales.

<sup>45</sup> En el entendido que hay capacidades en los niveles de la persona, de la organización, de los actores y del ecosistema.

<sup>46</sup> Ver: Enfoque, niveles y matriz de creación de Capacidades en: Matachi, A. (2006). Capacity Building Framework. UNESCO-International Institute for Capacity Building in Africa.

<sup>47</sup> Ver: Bicchieri, C (2016). Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure and Change Social Norms. Oxford: Oxford University Press.

<sup>48</sup> Ver: Miller, L. M. Coordinación y Convención, en: Aguiar, F, y Otros. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos.P.87.

<sup>49</sup> Ver: Murga-Menoyo, 2015:64-70

<sup>50</sup> A los fines de la conformación de la Agenda de Decisiones se utiliza el enfoque de Escogencia Estratégica de Friend y Hickling, 2002.

debe ser utilizada. Ejemplo: un círculo de color rojo puede ser el símbolo de importante en el sentido de la transformación.

10. Explorar para cada área de decisión del foco de la acción las posibles opciones a realizar; las cuales deben ser excluyentes entre sí.
11. Conformar los esquemas de decisión como el resultado de las combinaciones de opciones consistentes entre sí, de las distintas áreas, y que pueden provocar un cambio transformador.
12. Someter a un análisis multicriterios de viabilidad a los diferentes esquemas de decisión que combinan las opciones de una manera consistente, y seleccionar el mejor valorado.
13. Identificar las incertidumbres asociadas al foco de la acción e identificar las opciones exploratorias correspondientes para enfrentarlas.
14. Diseñar la Agenda del Cambio Transformador 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<sup>51</sup>, los resultados del análisis de viabilidad<sup>52</sup>, 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 opción.<sup>53</sup>

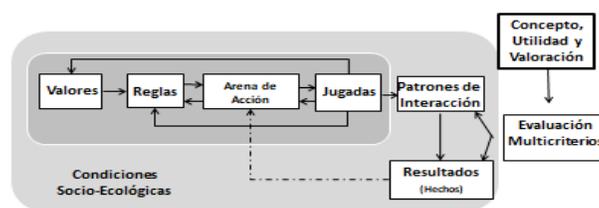


Figura 8  
**Marco analítico**

<sup>51</sup> Para la construcción de la nueva narrativa resulta de utilidad la herramienta recomendada por Saxer, 2017:25

<sup>52</sup> 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.

<sup>53</sup> Resulta conveniente verificar con la herramienta 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.

El Marco analítico en cuestión se debe inscribir en un Marco de creación de capacidades (figura 9) 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.

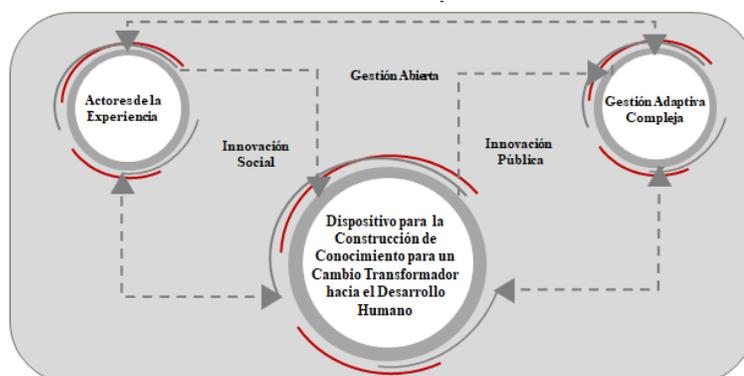


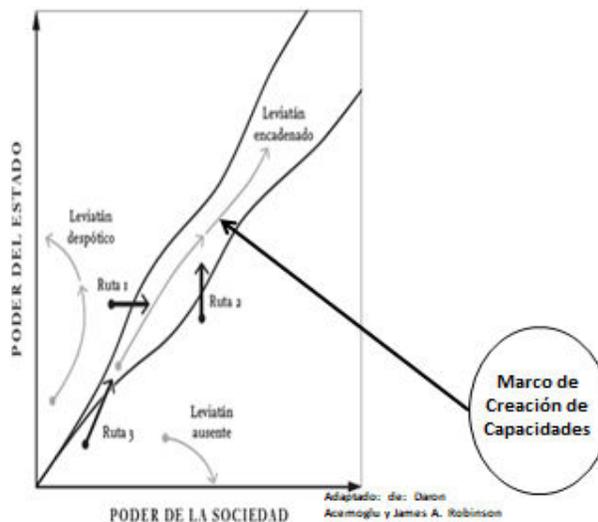
Figura 9

### **Marco de creación de capacidades**

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 la 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 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 10). Entonces, en

correspondencia con el denominado principio de la Reina Roja<sup>54</sup>, 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.



**Figura 10**  
Puertas al pasillo

<sup>54</sup> 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.



## Herramientas para el Aprendizaje de Segundo Orden

En esta parte del texto se presentan las herramientas que facilitan el aprendizaje de segundo orden. A tales efectos 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<sup>55</sup> y perspectivas, a los fines de la reflexión en la acción y del fortalecimiento las competencias asociadas al liderazgo democrático y transformador (Anexo 2). Bajo la actitud transdisciplinaria se utilizan herramientas en correspondencia con las siguientes clasificaciones:

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

El refinamiento de la textura emocional<sup>56</sup> para la vida en democracia, 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<sup>57</sup>.

