



**CEN  
DES**

Centro de Estudios del Desarrollo  
Universidad Central de Venezuela

**TEMAS  
PARA  
LA DISCUSIÓN**

---

**Teoría y Método de la Planificación  
Nacional en la Venezuela actual**

**Jesús López**

**11**



Temas para la Discusión está destinada a publicar textos de los profesores e investigadores del Cendes. Incluye: ensayos, ponencias y avances de investigación.

Su finalidad es agilizar la difusión de estos textos en la comunidad científica y el público en general interesado en las temáticas propuestas a la discusión.

TEMAS PARA LA DISCUSIÓN  
Nº 11

## **TEORÍA Y MÉTODO DE LA PLANIFICACIÓN NACIONAL EN LA VENEZUELA ACTUAL**

**JESÚS LÓPEZ**

Profesor-Investigador del Área Teoría y Método  
Centro de Estudios del Desarrollo Cendes-UCV

Caracas, marzo 2018

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
DISEÑO DEL PLAN.....	1
ASUNTOS PRIORITARIOS EN EL PROCESO DE DISEÑO DEL PLAN DE LA PATRIA.....	6
VENEZUELA 2030. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) Y DISEÑO DE MECANISMOS SOCIALES ...	14
A MANERA DE SÍNTESIS REFLEXIVA.....	20
Recomendaciones.....	25
MODELO PARA ARMAR: UNA INTEGRACIÓN POSIBLE.....	28
ANEXOS.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36

# TEORÍA Y MÉTODO DE LA PLANIFICACIÓN NACIONAL EN LA VENEZUELA ACTUAL\*

## INTRODUCCIÓN

En este documento se busca comprender y analizar la teoría y método «en» y «de»<sup>1</sup> la Planificación presentes en el Plan de la Patria 2013-2019, a los fines de identificar áreas de mejora y sugerir aspectos teóricos y metodológicos a incorporar en el marco analítico de trabajo en el proceso de planificación nacional. Para el logro de este propósito resulta de suma importancia analizar el Plan desde su propio marco de referencia y destacar los antagonismos políticos y las narrativas divergentes respecto a las teorías sustantivas que conforman su contenido.

## DISEÑO DEL PLAN

- El Plan de la Patria (PP) tiene el carácter de Ley de la República<sup>2</sup> y se le define como el *Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019*<sup>3</sup> ello, como continuación del *Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista. Líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2017-2013*, presentado en cumplimiento de lo establecido en el artículo 187 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- La estructura del PP bajo una lógica de pensamiento piramidal, articula metas, objetivos, políticas y programas sectoriales, teniendo como marco normativo de referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y como marco político-programático al Proyecto Nacional Simón Bolívar (figura 1).

---

\*Un primer avance de este documento se publicó en la Revista Cuadernos del Cendes, año 34, nº 96 septiembre-diciembre 2017, editada por el Centro de Estudios del Desarrollo, Cendes, de la Universidad Central de Venezuela.

<sup>1</sup> En el sentido de la distinción utilizada por Camhis (1978) relativa a las diferencias entre las teorías de lo procesal en la planificación y las teorías sustantivas que conciernen a los fenómenos a enfrentar con la planificación.

<sup>2</sup> En este punto resulta relevante el debate sobre cómo se formula y aprueba una Ley según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; y el determinar qué es exactamente lo que se somete a la aprobación y ante cuál instancia, en materia del Plan de la Nación; ello en atención al numeral 8 del artículo 187 y el numeral 18 del 236 de la Constitución vigente.

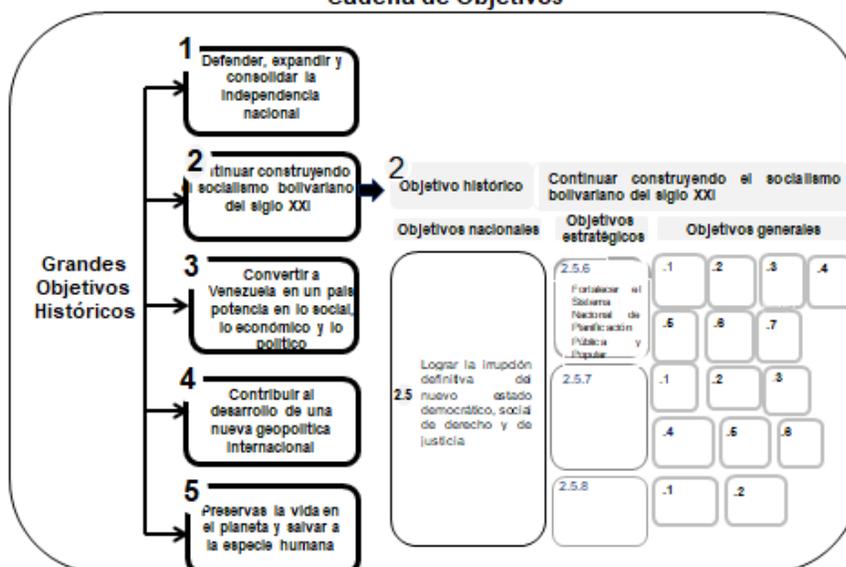
<sup>3</sup> Ver Ley del Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela nº6,118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013.



- Los diferentes objetivos del PP se pueden visualizar como una cadena de objetivos que se integra en el marco de una ideología política<sup>4</sup> (figura 2). Se asume que esta cadena expresa el sentido de la transformación social contenida en el Proyecto Nacional Simón Bolívar y del «Sistema Social» previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

<sup>4</sup> Al respecto se debe tener presente, entre otras interrogantes: ¿qué es una ideología política?, ¿cuáles son los rasgos ideológicos del Proyecto Nacional Simón Bolívar?, ¿Cuál es el papel de la ideología en la construcción de un Proyecto Nacional?, ¿la concepción de la planificación es para la reproducción o para la transformación del sistema?, ¿qué caracteriza los modelos mentales del planificador en la reproducción y en la transformación del sistema?

Figura N° 2  
Cadena de Objetivos



- En este marco de referencia estratégico es donde se inscriben las políticas y programas del PP bajo una perspectiva sectorial (figura 3), las cuales deben contribuir al logro de las metas macroeconómicas y de las metas macrosociales para el período 2013-2019. Ver en el anexo 1 y 2, un registro cuantitativo de las metas, objetivos, políticas y programas del Plan de la Patria<sup>5</sup>. En el caso específico del Plan de la Patria 2025, se registra una redefinición de los indicadores macro sociales y de las metas e indicadores en atención a una nueva conceptualización y clasificación de los sectores en: sectores sociales y sectores estructurantes de economía y servicios.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> En el caso de El Plan de la Patria 2019-2025, se señala: «... es una fase de profundización de la etapa 2012-2018. Se han mantenido los 5 Objetivos Históricos y se han detallado otros,... en función de la profundización para la direccionalidad socialista. Así, por ejemplo, a los 24 objetivos nacionales se han incorporado 8; totalizando 32 objetivos nacionales, los objetivos estratégicos se han desarrollado con mayor detalle pasando de 151 a 176 objetivos estratégicos, los objetivos generales se han desarrollado en atención a las líneas de acción estratégicas pasando de 656 a 739 objetivos generales.

De la misma forma, ha sido una necesidad imperiosa direccionar los planes sectoriales y espaciales,... En atención a esto se desarrollaron los objetivos específicos para cada caso, generándose un total de 1.796 objetivos específicos como herramientas de lucha para el combate. De la misma forma, el plan ha contemplado las líneas estratégicas de políticas y proyectos estructurantes, que alimentan la definición del plan de inversión, así como un primer conjunto de indicadores bases para la gestión y el seguimiento de 120 indicadores; agrupados por metas y objetivos». Plan de la Patria 2025, febrero 2018. p.30.

<sup>6</sup> *Indicadores Macro Sociales:* Indicadores Globales e Indicadores de Fuerza de Trabajo; *Metas – Indicadores Sectores Sociales:* Sector Mujer, Sector Pueblos Indígenas, Sector Juventud, Sector Comunas, Sector de Campesinos y Campesinas, Sector de Pescadores y Pescadoras, Sector de Adultos y Adultas Mayores, Sector de Personas con Discapacidad, Sector Cultura, Sector Salud, Sector Agroalimentario, Agricultura Urbana y Peri Urbana, Sector Vivienda y Hábitat, Sector Educación, Educación Superior Ciencia, Tecnología, Sector de Protección y Seguridad Social, Sector Telecomunicaciones, Sector Turismo. *Metas – Indicadores Sectores Estructurantes de Economía y Servicios:* Sector Minería, Sector Ecosocialismo y Agua, Sector Hidrocarburos, Sector Energía Eléctrica,

**Figura N° 3**  
**Políticas y Programas Sectoriales**  
**Sectores**

- Formación (cultura, educación y deportes).
- Salud.
- Protección Social y Seguridad Social.
- Poder Popular y Organización Social.
- Seguridad.
- Energía Eléctrica.
- Hidrocarburos.
- Petroquímica.
- Minería.
- Transporte Acuático y Aéreo.
- Transporte Terrestre.
- Ambiente (conservación y ordenación territorial, acueductos y saneamiento).
- Vivienda y Hábitat.
- Industrias.
- Agricultura, Tierra y Alimentación.
- Turismo (infraestructura).
- Ciencia y Tecnología (telecomunicaciones).

- En lo que respecta a los aspectos sustantivos del PP se ha elaborado una matriz para su revisión sistemática, focalizando la atención en aquellos conceptos clave que le dan sentido a su narrativa en una Teoría de Cambio<sup>7</sup> (figura 4). Este punto es determinante, porque los planes de la nación, por lo general, no inician su diseño evaluando los resultados del plan anterior<sup>8</sup> y, en otros casos, los cambios metodológicos presentes en su formulación dificultan la evaluación de los niveles de avance hacia los objetivos del Proyecto Nacional. De allí, la relevancia de analizar si el marco de referencia conceptual (teorías sustantivas) y metodológico (teorías procesales) del Proyecto Nacional se mantienen o se han modificado respecto de los planteamientos iniciales sobre el proceso de transformación social. Siendo la interrogante crucial: ¿Es el Plan de la Patria un Proyecto Nacional?

---

Sector Comercio Exterior, Sector Cemento, Sector Automotriz, Sector Aluminio, Sector Hierro y Acero, Sector Petroquímico, Sector Defensa y Seguridad Ciudadana, Indicadores de Banca y Finanzas.

<sup>7</sup> Entendida como la hoja de ruta hacia el cambio significativo esperado, la secuencia de precondiciones para lograr ese cambio, las intervenciones requeridas para alcanzar las precondiciones de orden superior, los supuestos sobre los factores que pueden influir sobre las precondiciones de cada nivel e indicadores sobre el logro de las pre-condiciones.

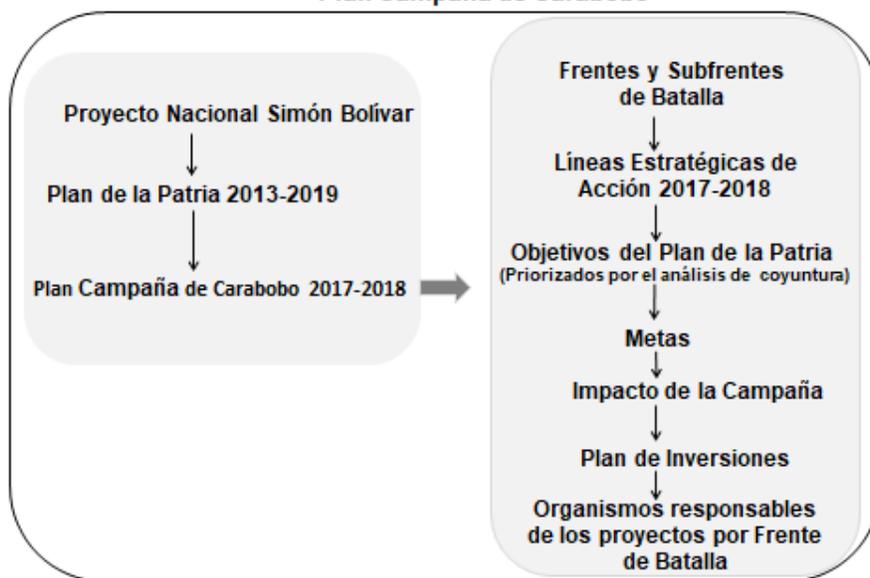
<sup>8</sup> Confundiéndose en algunos casos el proceso de evaluación con la cronología de eventos y esfuerzos realizados en un momento determinado. Por el contrario, cabe señalar que en el Plan de la Patria 2025, en su Marco Contextual, se presenta información del contexto general, una apreciación del contexto político sobre tres «*elementos vertebrales*»: protección del pueblo, economía, y descolonización; y un balance en cifras de los logros de la Revolución Bolivariana.

Figura N° 4  
**Matriz Multidimensional**  
 (Plan de la Patria 2013-2019)

Dimensiones	Ideas Trascendentales	Características Significativas
<i>Ser Humano</i>	Derechos consagrados en la Constitución	Centralidad en el Ser Humano y sus relaciones sociales y con la naturaleza
<i>Sistema</i>	Poder Social	Consolidación y expansión del poder popular organizado en la Constitución Nacional de la Sociedad
<i>Políticas Públicas</i>	Planificación y coordinación de las políticas públicas	Planificación pública, popular y participativa en el marco de un Proyecto Nacional
<i>Cambio estructural</i>	Metabolismo socialista	Cambio estructural través de la transformación de las relaciones de producción, intercambio y sociales del sistema capitalista
<i>Transición</i>	Socialismo Bolivariano	Cambio en las relaciones de poder, en el proceso de acumulación, relaciones socio-territoriales, en las relaciones internacionales
<i>Teoría y Método de la Planificación</i>	Proyecto Nacional Simón Bolívar	Configuración de mecanismos para una planificación centralizada

- El Plan de la Patria Campaña Carabobo 2017-2018, es un plan bianual, donde se establece la Agenda Económica de Transición y las metas para los objetivos prioritarios de los Frentes de Batallas, en atención al análisis de la coyuntura socio-política y a los énfasis del marco estratégico de referencia del Plan de la Patria para el lapso 2017-2021. Ello permite establecer las Líneas Estratégicas de Acción asociadas a los temas estructurantes para la construcción del socialismo y el desencadenamiento de los procesos sociales requeridos por una transformación estructural con visión sistémica. Siendo El Plan de la Patria la hoja de ruta, el Proyecto Nacional Simón Bolívar el marco constructivo del sistema social deseado y la Agenda 2030 la que agrupa los esfuerzos a realizar en términos del desarrollo de los instrumentos de planificación para la acción de gobierno en términos de la sostenibilidad del sistema (figura 5).

Figura N° 5  
Plan Campaña de Carabobo



#### ASUNTOS PRIORITARIOS EN EL PROCESO DE DISEÑO DEL PLAN DE LA PATRIA

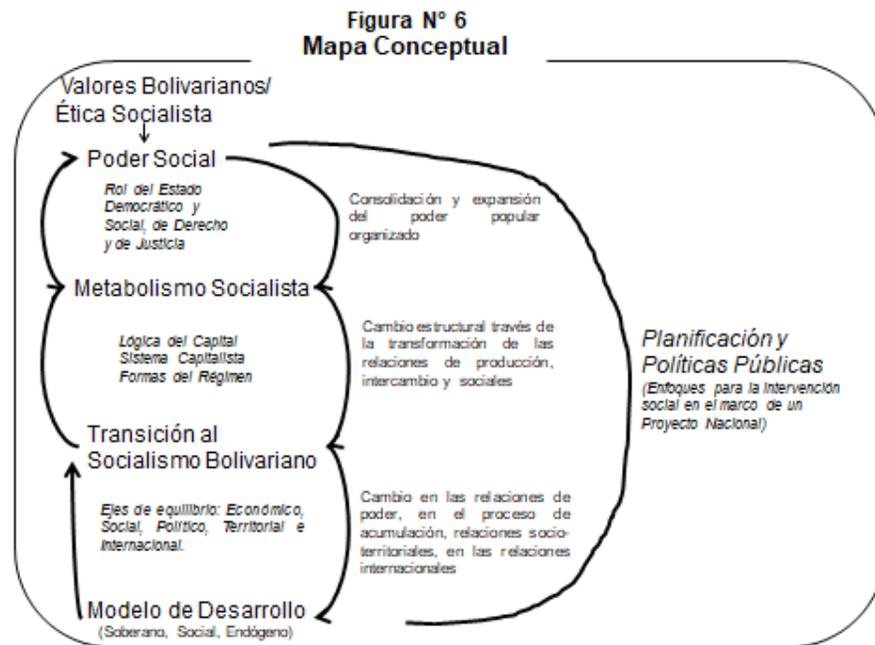
- Al elaborar un mapa conceptual para comprender la Teoría de Cambio que se expresa en el PP, nos encontramos que se busca un cambio estructural bajo la lógica de la consolidación de un metabolismo socialista.<sup>9</sup> Eso implica el cambio de la lógica del capital, el paso de una sociedad capitalista<sup>10</sup> a una socialista y la transformación de las formas del régimen en el marco de un Proyecto Nacional, cuyo enfoque es constructivista y su foco son las necesidades sociales, teniendo

<sup>9</sup> La teoría «en» la planificación, presente en los últimos planes de la nación sobre el cambio social, aun cuando no se reconoce de manera explícita, inscriben su narrativa dentro de la perspectiva y lógica marxista. Siendo, en términos prácticos, un tema relevante de la acción política, la construcción de una hegemonía en el poder, en el sentido de Gramsci: *como ideología gobernante*. Bajo esta óptica, llama la atención que el Presidente Nicolás Maduro, en el prólogo al Libro Azul, señale: «Quiero atreverme a formular libremente una intuición: en muchos y diversos sentidos, Robinson es para nosotros mucho más importante que Carlos Marx, y lo es porque él pensó desde nuestra realidad, enraizando su pensamiento, asimilando todas las ideas que había que asimilar de Europa, pero pensando desde presupuestos nuestros, americanos, no europeos, teniendo el coraje de formular ideas propias, descolonizándose a la hora de forjar conceptos, descolonizándonos en el pensar y en el hacer» (Chávez Frías, 2013:24).

<sup>10</sup> En el Plan de la Patria 2025 también se considera, por ejemplo, en el **Objetivo Nacional 3.1**: «Desarrollar el poderío económico en base al aprovechamiento óptimo de las potencialidades que ofrecen nuestros recursos, mediante la construcción de un nuevo sistema productivo, sistema logístico y de distribución, lógica de precios y **metabolismo del capital**; así como maximizar el desarrollo e integración de cadenas productivas nacionales y regionales bajo la premisa de la interdependencia y creación de valor» (Subrayado nuestro). p. 208.

«...la arquitectura de un nuevo **metabolismo circular del capital** entre el sistema de inversión pública, el sistema de misiones y grandes misiones y el sistema económico productivo de las mismas...» (subrayado nuestro) p.153.

como una referencia teórico-metodológica central (teorías procesales) los trabajos de Oscar Varsavsky<sup>11</sup> sobre los Proyectos Nacionales y los estudios de viabilidad (Varsavsky, 1974) (figura 6). No obstante, en el PP, la Teoría de Cambio no es explícita en el sentido de precisar con claridad el cambio deseado<sup>12</sup>, las condiciones necesarias para lograr el cambio deseado (a corto, mediano y largo plazo) y las estrategias para facilitar los procesos que se deben impulsar de una manera integrada para alcanzar dichas condiciones desencadenantes de los resultados y relaciones deseadas<sup>13</sup>. Es decir, la cadena de objetivos no expresa la hoja de ruta de una Teoría de Cambio que dé sentido a las políticas y programas en la creación de las precondiciones del cambio estructural.<sup>14</sup>



- Al analizar el lenguaje utilizado en la narrativa del PP, nos encontramos que es un lenguaje de acción que coloca el foco en los procesos, esfuerzos y en las opciones para lograr los objetivos, y no en un Cadena de Resultados bajo un

<sup>11</sup> En el caso de Varsavsky la ideología es determinante para la construcción de un Proyecto Nacional.

<sup>12</sup> A diferencia de la propuesta de cambio estructural que se observa en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Ver al respecto López, 2007.

<sup>13</sup> Ello a pesar que el Libro Azul se señala: «El proyecto está concebido como una serie encadenada de situaciones dentro de un proceso evolutivo de signo profundamente transformador» (Chávez Frías, 2013:55).

<sup>14</sup> Al respecto una interrogante clave es: ¿cómo alcanzar las precondiciones necesarias para el cumplimiento de los derechos consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela? Resulta oportuno destacar que en el caso del Plan de la Patria 2025, la Teoría de Cambio se hace explícita, en cuanto a sus componentes, a diferencia del Plan de la Patria 2013-2019, porque se pueden articular los dos momentos centrales del Plan: a) La Agenda Concreta de Acción (ACA) del Plan de la Patria 2030: Estabilización y paz política y económica: 2018-2020; y b) Un País Potencia, soberano, socialista: 2019-2025, en el ciclo bicentenario; con las premisas para el cambio, las dimensiones y frentes de batalla para la democracia plena; los objetivos del proceso de consulta y elaboración del plan, y los sujetos de la consulta.

enfoque de derechos humanos (lenguaje de cambio) que permita medir, en especial, los cambios a nivel de las condiciones del sujeto de derecho, como consecuencia de intervenciones programáticas en el marco de las políticas públicas sectoriales.<sup>15</sup> Ello en el entendido que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela coloca en su centro al Ser Humano, a la ciudadanía como ejercicio pleno de los derechos humanos, y a un Estado Democrático y Social, de Derecho y de Justicia como parte del Poder Social. En tal sentido, las mediciones del cambio social y del desarrollo requieren de una nueva métrica centrada en el Ser Humano, de la evaluación ex-ante del impacto de las políticas públicas a través de micro-simulaciones<sup>16</sup> y de modelos que faciliten la experimentación sobre la viabilidad de las posibles combinaciones entre sistema, estructura y mecanismos sociales<sup>17</sup> en el marco de un Proyecto Nacional o de un estilo de desarrollo.<sup>18</sup>

- Lo anterior nos plantea el reto de buscar la integralidad de las políticas públicas teniendo como referencia que convivimos en un sistema socio-ecológico cuyas interacciones dinámicas entre los subsistemas que lo integran son los que aseguran su sostenibilidad como un Sistema Adaptativo Complejo<sup>19</sup> (figura 7). Bajo esta perspectiva, es que debemos diseñar las estrategias de resiliencia, las políticas públicas y los mecanismos para que el desarrollo sea una emergencia sistémica.<sup>20</sup> Es oportuno resaltar que la Agenda Alternativa Bolivariana, previa al Proyecto Nacional Simón Bolívar, establecía: «*un enfoque humanístico, integral, holístico y ecológico*» (Ley del Plan de la Patria, p.3) y que en el *Libro Azul* se definía una Situación-Objetivo.<sup>21</sup> Este tipo de enfoque es al que debe ser sometido el Plan de la Patria, en términos de sus Objetivos (históricos, nacionales, estratégicos y generales), Políticas y Programas Sectoriales. Ello a los fines de analizar la integralidad de la acción transformadora y de evaluar cómo se concibe el diseño de las condiciones para que el sistema socio-ecológico puede generar un desarrollo sostenible.<sup>22</sup>

---

<sup>15</sup> En este punto cabe destacar que: «El desarrollo es quizá la más compleja de las categorías axiológicas y materiales formuladas por las ciencias sociales. Por tal razón, su visión y su abordaje no pueden continuar ligados a análisis de carácter sectorial y/o unidimensional, que segmenten y alinderen no solo las áreas de acción de la sociedad, sino los límites de la comprensión de las múltiples interacciones existentes entre las dimensiones componentes del desarrollo y el bienestar» (Botero Ospina y otros, 2004:1).

<sup>16</sup> Un ejemplo de lo señalado es el trabajo de: Aguilar, 2012.

<sup>17</sup> Para el caso en estudio se han diseñado mecanismos para la organización del pueblo desde la Presidencia de la República, entre otros, tales como: círculos bolivarianos, cooperativas, misiones, comunas, consejos comunales y Clap.

<sup>18</sup> Ver Calcagno, 1990.

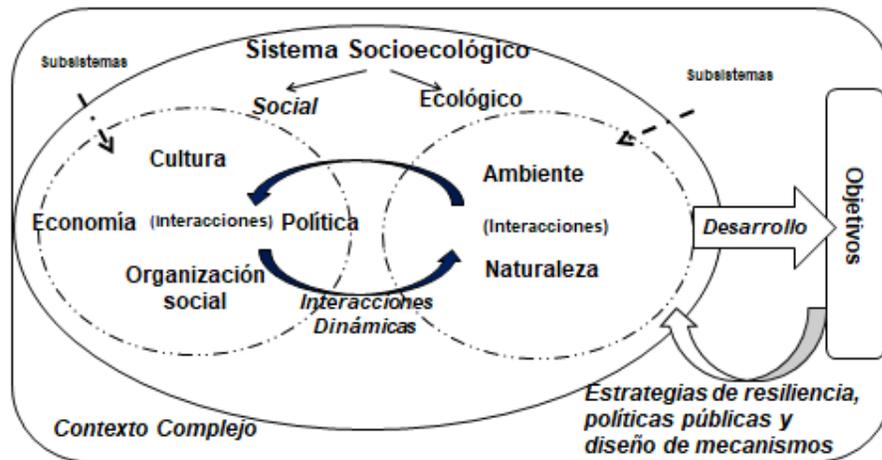
<sup>19</sup> Buckley, 1968:497.

<sup>20</sup> Ver Boisier, 2002.

<sup>21</sup> Bajo la perspectiva y conceptos del Profesor Carlos Matus. Ver Chávez Frías, 2013.