- **Capacidades y competencias**

---

<sup>55</sup> 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 arquetípicos. El arte poético de Barbilian 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).

<sup>56</sup> 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.

<sup>57</sup> Un ejemplo es el poema de Clara Janés dedicado a Basarab Nicolescu, titulado: "The Hidden Third". En: Nicolescu, 2016:27.

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).<sup>58</sup>

- **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<sup>59</sup>: ¿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.

- **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<sup>60</sup>, tipos de pensamientos<sup>61</sup> (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 conformación<sup>62</sup> 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

---

<sup>58</sup> Echeverría, 2003.

<sup>59</sup> Kolb, 1984.

<sup>60</sup> 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).

<sup>61</sup> Grupo Banco Mundial, 2015:5-14.

<sup>62</sup> Ver Matus, 2000:231

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 manera de síntesis

En definitiva, lo que se busca en el Prácticum Reflexivo al combinar las herramientas para el conocimiento en la acción con las herramientas para el aprendizaje de segundo orden, es el diseño de 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 capacidades (figura 11). Lo cual facilitaría el abordaje del desarrollo sostenible como libertad<sup>63</sup> al pasar del enfoque de resolver problemas a crear futuros sostenibles en ambientes sociales democráticos y complejos.

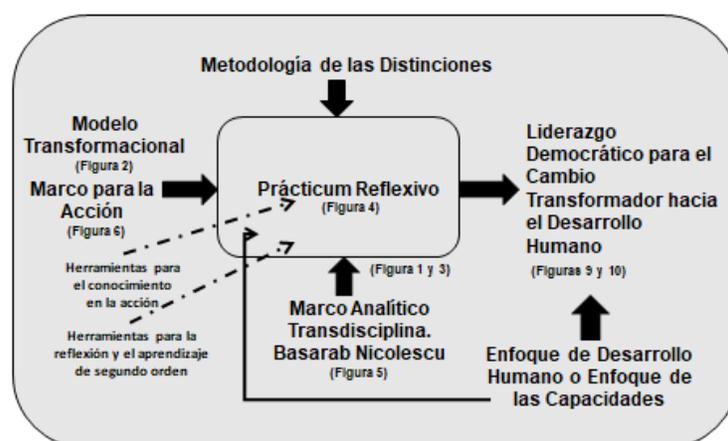


Figura 11

<sup>63</sup> 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).

### **Marco de referencia general**

En correspondencia con esta propuesta, se ha elaborado un Programa de Estudios Avanzados (anexo 3) cuyo contenido conforma la Hoja de Ruta para el diseño del prácticum adaptados a las situaciones particulares de los involucrados. Siendo, en todos los casos, su justificación la siguiente: *la situación del país demanda 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 con 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.*

## Anexo 1

### 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.<sup>64</sup>

**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

---

<sup>64</sup> Revista Cuadernos del Cendes, N° 104, mayo-agosto 2020. Cendes-UCV

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.

## Anexo 2

### **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*

## **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.

### **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](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](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](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](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](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](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](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](https://www.youtube.com/watch?v=tapOd_k04Ww)





## 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

## Referencias bibliográficas

- Acemoglu, D. y J. A. Robinson** (2019). *El Pasillo Estrecho. Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*. Barcelona, España: Editorial Deusto. S.A.
- Aguiar, F. J. Barragán y N. Lara** coords. (2008). *Economía, Sociedad y Teoría de Juegos*. Primera edición. España: Mc Graw Hill. Interamericana de España, S. A. U.
- Castellano, H., Jesús López y Coromoto Renaud** (2010). *Caja de Herramientas de Planificación y Gestión*. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes).
- Bicchieri, C.** (2016). *Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure and Change Social Norms*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- 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.
- 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:

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](https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)

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

**Lewis, S., J. Passmore y S. Cantore** (2011). *Appreciative Inquiry for Change Management. Using AI to facilitate organizational development*. Philadelphia: Kogan Page.

**López, J.** (2020). *Liderazgo Democrático para el Cambio Transformador hacia el Desarrollo Humano*. Caracas: Cendes, UCV.

**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.

**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.

**Max-Neef, M.** (2004). *Fundamentos de la transdisciplinariedad*, Chile, Universidad Astral de Chile.

**Mercier, H. y D. Sperber** (2017). *The Enigma of Reason: A New Theory of Human Understanding*. Cambridge: Harvard University Press.

**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. n°11.

**Nicolescu, B.** (1996). *La Transdisciplinariedad. 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.

- Nussbaum, M. C.** (2003). *La Terapia del Deseo. Teoría y práctica en la ética helenística*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona España.
- 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.
- 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](http://www.asociatiaalpha.comxa.com/Program_LDMD_I_final.def..pdf)
- Popović, V. y Cincar, K.** (2018). *Complexity of Mathematical Concepts in Poestic 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
- Rein, M. y D. Schön** (1994): *Frame Reflection Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York, EE.UU.
- Renaud, C.** (2021). *¿Qué tienen en común Amartya Sen y Deepak Chopra?* Artículo en el portal la Gran Aldea. Caracas, Venezuela. Tomado de: <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.
- 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.
- Testa, M.** (1986). «Tendencias de investigación en Ciencias Sociales para planificación», en *Cuadernos del Cendes*, p. 46, Caracas: Cendes-UCV.
- 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](http://www.dialogonleadership.org).