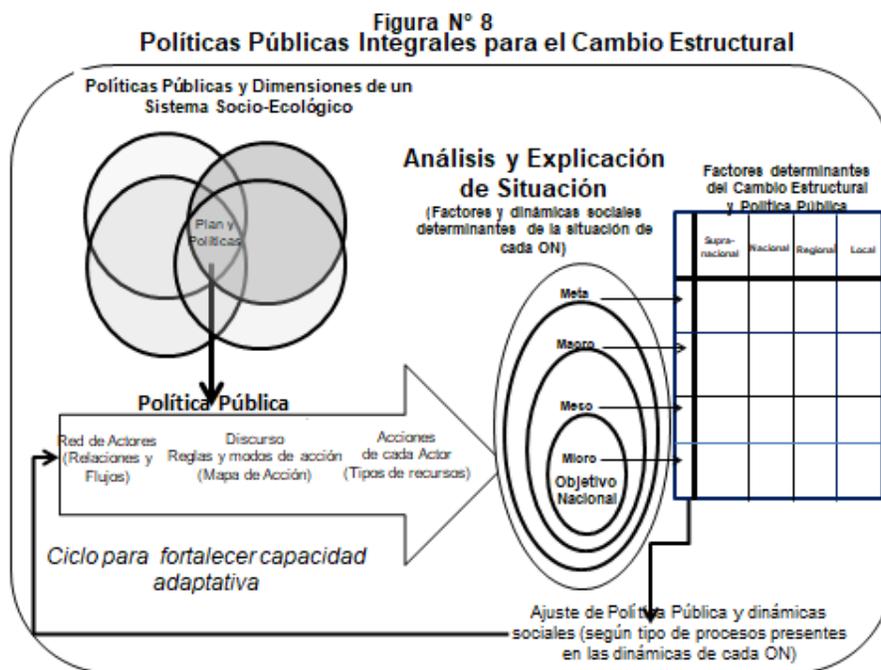
<sup>22</sup> Al respecto se sugiere revisar los planteamientos de Elinor Ostrom en E. Ostrom et. al., 2009.

Figura N° 7  
Sistema Socio-Ecológico



- El avance hacia políticas públicas integrales (carácter multidimensional) para el cambio estructural requiere que veamos cada subsistema y su interrelación con los restantes, así como tener en cuenta los distintos niveles del contexto ecológico en el que se desenvuelve el sistema (figura 8). Esto facilitaría la apropiación y alineación de los involucrados en el logro de los objetivos nacionales, la planificación y coordinación de las políticas públicas, según el nivel de participación que les corresponde en el contexto ecológico, y el asumir que la red de actores, sus mapas de acción y tipos de recursos en su poder, son determinantes en el ciclo de una política pública específica.<sup>23</sup> Es oportuno aclarar que lo determinante en términos de la sostenibilidad del sistema, no es sólo la intersección entre las dimensiones, si no el ver, por ejemplo, las acciones en una dimensión y sus implicaciones en las restantes. Por otra parte, es crucial en el marco de una democracia participativa y protagónica, el considerar los avances en materia de la racionalidad comunicativa (Habermas, 1987), de la planificación colaborativa (Innes y Booher, 2012) y el impacto de la planificación colaborativa y comunicativa en la capacidad de gobernanza (Innes, 2002). Ello es determinante a los fines de la construcción de consensos en Sistemas Adaptativos Complejos.

<sup>23</sup> Ver la tesis doctoral de Zapata, 2012.

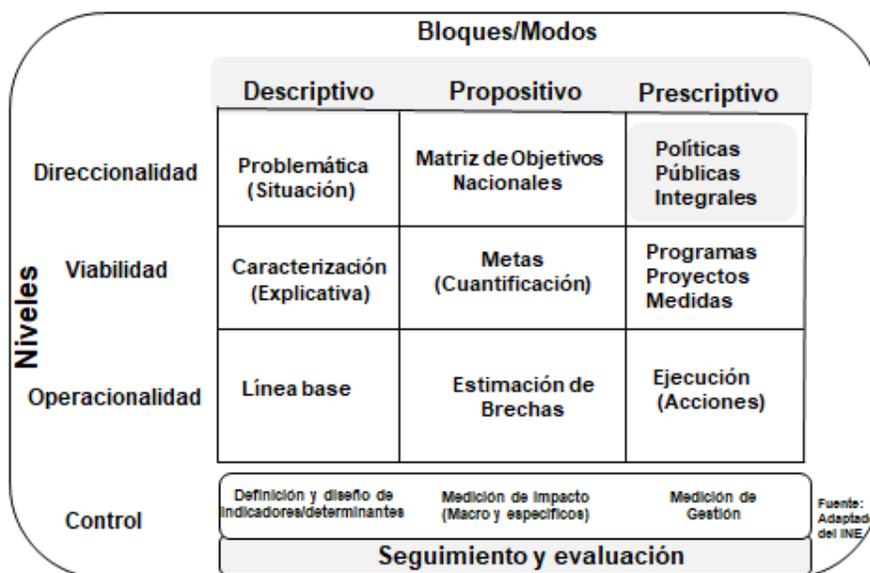


- Esta lógica de trabajo requiere que se establezcan para los objetivos nacionales, las metas y los indicadores respectivos<sup>24</sup>. De manera tal, que se pueda precisar la instituciones responsables de las operaciones estadísticas y las instancias responsables del seguimiento y monitoreo; así como de la evaluación de las intervenciones programáticas<sup>25</sup>. Esto facilitaría la consolidación de un Modelo para la Acción Pública centrado en los objetivos del Proyecto Nacional, las políticas públicas integrales y la articulación y coordinación de las intervenciones programáticas para producir el cambio social deseado (figura 9).

<sup>24</sup> El Plan de la Patria 2025, representa un avance significativo respecto al Plan de la Patria anterior, en lo referido a la redefinición de algunos sectores como en la determinación de las metas, indicadores, políticas y programas estructurante de cada sector. Ver Plan de la Patria 2025. Metas-Indicadores Políticas y Programas Estructurantes (2019 y 2025).

<sup>25</sup> En el caso de la planificación pública, se deben revisar los supuestos lógicos de linealidad, proporcionalidad y certidumbre que están implícitos en las intervenciones programáticas que no se plantean el cómo transformar la realidad en un sistema complejo a los fines de lograr el desarrollo, confundiendo el trabajo sectorial y coyuntural a nivel de los medios, con el alcanzar un desarrollo sostenible (fin). En el sentido siguiente. Linealidad: dado X entonces se obtiene Y. Olvidándose de las relaciones e interacciones sistémicas; Proporcionalidad: a una mayor proporción de recursos monetarios utilizados debe obtenerse un incremento significativo en los resultados; como si todo fuera un problema de utilizar los recursos monetarios con eficiencia en sectores prioritarios; y Certidumbre: dar por dato la certidumbre en las intervenciones programáticas, cuando la incertidumbre es consustancial a los sistemas complejos. La complejidad plantea retos significativos al logro del desarrollo como una emergencia sistémica y a la planificación pública posible en un sistema adaptativo complejo.

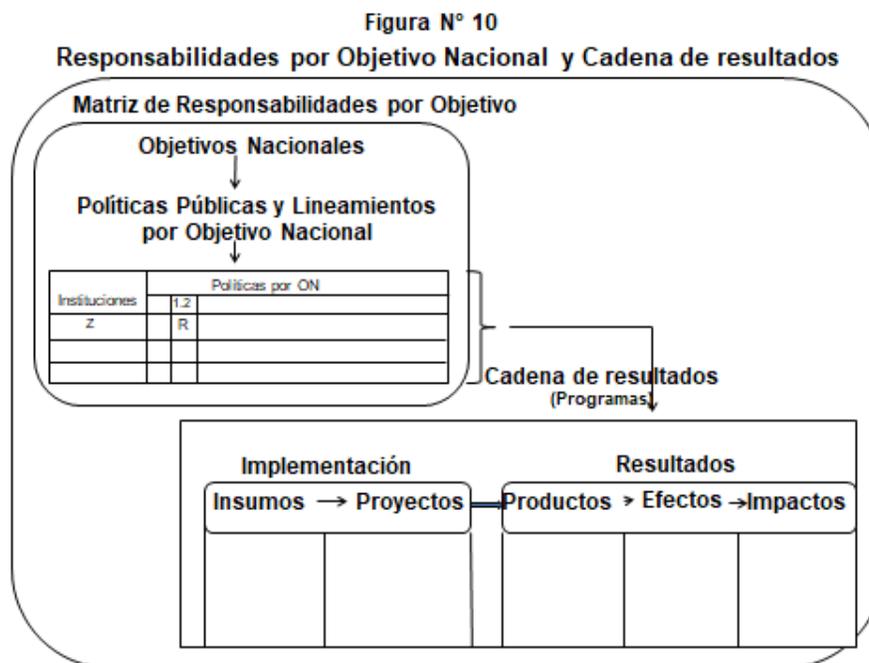
**Figura N° 9**  
**Modelo para la Acción Pública**



- Es a partir de la matriz de objetivos nacionales que se deben establecer los niveles de responsabilidades (responsable principal, corresponsable, contraloría social, etc.) respecto de las políticas públicas referidas a cada objetivo nacional, y los programas cuya articulación y coordinación de su gestión es necesaria para lograr los resultados esperados al nivel de ese objetivo en el contexto del Proyecto Nacional<sup>26</sup>. Por otra parte, esto propiciaría el diseño de indicadores asociados con el conjunto de los determinantes de la situación de cada objetivo nacional<sup>27</sup> (figura 10).

<sup>26</sup> Así, por ejemplo, lo que se plantea en el Plan de la Patria para el Objetivo Estratégico 5.1.1.: «Impulsar de manera colectiva la construcción y consolidación del socialismo como única opción frente al modelo depredador, discriminador e insostenible capitalista» Resulta contrastante con lo que ha sucedido con la explotación del Arco Minero del Orinoco.

<sup>27</sup> Bajo la perspectiva de que las variables y actores que con sus mutuas interacciones aseguran el desarrollo y la sostenibilidad en el sistema. Es en este tema donde los avances en los enfoques de redes de políticas y ecología de juegos son de suma utilidad.



- Resulta pertinente destacar que el ciclo de las políticas públicas se operacionaliza a nivel de programas y proyectos que deben provocar un cambio medible a nivel de los resultados,<sup>28</sup> en correspondencia con los objetivos del Proyecto Nacional y como superación de las problemáticas sociales que se precisan como un problema de carácter público (figura 11). Es por ello, que en el Modelo para la Acción Pública es clave a nivel de la direccionalidad (figura 9) la apreciación de la situación de las problemáticas sociales, la matriz de objetivos nacionales y las políticas públicas integrales. Esto evitaría las «variaciones» metodológicas que confunden y dificultan la evaluación de los resultados de los planes.<sup>29</sup> Por ejemplo, en el Plan de la Patria 2013-2019 se definen Políticas y Programas Sectoriales (figura 3 y anexo 1) que luego no se toman en cuenta, de manera explícita, en el diseño del Plan de la Patria Campaña Carabobo 2017-2018, porque se utiliza la categoría de Líneas Estratégicas de Acción por Frentes de Batalla. Asimismo, se establecen metas para los Frentes de Batalla, cuya relación y articulación con los Objetivos Estratégicos y Generales del Plan de la Patria, en términos específicos, no se puede establecer de una manera directa. Los distintos tipos de Objetivos del Plan de la Patria son simplemente utilizados para clasificar y «agrupar» las metas por la afinidad entre ellas y su relación con el Frente de Batalla.<sup>30</sup> En

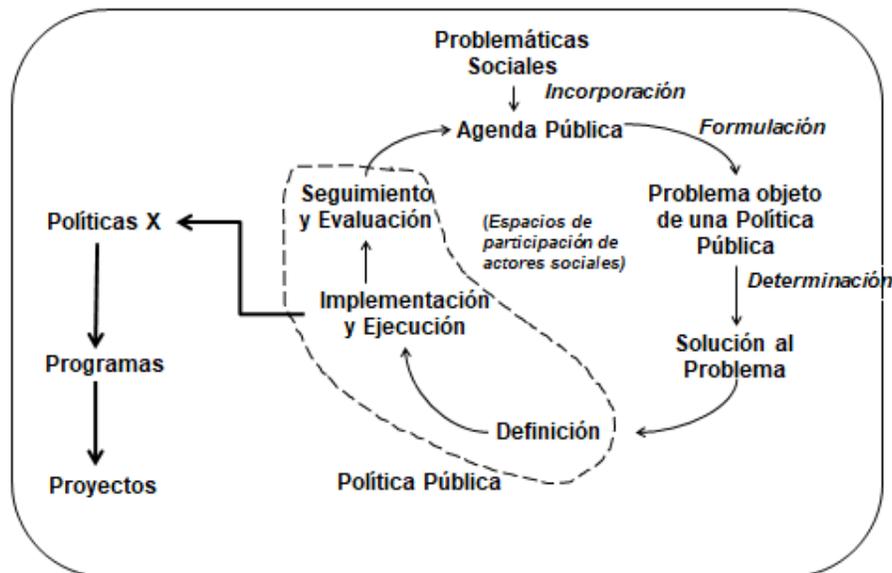
<sup>28</sup> Ver enfoque de Gestión Basada en Resultados en United Nations Development Group, 2011.

<sup>29</sup> En el caso del Primer Plan Socialista, el esquema metodológico utilizado para las 7 Líneas Generales, es: Enfoque, Objetivos, y Estrategias y Políticas.

<sup>30</sup> De igual forma, en el Taller de Planificación Estratégica del Sistema de Gobierno Territorial del País, realizado por la Presidencia de la República en diciembre de 2017, a pesar de que se establece como su primer objetivo: Generar un Método Común de Trabajo, entre las distintas escalas de gobierno (nacional, regional y municipal), se utilizan otros términos, tales como: vértices de acción política, ejes territoriales de acción, líneas centrales de acción, etc. Los cuales son diferentes a los establecidos en los otros planes. En este caso resulta aleccionador lo señalado por María Helena Botero Ospina: «La sinergia que sería necesaria para acelerar el proceso de desarrollo en la región es la conocida como

otros términos, un Frente de Batalla, debería ser la resultante de la intersección entre los Objetivos del Plan de la Patria y las dimensiones del sistema socio-ecológico.<sup>31</sup>

**Figura N° 11**  
**Ciclo de las Políticas Públicas y Lógica Programática**

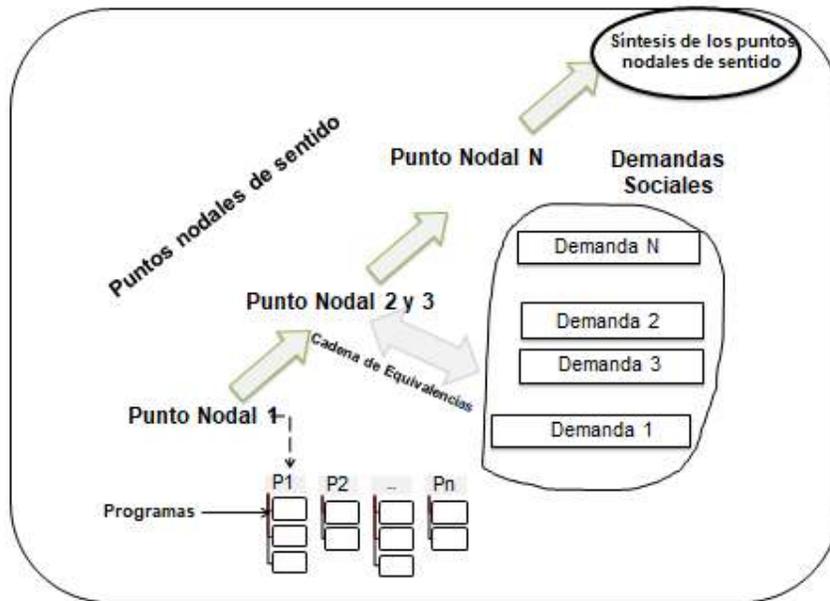


- La narrativa que hilvana a los puntos nodales que dan sentido e integran a las demandas sociales, en atención a una cadena de equivalencias, es la manera de hacer visible la complementariedad de los programas respecto de los resultados y los ejes de la transformación en el marco de la Teoría de Cambio del Proyecto Nacional (figura 12).

*sinergia cognitiva, que no es otra cosa que la capacidad de desarrollar acciones en común sobre la base de una misma interpretación acerca de la realidad y de sus posibilidades de cambio; y es allí, donde está el problema. La región tiene sinergias pero las interpretaciones que se le dan al proceso de construcción regional son bien diversas...»* (Botero Ospina y otros, 2004:33).

<sup>31</sup> En este sentido, en el caso del Plan de la Patria 2025, se observa un avance al establecer dimensiones y frentes de batalla para la construcción de una democracia plena en lo económico, social, espacial, político y cultural.

Figura N° 12  
Cadena Narrativa



- Es la capacidad generativa del lenguaje la que construye nuevas posibilidades para la acción y la que puede aproximar las narrativas de cambio al lenguaje ciudadano. El modelaje de los líderes y la narrativa de cambio son determinantes en el diseño de los mecanismos para el cambio estructural del sistema social. Vale destacar, que este enfoque es muy diferente a realizar anuncios y medidas que se corresponden con la naturaleza y lógica de funcionamiento del sistema anterior.

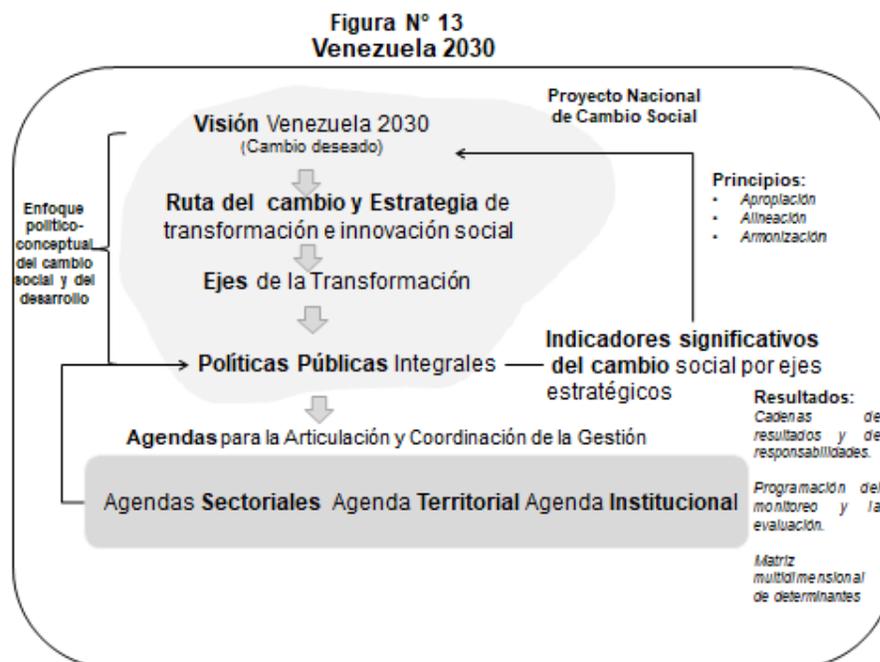
## VENEZUELA 2030. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Y

### DISEÑO DE MECANISMOS SOCIALES

- En correspondencia con la lógica de trabajo presentada, en los puntos anteriores, sería necesario en el marco de una democracia participativa y protagónica, el enfrentar los siguientes temas: 1) profundizar en el enfoque político-conceptual del Proyecto Nacional (de cambio social y del desarrollo) teniendo en cuenta los principios de apropiación colectiva, alineación de los mapas de acción y armonización de las forma de trabajo entre los involucrados; 2) disponer de indicadores integrados y significativos del cambio social por ejes estratégicos para evaluar si las políticas públicas integrales están siendo eficaces en términos de la gobernabilidad del sistema; 3) conformar un Sistema de Agendas para la articulación y coordinación de la gestión en lo

sectorial, en lo territorial y en lo institucional,<sup>32</sup> que propicie la articulación de las cadenas de resultados y de responsabilidades, la programación del monitoreo y el seguimiento por parte de los actores sociales involucrados, y la evaluación integral a partir de una matriz multidimensional de determinantes que facilite la valoración sobre el cumplimiento de los derechos consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela a cada escala de gobierno.<sup>33</sup> Así, por ejemplo, en la Agenda Institucional se debería establecer a los organismos públicos que se debe buscar en lo estratégico, en lo organizacional y en lo programático, a los fines de la construcción de viabilidad técnico-organizacional al Proyecto Nacional (figura 13).

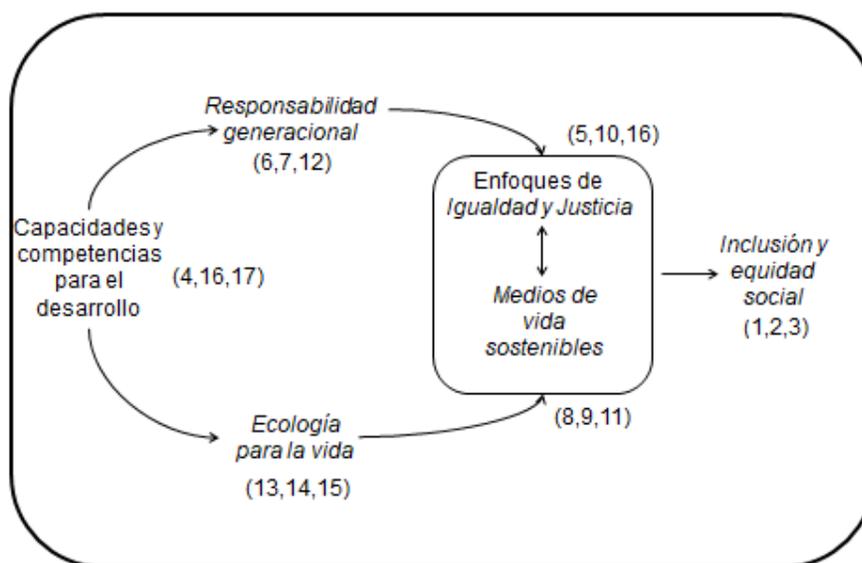


<sup>32</sup> Estas Agendas debe ser diseñadas bajo enfoques multidimensionales, de redes de políticas y de la ecología de juegos sobre temas transversales, tales como la sostenibilidad del desarrollo, y teniendo en consideración la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU. La multidimensionalidad hace necesario el propiciar las multimetodologías y la complementariedad entre enfoques. No obstante, debemos reconocer que el diseño de la Administración Pública y del Presupuesto Nacional obedece a una lógica estrictamente sectorial que propicia el reduccionismo en los marcos de referencias para la acción (cognitivos y teóricos que limitan la comprensión del desarrollo) y un incrementalismo sin visión de largo plazo, en las intervenciones programáticas de los distintos niveles de gobierno.

<sup>33</sup> A tales fines resulta pertinente, a la observancia del cumplimiento de los derechos, lo señalado en el Taller de Planificación Estratégica del Sistema de Gobierno Territorial del País (2017): «*Asumir una Identidad de Unidades Espaciales* a escala estatal y municipal, sobre las cuales se van a focalizar las políticas y acciones de Gobierno de Calle Constituyente. Estas unidades espaciales serán las unidades específicas de acción y sincronización de los distintos niveles de gobierno».

- Por otra parte, al definirse un Vector Multidimensional, que precise el estilo desarrollo y los objetivos nacionales, en términos de: el Ser Humano como sujeto de derechos, sus capacidades y competencias para el desarrollo y la especificidad de su sistema socio-ecológico, sería más fácil clasificar, por afinidad, a los ODS<sup>34</sup> y su relación con los objetivos nacionales,<sup>35</sup> así como el establecer indicadores integrados sobre el cambio social<sup>36</sup> al estimar el nivel de desarrollo sostenible en los territorios<sup>37</sup> (figura 14).

Figura N° 14  
ODS y Vector Multidimensional del Desarrollo



- Una vez que hemos conformado el Vector Multidimensional del desarrollo<sup>38</sup> debemos dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿Cuáles son, en el sistema socio-ecológico, los mecanismos sociales que propician su transformación

<sup>34</sup> Los números en cada clasificación son los que corresponden a los Objetivos del Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas. Ver: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>35</sup> En el caso del Plan de la Patria 2025, se señala: «En este sentido el segundo paso del plan es 2018-2025, con el horizonte temporal en las **metas y direccionalidad histórica del 2030**, que **adicionalmente coinciden con los Objetivos de Desarrollo Sostenible** de la Organización de Naciones Unidas y donde nuestro país es referente». Plan de la Patria, Marco Contextual. p. 16.

<sup>36</sup> Ver, por ejemplo, el indicador de cambio social inclusivo utilizado en: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). «Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador». República del Ecuador. p. 29.

<sup>37</sup> Un planteamiento interesante sobre este tema se encuentra en: S. Sepúlveda. (2008). «Biograma 2008». Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Costa Rica.

<sup>38</sup> Es necesario tener en cuenta que los planteamientos del Proyecto Nacional Simón Bolívar son anteriores al diseño y requerimiento de los ODS. No obstante, el vincular el Plan Nacional con los ODS permite mantener una proyección en el ámbito internacional en los temas de agenda que tienen prioridad para los países latinoamericanos; así como el aplicar los avances alcanzados en las Ciencias de la Sostenibilidad.

estructural, su adaptación flexible y la sostenibilidad del desarrollo? En tal sentido, son claves los mecanismos<sup>39</sup> que aseguran la coordinación de la acción social y tienen que ver: a) con la modificación de las formas y relaciones de viabilidad del sistema; b) con la reconfiguración de las formas y relaciones para el cambio estructural; y c) con la modificación de las formas y relaciones de sostenibilidad del sistema (figura 15). Ello teniendo en consideración, por ejemplo, las posibles desviaciones<sup>40</sup> de los mecanismos diseñados para la solidaridad social o para la defensa en mecanismos de control social (Parsons, 1951); así como las reflexiones<sup>41</sup> sobre desarrollo *sostenible dentro del caos* planteadas por el profesor Hercilio Castellano, y sobre *Entropía y caos: un estudio para la sociedad venezolana*, realizadas por la profesora Lesbia Payares.

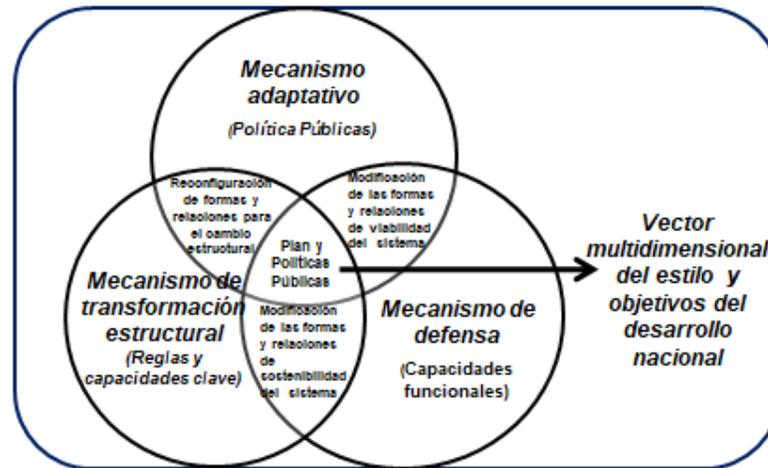
---

<sup>39</sup> En este punto es determinante para el jugador focal la explicación de sus apuestas en correspondencia con el contexto de la situación del juego social. Tal como lo señala Ignacio Ramonet: «Aquí conviene precisar que el conflicto de cuarta generación contra la Revolución Bolivariana tiene varios frentes e incluye de manera simultánea y continuada cuatro guerras : 1) una guerra insurreccional diseñada por expertos en subversión, sabotaje y psicología de masas, con empleo de mercenarios, explosión cíclica de ‘guarimbas’ criminales y ataques terroristas contra cuarteles, objetivos militares e infraestructuras globales (red eléctrica, refinerías, distribución del agua, etc.); 2) una guerra mediática, con la prensa, la radio, la televisión y las redes sociales convertidas en nuevos ejércitos de conquista mediante el empleo planificado de la propaganda orientada a domesticar las mentes y a seducir los corazones ; 3) una guerra diplomática con acoso en algunos foros internacionales, en particular en la OEA, y ataques de los países del llamado «grupo de Lima» a los que se suman regularmente los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea; y 4) una guerra económica y financiera con acaparamiento y desabastecimiento de los alimentos y de los medicamentos, manipulación del tipo de cambio de la moneda por oficinas ilegales, inflación inducida, bloqueo bancario y distorsión del riesgo país» I. Ramonet. Las doce victorias del Presidente Maduro en 2017. Artículo publicado por Telesur. <https://www.telesurtv.net/opinion/Las-doce-victorias-del-Presidente-Maduro-en-2017-20180101-0043.html>

<sup>40</sup> Las cuales pueden obedecer, entre otras explicaciones posibles, a la adecuación de facto del Estado ante una situación de conmoción o de excepción.

<sup>41</sup> Ver: Complejidad, Acción y Desarrollo. CENDES-UCV. 2017, pp. 1-26. Libro digital: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/cendes/textos\\_completos/Libro\\_Complejidad\\_Accion\\_y\\_Developpimiento.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/textos_completos/Libro_Complejidad_Accion_y_Developpimiento.pdf)

Figura N° 15  
Diseño de Mecanismos

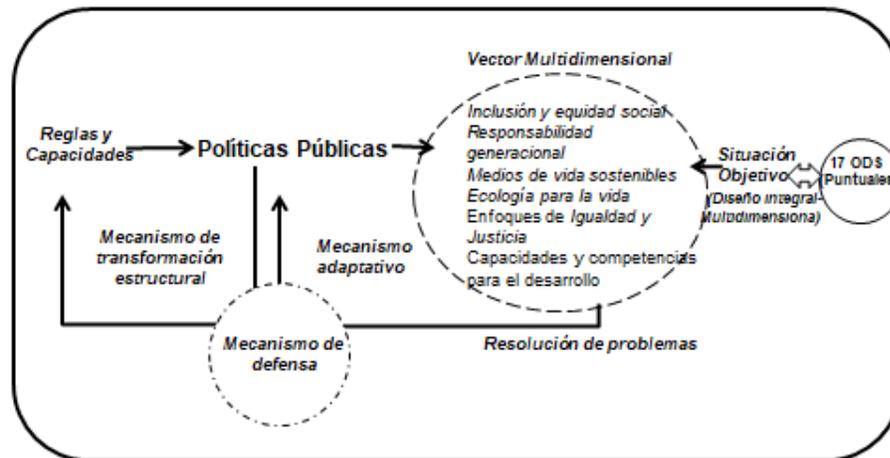


- Teniendo claridad sobre cuál es el Vector Multidimensional del estilo de desarrollo<sup>42</sup> y los objetivos nacionales, y su diseño como una situación objetivo que considera a los ODS, los mecanismos se deben articular en términos de la transformación, adaptación y sostenibilidad del sistema a los fines de la resolución de los problemas sociales<sup>43</sup> (figura 16). Este punto es de suma relevancia, por ejemplo, el nivel de integralidad y de relación entre los cinco objetivos históricos que se definen en el marco del Programa de la Patria 2013-2019, presentado por el Presidente Hugo Chávez como candidato ante el Consejo Nacional Electoral, el 11 de junio de 2012, no se observa a nivel del diseño y operabilidad en la Ley del Plan de la Patria 2013-2019.

<sup>42</sup> En este punto resulta de interés el trabajo del profesor Rafael Mac-Quhae (2017) sobre «El desarrollo económico y la dependencia del camino». En: *Complejidad, Acción y Desarrollo*, pp. 28-45. Op. cit.

<sup>43</sup> Vale destacar que la mirada debe ser bajo la óptica de un sistema complejo donde participan jugadores con perspectivas múltiples sobre los «problemas públicos» (cuya naturaleza es «endemoniada»: *wicked problems*) a la hora de realizar sus apuestas sociales.

Figura N° 16  
Transformación, Adaptación y Sostenibilidad



- Un punto crucial, bajo esta perspectiva de trabajo, es lo señalado por Matus: «Lo importante es comprender que el hombre intenta gobernar y planificar no sobre aspectos parciales simples, sino sobre la *unidad indivisible de sistemas complejos*»<sup>44</sup> Es desde este marco de referencia donde consideramos que son de suma utilidad los esfuerzos realizados, entre otros, por:
  - ✓ El matemático Spencer Brown sobre la Leyes de las Formas<sup>45</sup> en términos de lo que es una distinción y lo que es una indicación. Ello es determinante respecto de las apreciaciones (distinción) de los jugadores de la situación del juego social, y sobre las posibles opciones (indicación) para enfretar lo que consideran problemas sociales.
  - ✓ Niklas Luhmann sobre los sistemas sociales<sup>46</sup> autorreferenciales y sus aportes para el cambio en el paradigma de la investigación sistémica. En especial, en lo referido a la formación, estabilización y evolución de las interacciones, organizaciones y sociedades.
  - ✓ Carlos Domingo sobre el cambio estructural<sup>47</sup> y su simulación en modelos matemáticos. Ello en su dimensión cualitativa, en términos de: a) aparecen o desaparecen elementos del sistema; b) aparecen o desaparecen relaciones entre los elementos; c) se altera el comportamiento de los elementos del sistema.

<sup>44</sup> Ver Matus, 2000:263.

<sup>45</sup> Ver Spencer-Brown, 1979.

<sup>46</sup> Ver Luhmann, 1996.

<sup>47</sup> Ver Domingo, 1975.

- ✓ Los investigadores dedicados al estudio de los mecanismos sociales<sup>48</sup> y las explicaciones causales autorreferenciales,<sup>49</sup> lo que es suma relevancia a la hora de diseñar las teorías de cambio y de precisar los problemas que se deben enfrentar en un Sistema Adaptativo Complejo.
  
- ✓ La modelación matemática de dinámicas no-lineales, la teoría de juegos y la lógica difusa, a los fines de la simulación y experimentación sobre la reestabilización sistémica, arreglos coevolutivos entre sistemas y los procesos de autorregulación.<sup>50</sup>
  
- ✓ La minería de datos y de textos<sup>51</sup> para el análisis de las políticas públicas. En dos sentidos: a) como proceso de descubrimiento de nuevas relaciones, tendencias y patrones en grandes cantidades de datos; y b) en la identificación y extracción de nuevo conocimiento a partir de documentos y narrativas de los actores.
  
- ✓ La aplicación de múltiples métodos en la práctica a la hora de trabajar juntos los bienes comunes, planteada por Elinor Ostrom<sup>52</sup> y su equipo. Todo lo cual implica, entre otros temas, el asumir la fertilización cruzada entre métodos, los avances interconectados entre método y teoría, y la investigación colaborativa como parte de la acción colectiva.

#### A MANERA DE SÍNTESIS REFLEXIVA

- Ahora bien, si vemos el sistema desde la perspectiva del modo pensar por juegos,<sup>53</sup> nos encontramos que: 1) la «emergencia» de las agendas son un resultado de la dinámica del juego social que se da en el sistema socio-ecológico y de las cadenas de equivalencias que se construyen en las narrativas a partir de demandas sociales muy diferentes; 2) el diseño de los planes y políticas públicas se estructuran a partir de problemas «endemoniados» y de decisiones que tienen un carácter contingente, y que en muchos casos obedecen a sesgos cognitivos que se fundamentan en la ideología que comparta un jugador; 3) las narrativas tienen que ver con la producción social de sentido y son un fenómeno del poder que se expresa en la Teoría de Cambio del plan y de las políticas públicas como una

---

<sup>48</sup>Por ejemplo: Elster, 1998.

<sup>49</sup> Ver los desarrollos del profesor Carlos Matus a nivel de las explicaciones situacionales en Matus, 2000:139-163.

<sup>50</sup> Ver Mascareño, 2007, en especial, las páginas de la 28 a la 37.

<sup>51</sup> Ver material del Curso de Minería de Datos y Minería de Textos dictado por la Doctora Haydemar Núñez en el Banco Central de Venezuela en el 2017. Integrante del Laboratorio de Inteligencia Artificial. Centro de Ingeniería de Software y Sistemas. Escuela de Computación. Universidad Central de Venezuela.

<sup>52</sup> Ver Pootete, Janssen y Ostrom, 2012.

<sup>53</sup> Ver López, 2017.

hegemonía discursiva relativa; donde los significantes vacíos y flotantes (Laclau, 2014) juegan un papel de primero orden en la retórica política;<sup>54</sup> 4) que el diseño de mecanismos de defensa, de transformación estructural y adaptativos son clave en un Sistema Adaptativo Complejo para la invención e innovación en las relaciones y prácticas sociales que faciliten la resolución de los problemas públicos;<sup>55</sup> 5) el cambio social es resultado de la interacción humana entre los jugadores y es una emergencia sistémica impredecible; de allí las reacciones encontradas entre los jugadores en atención a sus apreciaciones situacionales<sup>56</sup> de los indicadores del cambio social y la importancia de los principios que rigen las decisiones humanas;<sup>57</sup> 6) que los jugadores también son construidos por el juego social. En este caso un sujeto en construcción es el poder popular organizado; 7) que las dinámicas relacionales y de significación entre los jugadores son un fenómeno complejo que ameritan de espacios que estructuran la interacción humana y la formación de las agendas sobre las políticas públicas y programas dado que con sus apuestas crean las condiciones sociales para la emergencia sistémica<sup>58</sup> o no de un desarrollo endógeno y sostenible; 8) que una planificación de tipo colaborativa y comunicativa es clave en la construcción: a) de consensos entre los jugadores, y b) de capacidades para la gobernanza en un sistema complejo; 9) que al visualizar el juego social debemos prestar atención a varios niveles: el contextual, el transaccional, el transformacional y el interaccional<sup>59</sup> (figura 17).

---

<sup>54</sup> Ver, por ejemplo, la idea de pueblo de Hugo Chávez en L. Salamanca: «Las bases sociopolíticas del chavismo: auge y caída». Documento de investigación que forma parte del libro coordinado por: D.B Urbaneja: *Desarmando el Modelo. Las Transformaciones del sistema político venezolano desde 1999*. Colección Visión Venezuela. Venezuela. pp.61-78.

<sup>55</sup> En este sentido, por ejemplo, debe ser analizado lo sucedido con el Acuerdo Anual de Políticas como mecanismo de coordinación macroeconómica a los fines de la armonización de las políticas, fiscal, monetaria y cambiaria entre el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela; con los Consejos Locales de Planificación Pública como órganos de planificación integral del gobierno local, con los mecanismos utilizados para la corrupción en el proceso bolivariano, entre otros.

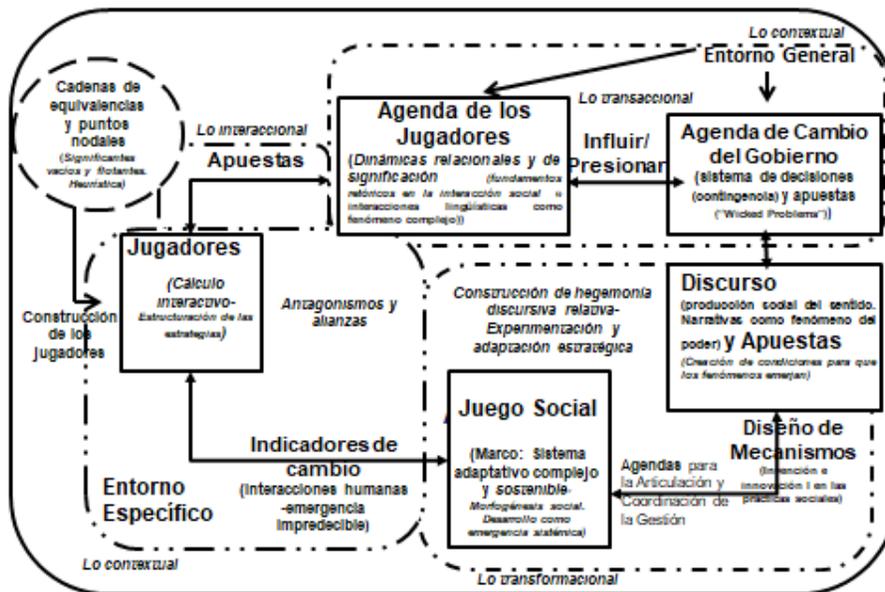
<sup>56</sup> A los efectos de comprender este tipo de dinámicas resultan de interés los planteamientos de Chantal Mouffe (1999), sobre: Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical, en su libro: *El Retorno de lo Político*. España. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

<sup>57</sup> Grupo Banco Mundial (2015). Informe sobre el Desarrollo Mundial 2015. Mente, Sociedad y Conducta. Washington, DC. pp.2-24.

<sup>58</sup> En el sentido planteado por Sergio Boisier (2002:130) cuando considera que el desarrollo es una propiedad emergente de un sistema territorial dinámico, complejo, adaptativo y altamente sinérgico.

<sup>59</sup> Lo cual puede facilitar el precisar en cuál nivel se encuentran los rasgos característicos del sistema, sus limitaciones y sus posibles tendencias. A tales fines resulta de interés, como lista de verificación de tales temas, el epílogo de Diego Bautista Urbaneja al libro: *Desarmando el Modelo*. Op. Cit. pp. 447-451.

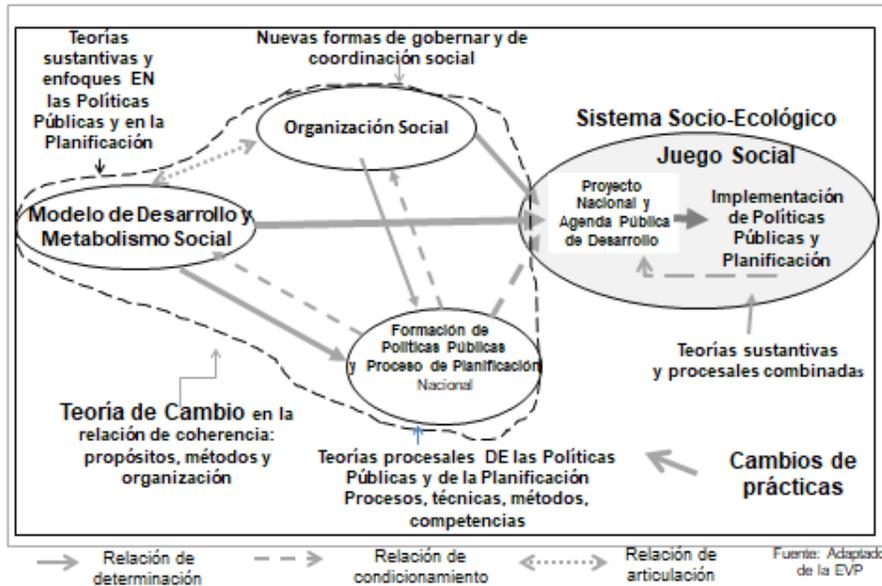
Figura N° 17  
Un Modo de Pensar el Juego Social



- Bajo esta perspectiva, podemos visualizar cómo la planificación de las políticas públicas es una herramienta para la intervención social en el marco de un Proyecto Nacional que reconfigura, en su Teoría de Cambio, la relación de coherencia entre los propósitos del cambio social, los métodos de la acción colectiva y la organización social,<sup>60</sup> en el contexto del juego social que se inscribe en el sistema socio-ecológico en un momento determinado (figura 18). En tal sentido, las teorías sustantivas y las teorías procesales deben ser complementarias a la hora de combinarlas en el diseño del Proyecto Nacional.

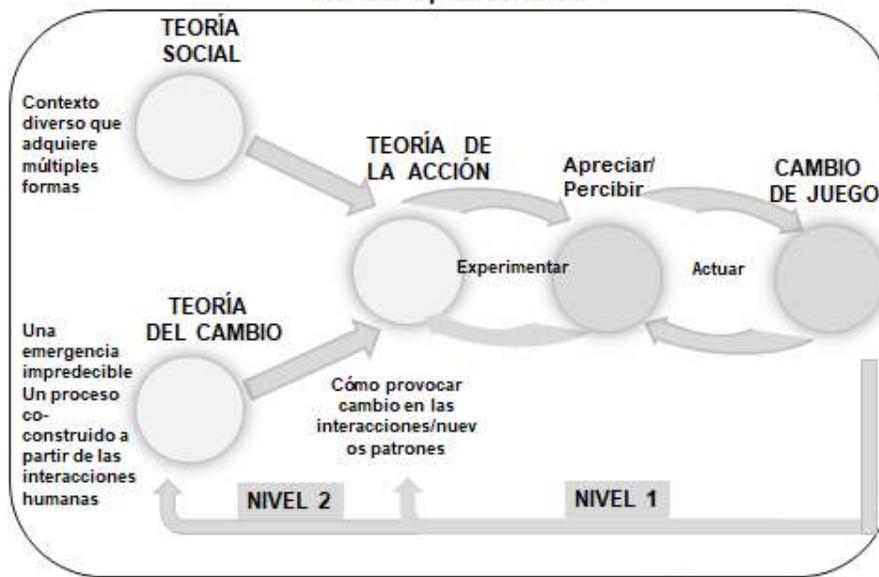
<sup>60</sup> Para el caso en estudio, es clave el identificar los rasgos distintivos del Estado comunal y el analizar la evolución de la institucionalidad de la Administración Pública Nacional (APN) como parte del rediseño estructural del sistema político venezolano. Ello, a los fines de comprender las relaciones entre el sistema de adopción de decisiones y la planificación de las políticas públicas. Lo cual es un asunto crucial a los fines de la propia viabilidad del Plan de la Nación.

**Figura N° 18**  
**Planificación y Políticas Públicas**



- El enfoque que asume el planificador está mediado por lo que conoce acerca del entorno/sistema a través de las teorías sociales que maneja, la posición que asume ante el cambio (derivada de la teoría que utiliza para explicar cómo y por qué ocurren los cambios) y el método que utiliza para construir el cambio (teoría de la acción). Por ejemplo, en un sistema complejo es clave la experimentación, en el entendido que los patrones emergentes enseñan y orientan la acción para el cambio de juego, (López y García, 2015) (figura 19).

**Figura N° 19**  
**Un Marco para la Acción**



- Por último, es en este espacio de reflexión donde las ponencias que se presentaron en el Foro Organización, Decisión y Acción en Ambientes Sociales Complejos, organizado por Lupa Gerencial del BCV y el Área de Teoría y Método de la Planificación del Cendes en el 2017, adquieren relevancia en términos de la incidencia pública y del debate académico sobre el cómo enfrentar la planificación, la gerencia y el cambio organizacional en ambientes sociales complejos. Ello, al plantearse temas tales como:<sup>61</sup>

*Parte I: Organización y ambientes sociales complejos*

- ✓ Repensando las organizaciones desde el análisis narrativo. Teodoro Campos (UCV).
- ✓ Una propuesta para abordar la gestión compleja. Coromoto Renaud (Cendes).

*Parte II: Decisión, Intuición y Sesgos*

- ✓ La toma de decisión gerencial. Una mezcla entre racionalidad e intuición. Ricardo Marcano Vera (BCV).
- ✓ Racionalidad, sesgos y gerencia. Armida Fernández (UCV).

*Parte III: Competencias para la Acción*

- ✓ Competencias del planificador: una propuesta para la formación Marian Suárez (Cendes).

*Parte IV: Intersecciones y Síntesis*

- ✓ Intersecciones y síntesis bajo la perspectiva del BCV. Jesús López (Cendes).

Ello en el entendido que un cambio institucional produce cambios organizacionales<sup>62</sup> que también se deben analizar de una manera integrada, que facilite el visualizar cuáles son las intersecciones entre las múltiples perspectivas sobre la resignificación y relaciones entre las categorías utilizadas al dar respuesta a las interrogantes básicas que retan al sentido común institucionalizado (Ejemplo. ¿Qué es una organización?), y que proporcionan

---

<sup>61</sup> Los textos de las distintas conferencias se encuentran en el libro digital: Complejidad, Acción y Desarrollo. Op. Cit. Los temas claves en el Foro, referidos a la innovación y gestión organizacional en ambientes sociales complejos, fueron: los aportes de la narrativa para el estudio de las organizaciones, el fomento de maneras de pensar apropiadas en contextos complejos, las condiciones que influyen en el proceso de toma de decisiones, los sesgos cognitivos en la toma de decisiones y el desarrollo de nuevas competencias que enfatizan procesos cognitivos y una orientación hacia el aprendizaje desde el hacer. Luego se visualizaron las intersecciones entre las múltiples dimensiones presentadas bajo la perspectiva del Banco Central de Venezuela. En otros términos, la organización debe ser repensada en el marco de su relación de coherencia con los propósitos y métodos en un sistema complejo.

<sup>62</sup> En el marco de la relación de coherencia que debe existir entre los propósitos del proyecto de cambio institucional, los métodos y herramientas a utilizar según el nuevo enfoque o cambio de paradigma, y la naturaleza de la organización que se requiere para la construcción y viabilidad del proyecto de cambio.

los elementos clave para la síntesis que surge de las propuestas en términos de elevar las capacidades de gobierno en un sistema complejo (figura 20). Así, por ejemplo, y de manera complementaria, se hace necesario explorar, en términos de la acción práctica, los procesos de emergencia, estabilización y evolución sistémica, con métodos y herramientas que sean apropiadas a los retos que plantea el cambio de paradigma.

Figura N° 20  
Intersecciones y Síntesis



### Recomendaciones<sup>63</sup>

- La visión de país al 2030, la ruta de cambio y la estrategia de transformación e innovación que constituyen al Proyecto Nacional deben ser parte del diálogo de la sociedad venezolana,<sup>64</sup> y de una nueva relación entre el Estado y la Sociedad en la conformación de un marco constructivo para el sistema social. En especial, en la actual situación país, donde las elecciones presidenciales están próximas a realizarse, la Asamblea Nacional Constituyente (ANC) trabaja en una nueva Constitución<sup>65</sup> y las visiones e imágenes del desarrollo de las fuerzas políticas son divergentes.
- Las políticas públicas deben ser integrales (multidimensionales) y se deben ejecutar a través de conjuntos orgánicos y selectivos de programas que

<sup>63</sup> Las recomendaciones buscan centrar la atención y reflexión en aquellos temas que se consideran relevantes para el proceso de planificación nacional.

<sup>64</sup> La pregunta a responder es la siguiente: ¿es Nacional un Proyecto sin el consenso mínimo para convertirse en un proyecto común/compartido de la sociedad?

<sup>65</sup> «La ANC se ha declarado como un poder absoluto, supra constitucional, que puede no solo redactar una nueva constitución, sino tomar decisiones sobre cualquier asunto legislativo, ejecutivo o judicial que considere conveniente. Su período de vigencia no ha sido fijado. Declaró que las cinco ramas de Estado existentes deberán subordinarse a sus decisiones. En sus primeras semanas de actividad, sus decisiones fueron tomadas por unanimidad o por aclamación, sin debate alguno» (Lander, 2017:p.7).

expresen el sentido de la teoría de cambio que fundamenta al Proyecto Nacional y den cuenta de cambios medibles en las condiciones del sujeto de derecho.

- Los planes bianuales son una manera flexible de abordar en la coyuntura los objetivos del Proyecto Nacional que resulten prioritarios y para realizar los estudios de viabilidad (Política, técnico-económica, organizacional) de los programas respectivos que pueden ir concretando de manera incremental la Hoja de Ruta del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación al 2030. No se debe confundir los análisis de viabilidad de un Proyecto Nacional con la determinación de la programación de inversiones.
- Las Agendas y las Mesas para la articulación de compromisos, son herramientas útiles para la coordinación de los esfuerzos que requiere el logro de la cadena de objetivos y metas que definen la direccionalidad del Proyecto Nacional, y para precisar la cadena de responsabilidades. No obstante, ello plantea como condición necesaria la generación de un *método común de trabajo* entre los distintos niveles de gobierno (nacional, regional y municipal). Lo cual no se observa cuando se analizan los métodos y conceptos utilizados en las prácticas de gobierno.
- Los enfoques y herramientas a desarrollar por los organismos responsables de la planificación nacional, en el marco de la Agenda 2030<sup>66</sup>, deben facilitar la reflexión y el diálogo<sup>67</sup> sobre la viabilidad del estilo de desarrollo y la sostenibilidad del sistema social que se busca concretar con el Proyecto Nacional. Por otra parte, hay la necesidad de construir una *teoría de la acción práctica* sobre el cambio sistémico, una praxeología.<sup>68</sup> Cuando un proyecto se concibe para un cambio estructural que conduce hacia otro modelo de sociedad y modo de vida, requiere de enfoques, métodos y herramientas distintas a los utilizados en el marco de las teorías previas al cambio<sup>69</sup>.
- El diseño de mecanismos que faciliten la coordinación de la interacción humana y el logro de los objetivos nacionales es de suma relevancia para la sostenibilidad del sistema social. La perspectiva del diseño estratégico nos indica que la idea clave es construir un sistema social que no genere los problemas que luego queremos enfrentar sólo con medidas puntuales y discrecionales.<sup>70</sup>

<sup>66</sup> Ver Plan de la Patria Campaña Carabobo 2017-2018. pp.254-256.

<sup>67</sup> Entendido en su relevancia para la construcción de consensos y de capacidades de gobernanza en sistemas complejos. Ver Innes y Booher, 1999.

<sup>68</sup> En el sentido amplio del esfuerzo e interesante reflexión del filósofo polaco T. Kotarbinski (1965).

<sup>69</sup> En este punto vale destacar los esfuerzos de Enrique Vila (2017) en «Planificar/Diseñar, P/D, tecnopolítico: La 'teoría de P/D' de Horst RITTEL». 1ra edición virtual, Caracas.

<sup>70</sup> Por ejemplo, cómo se puede enfrentar, de manera anticipada, la siguiente situación: «Las transformaciones demográficas suponen cambios cuantitativos y cualitativos en la organización social que deben ser tenidos en cuenta para planificar las políticas de protección y seguridad social. En la actualidad, la disminución de la relación de dependencia demográfica, que caracteriza el período del bono demográfico, es una oportunidad para realizar inversiones productivas y aumentar la inversión social en salud, educación y lucha contra la pobreza. El agotamiento de este bono y el proceso de

- Hay que propiciar la construcción de una nueva métrica que facilite la disponibilidad de evidencias sobre la satisfacción de las necesidades sociales, el cumplimiento de los derechos consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el diseño de las capacidades y mecanismos que le dan flexibilidad al sistema para resolver los problemas sociales.
- La transición social, en el marco de un cambio estructural, requiere: a) definir las Situaciones-Objetivos Intermedias que se deben lograr en cada fase de la transición hacia la Situación-Objetivo; y b) determinar las estructuras, mecanismos y tecnologías de intervención que se requieren en cada fase para darle direccionalidad, viabilidad y operacionalidad a la transición.<sup>71</sup>
- En la creación de las condiciones necesarias para el cambio se deben propiciar procesos de innovación social que faciliten el enfrentar los retos y problemas con estrategias creativas, a la escala de los involucrados, que contribuyan a la experimentación con mecanismos y tecnologías de intervención que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de las propuestas de cambio estructural. De manera tal, que al cambiar la escala y transformarse en políticas públicas, contribuyan al cambio sistémico. Es en este punto, donde las redes adaptativas complejas<sup>72</sup> pueden contribuir a un proceso de gobernanza alternativo y de planificación colaborativa.<sup>73</sup>
- La teoría «en» la planificación requiere el asumir en términos de una «teoría de la acción práctica», y no sólo como ideología,<sup>74</sup> los temas referidos al cambio estructural y los procesos de transición social al socialismo, en una situación concreta como la venezolana.<sup>75</sup> Hasta ahora, el énfasis se ha colocado en los aspectos formales referidos al diseño de los planes de la nación. Olvidándose incluso de la profundización en la teoría «de» la planificación como proceso social y práctica transformadora de la realidad.

---

envejecimiento imponen desafíos relevantes para los sistemas de pensiones desde la óptica de su sostenibilidad financiera, su cobertura y la suficiencia de sus prestaciones. El proceso de envejecimiento en la región se acelera y su evolución ha sido mucho más rápida que en el mundo desarrollado». CEPAL (2017). *Panorama Social de América Latina*. Naciones Unidas, p.13.

<sup>71</sup> Uno de los pocos esfuerzos teóricos, para el caso en estudio, donde se ha profundizado sobre el tema de la transición al socialismo en el caso venezolano y los escenarios posibles, es en el libro: J. Giordani (2009). *La Transición Venezolana al Socialismo*. (1era. ed.). Valencia, Vadell Hermanos Editores, C.A. Otros trabajos de suma relevancia asociados a una teoría de la transición son los de Mezsaros (1995 y 2017).

<sup>72</sup> Ver Booher y Innes, 2010.

<sup>73</sup> Ver Innes y Booher, 2000.

<sup>74</sup> Se requiere el debate de un Proyecto Nacional que dé respuesta a las necesidades del país más que al cumplimiento de una ideología.

<sup>75</sup> «Venezuela es hoy un campo de batalla decisivo, no sólo en el ámbito geopolítico de las competencias inter-imperiales. Es también un terreno privilegiado de la confrontación de ideas, en debates críticos sobre cómo avanzar en la dirección de una sociedad democrática post-capitalista que supere el patriarcado, el antropocentrismo y el racismo, así como el estado de guerra permanente que caracterizan al sistema mundo contemporáneo. Un debate reflexivo, crítico, del proceso político venezolano es indispensable si esta experiencia ha de contribuir a la construcción de otro mundo posible». E. Lander (2017), «La larga crisis terminal del modelo rentista petrolero venezolano y la profunda crisis que actualmente enfrenta el país». Op. cit. p.12.

- El proceso de diseño, ejecución y seguimiento del nuevo Plan de la Patria 2019-2025, debe ser utilizado, en el marco de la participación social consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, para «alinearse» las imágenes de país y para asegurar que la planificación sea realmente democrática y popular.<sup>76</sup> Caso contrario, a los efectos del proceso de planificación, se seguirá con el ritual de producir un plan-libro para el debate ideológico y para justificar la gestión burocrática de las asignaciones presupuestarias; donde la planificación como un mecanismo de aprendizaje, diseño e intervención pública para el desarrollo en un sistema complejo, no tendría cabida. De allí, la importancia de diseñar y experimentar en el sistema con una visión integral y orgánica de los distintos mecanismos, redes y heurísticas que se pueden utilizar para enfrentar los problemas sociales, y salir de la «ceguera» que se genera, por el supuesto implícito, que el problema es sólo de voluntad política y de la utilización de recursos públicos.

#### MODELO PARA ARMAR: UNA INTEGRACIÓN POSIBLE

- A los fines de asegurar una mirada integral de lo planteado en este texto, en la figura 21 se articulan los distintos esquemas metodológicos utilizados, al abordar las múltiples dimensiones presentes en el tema de estudio, en un Modelo Integrado que facilite los análisis de sostenibilidad y viabilidad, a un nivel conceptual, en un sistema complejo. Entendiéndose que el resto de las figuras o esquemas metodológicos de segundo orden, son aspectos operativos de algún «nodo conceptual» de este Modelo (figura 22). Debemos resaltar que este Modelo es un resultado a posteriori del esfuerzo realizado (no fue concebido a priori) para concretar este trabajo. Así, por ejemplo, las figuras 1, 2 y 3, referidas al Plan de la Patria, están relacionadas con la agenda de cambio del gobierno, y las figuras 9, 10 y 11, a las políticas públicas. En el caso de la figura 20, busca resaltar la integralidad y complementariedad entre las investigaciones presentadas en el Foro *Organización, Decisión y Acción en Ambientes Sociales Complejos*, realizado en el BCV en el 2017, a los fines del cambio organizacional e institucional.

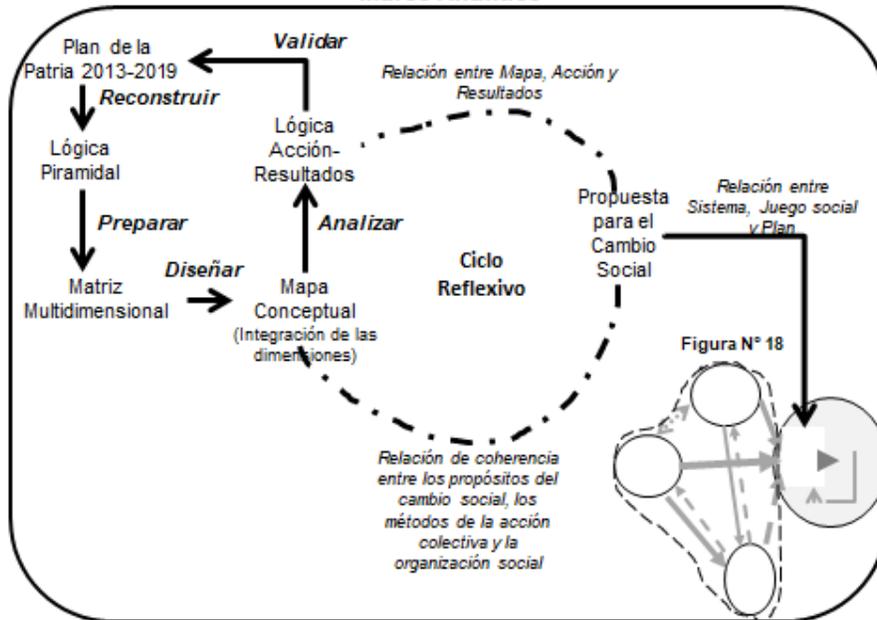
---

<sup>76</sup>Al respecto en el Plan de la Patria 2025, se establece lo siguiente: «Se generó un proceso de debate que se ha extendido por dos meses, tanto desde el punto de vista sectorial como territorial, así como también con las opciones de carga individual de propuestas. Las propuestas han sido cargadas en un sistema informático, así como la asistencia ha sido georreferenciada en las asambleas a través de las aplicaciones de código QR del carnet de la Patria. Hoy se cuenta con un sistema geográfico de información con la base de datos de las propuestas, y las asambleas de debate y participación, con instrumento fundamental para la gestión, seguimiento y desarrollo del plan. En total se ha obtenido: Una participación registrada, mediante el carnet de la Patria de 3.437.434 personas. Un total de 33.780 relatores inscritos en el portal para la sistematización de propuestas. Un total de 34.491 propuestas procesadas». Plan de la Patria 2025. p.27. Las preguntas de la consulta eran las siguientes: ¿cuáles son los principales avances de la Revolución Bolivariana en este momento?, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Revolución Bolivariana en este momento?, ¿cuáles son las principales obras o acciones que habría que implementar en el Plan de la Patria 2025?, ¿cómo garantizar la participación del pueblo en la gestión del Gobierno Bolivariano?, ¿cómo construir el Poder Popular?

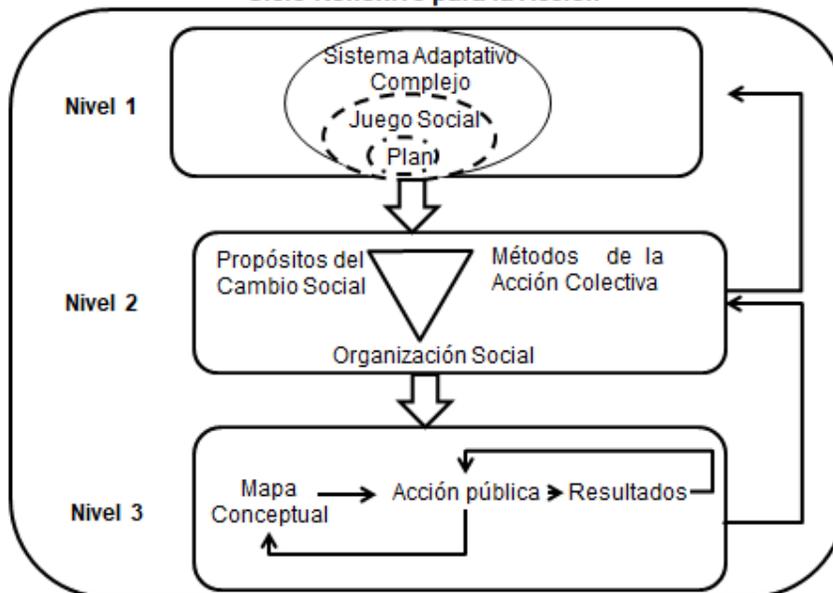


juego social y plan de acción (propuesta de cambio social) (figura 23). El ciclo de reflexión para la acción se realiza teniendo presente el proceso de representación que resulta de la interpretación que hacemos a partir de la interacción entre esos tres niveles de trabajo (figura 24).

**Figura N° 23**  
**Marco Analítico**



**Figura N° 24**  
**Ciclo Reflexivo para la Acción**



- Las referencias teóricas generales utilizadas en el marco del Modelo Integrado se agrupan en atención a los nudos conceptuales relevantes, tanto en lo sustantivo como el procesal, utilizados para el análisis del Caso Práctico: *El Plan de la Patria*. Lo cual no significa que estas sean las únicas referencias

bibliográficas sobre los temas de un nodo conceptual, por el contrario, la idea es visualizar el Modelo Integrado como una telaraña de sub-modelos que deben ser explorados a profundidad en cada Caso Práctico (figura 25). En el cual se utilizan y articulan aquellos desarrollos conceptuales útiles para la acción.

Figura N° 25  
**Referencias teóricas generales para armar el modelo**

<b>Nodo Conceptual</b>	<b>Temas Asociados</b>	<b>Referencias Básicas</b>
Desarrollo	Emergencia Sistémica/Redes Adaptativas	Boisier, 2002/ Innes y Booher, 1999/ Castellano, 2017/Payares, 2017/ Mac-Quhae, 2017
Proyecto Nacional	Concepto/Método/Viabilidad	Varsavsky, 1982/ Varsavsky, 1974/ Calcagno, 1990
Planificación	Teorías Sustantivas y Procesales/Contextos Caóticos/ Wicked Problems/Acción Colectiva/Competencias	Camhis, 1978/ Castellano, 2013/ Rittel y Webber, 1973)/ Conklin, 2006/ Pootete, Janssen, y Ostrom, 2012/ Innes y Booher, 2012
Sistema Adaptativo Complejo	Complejidad Social/ Complejidad y Co-Evolución/Sistema Social	Buckley, 1968/ Garnsey y McGlade, eds. 2006/ Luhmann, 1996/ Parsons, 1951
Juegos	Ecología de Juegos/Juego Social/ Juegos Posibles	Cornwel, Curry y Schwirian, 2003 / Long, 1958/ Matus, 2000/ López, 2017
Cambio	Cambio Estructural/ Mecanismos Sociales/ Sostenibilidad	Domingo, 1975/ López y García, 2015/ Elster, 1998 / Maskin, 2009/ Myerson, 2009/ Zapata, 2012/ Ostrom, et. al, 2009
Transición	Metabolismo Social/ Democracia Radical/ Antagonismos	Giordani, 2009/ Meszaros, 1995/ Mouffe, 1999/ Vila, 2017
Organización, Decisión y Acción	Sesgos, Distinciones, Narrativas/Prácticas/ Acción Comunicativa/Competencias	Grupo Banco Mundial, 2015/ Luhmann, 1997)/ Marcano, 2017/Armida, 2017/ Spencer-Brown, 1979/ Campos, 2017/ Laclau, 2014/ Kotarbinski, 1965/ Habermas, 1987/ Renaud, 2017/ Suárez, 2017
Plan Nacional de Desarrollo (Caso: Plan de la Patria)	Proyecto Nacional Simón Bolívar	Chávez Frías, 2013/ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999/ Ley del Plan de la Patria 2013-2019/ Plan de la Patria Campaña Carabobo 2017-2018/Plan de la Patria 2025

- Por último, se resaltan algunos aspectos identificados a partir del ciclo reflexivo utilizado en este trabajo, que se consideran deben ser redefinidos a los efectos de fortalecer las capacidades de gobernanza en un Sistema Adaptativo Complejo. Ello en consideración del Caso Práctico analizado y del diseño de un enfoque para la gobernanza que resulte apropiado para situaciones de cambio acelerado, baja previsibilidad y limitaciones en la construcción de consensos (figura 26). El enfoque para el diseño de capacidades y heurísticas para la gobernanza debe integrar, de una manera orgánica, aspectos tales como: la construcción de consensos en el contexto de una democracia participativa y

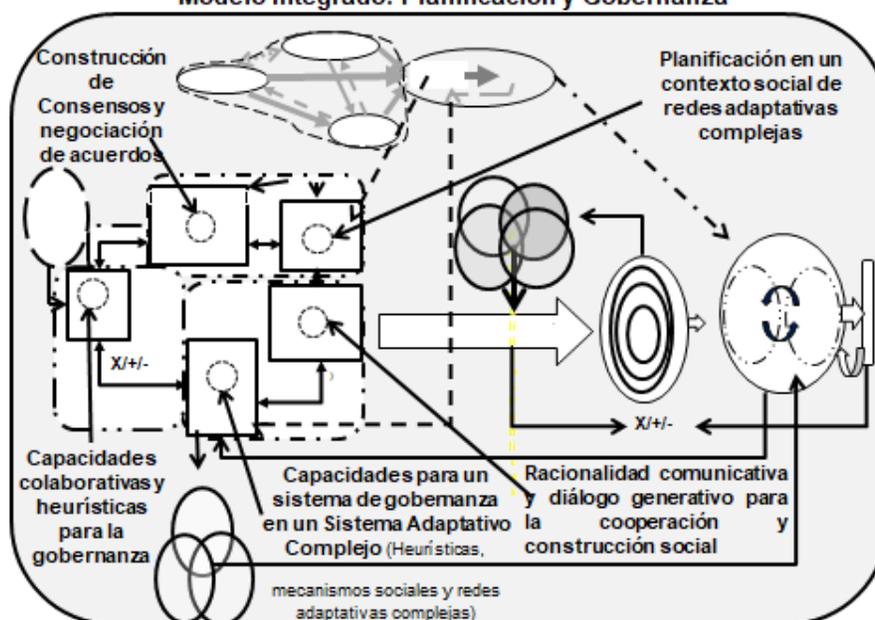
protagónica, los avances en materia de las ciencias de la complejidad y de la sostenibilidad, y a la racionalidad comunicativa<sup>77</sup> como elemento clave de una planificación sustentada en capacidades colaborativas, mecanismos sociales y redes adaptativas complejas (figura 27).

Figura N° 26  
Revisando las Capacidades de Gobernanza

Dimensiones de la Gobernanza	Actual	Propuesta
Naturaleza de la Planificación	Lineal-Jerárquica	No lineal-Redes adaptativas complejas
Diseño de Mecanismos	De control social	De coordinación, adaptación, defensa y transformación
Comportamiento del Sistema	Determinado por roles administrativos y recursos monetarios por componentes bajo la perspectiva del Estado	Determinado por la interacción entre jugadores y la utilización de diferentes recursos que influyen en la creación de las condiciones sociales
Adopción de Decisiones	Basada en mandatos centralizados y el logro de objetivos	Basada en la acción colectiva de los jugadores y de un proceso deliberativo
Agendas y Apuestas	Imposición de acuerdos a través de la divulgación de planes y políticas	Construcción de consensos en atención a capacidades colaborativas y diálogo deliberativo/generativo que cumpla con requisitos de la racionalidad comunicativa

<sup>77</sup> En especial, en lo referido: 1) al lenguaje como medio de entendimiento para negociar definiciones (susceptible de consenso) de una situación a los fines de coordinar de común acuerdo los planes de acción de los involucrados en la interacción. Es decir, el entendimiento lingüístico entendido como obtención de un acuerdo y como *mecanismo de coordinación de la acción y de estructuración de las interacciones* en una situación; 2) a las pretensiones de validez de los argumentos utilizados en la construcción de acuerdos, bajo las premisas de inteligibilidad, verdad, rectitud y veracidad; y 3) a la consideración del entendimiento como proceso cooperativo de interpretación de los tres mundos: objetivo, subjetivo e intersubjetivo, en la definición común de una situación concreta (Habermas, 1987 y 2001).

Figura N° 27  
Modelo Integrado: Planificación y Gobernanza



- En síntesis, los fundamentos procedimentales el Modelo Integrado buscan el desarrollo de diálogos deliberativos<sup>78</sup> que propicien modos de pensar múltiples<sup>79</sup> y el diseño de nuevas heurísticas y capacidades de gobernanza para una gestión adaptativa compleja de los recursos e interacciones entre los jugadores en una situación concreta; así como, el avanzar hacia una planificación interactiva, colaborativa y adaptativa, que concibe a la construcción de consensos<sup>80</sup> como un *mecanismo de coordinación de la acción y de estructuración de las interacciones* en un Sistema Adaptativo Complejo (figura 28). Por otra parte, en el marco del Modelo Integrado podemos realizar un análisis combinatorio entre juegos posibles, modelos de planificación y niveles pertinencia en los espacios: contextual, transaccional, transformacional e interaccional del juego social, en atención a tres variables: a) la producción social de sentido, b) la interdependencia de intereses entre los jugadores, y c) la diversidad de jugadores (figura 29). El cual nos indica que en la medida que la producción social de sentido, la interdependencia de intereses y la diversidad de jugadores es alta, como es el caso de un Proyecto Nacional, se requiere de un modelo de planificación más relacional y colaborativo en los espacios transaccional y transformacional del juego social. Lo cual demanda el diseño de nuevas capacidades y heurísticas para una gobernanza democrática que facilite las estrategias de resiliencia en el contexto de una gestión adaptativa compleja. Por el contrario, de requerirse un modelo de planificación que se fundamente

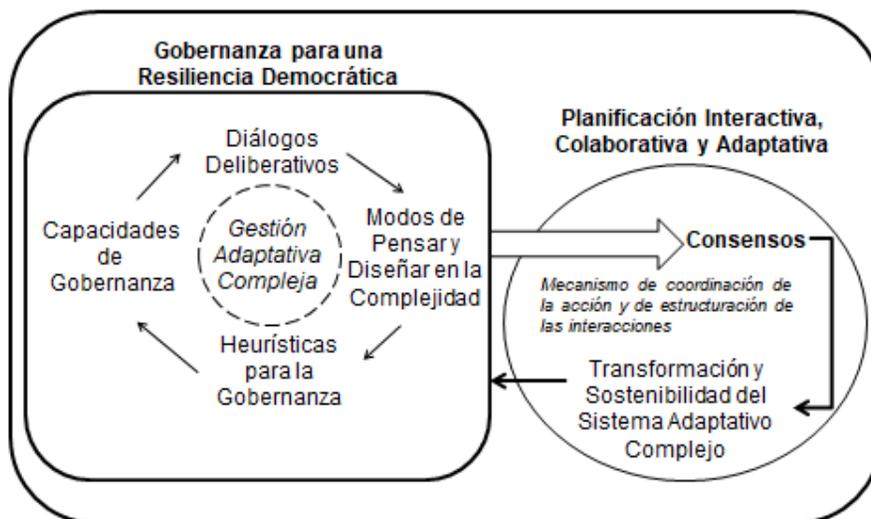
<sup>78</sup> En el sentido que es un proceso de diálogo auténtico que transforma las apreciaciones, experiencias, valoraciones y conocimiento de los jugadores involucrados en una situación concreta, en un acuerdo útil para la acción.

<sup>79</sup> Ver Renaud, 2017.

<sup>80</sup> Ver Innes y Booher, 1999.

en el cálculo interactivo entre jugadores y la influencia política, como es el caso de la Planificación Estratégica-Situacional (PES) desarrollada por Matus, se recomienda articular los avances de la teoría de la argumentación<sup>81</sup> y en los esquemas argumentativos<sup>82</sup> al proceso de planificación, con el propósito de fortalecer el diálogo al formular las explicaciones autorreferenciales, el diseño del plan como apuesta argumentativa para el cambio y su base de legitimidad social. En ambos casos, tanto en el modelo de la planificación colaborativa como en el modelo de la planificación estratégica se requiere una mayor profundidad en sus fundamentos argumentativos, tanto en lo explicativo como en lo normativo, referidos a la validez y aceptabilidad de un plan por parte de los jugadores en una situación concreta; y en lo relativo al estudio sobre el re-encuadre de los marcos de referencia<sup>83</sup> y narrativas para el cambio social. En el caso de los otros dos modelos de planificación, uno está referido a las coaliciones de intereses entre jugadores de naturaleza muy distinta que se ven obligados a una visión común en condiciones muy particulares, y el otro modelo construye sus fundamentos tecno-burocráticos bajo la lógica de la acción instrumental orientada al logro de objetivos.

Figura N° 28  
Modelo Integrado: Fundamento Procedimental

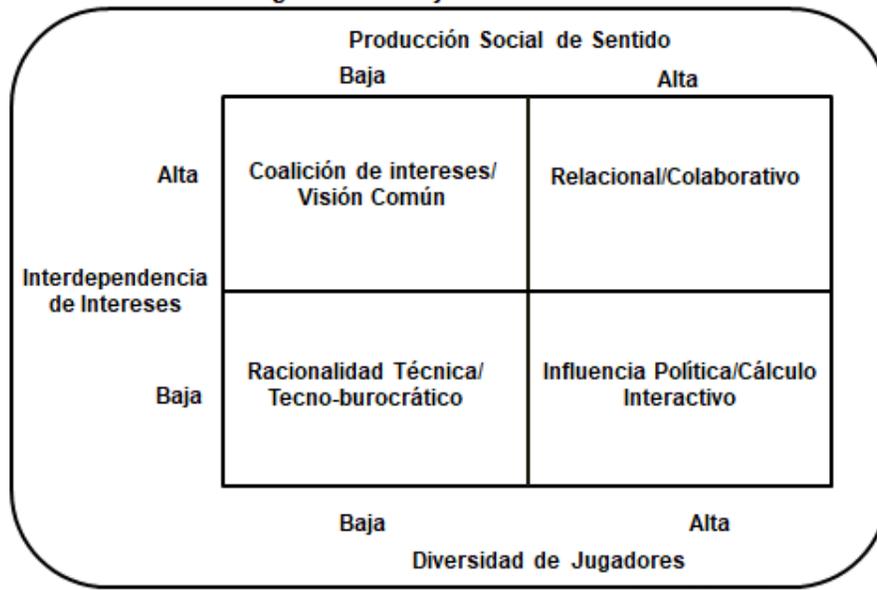


<sup>81</sup> Ver, por ejemplo, Van Eemeren y Grootendorst, 2006. Habermas, 2001.

<sup>82</sup> Ver Toulmin, 2007.

<sup>83</sup> Ver Rein y Schön, 1993.

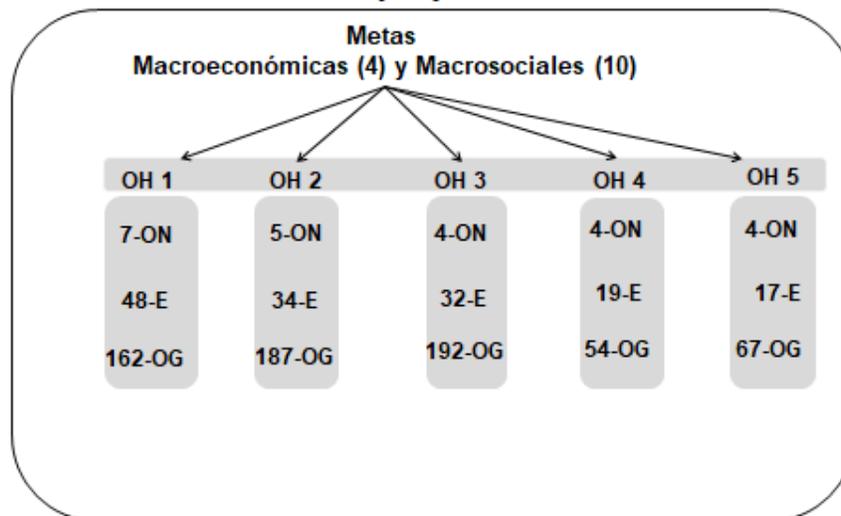
**Figura N° 29**  
**Juegos Posibles y Modelos de Planificación**



(Adaptado de Innes & Booher, 2000)

**ANEXOS**

**Anexo N° 1**  
**Metas y Objetivos**



**Anexo N° 2**  
**Políticas y Programas**

Sectores	Políticas y Programas
• Formación (cultura, educación y deportes).	(7P, 9Pr)
• Salud.	(4P, 5Pr)
• Protección Social y Seguridad Social.	(3P, 6Pr)
• Poder Popular y Organización Social.	(3P, 11Pr)
• Seguridad.	(4P, 8Pr)
• Energía Eléctrica.	(5P, 12Pr)
• Hidrocarburos.	(8P, 26Pr)
• Petroquímica.	(3P, 4Pr)
• Minería.	(4P, 5Pr)
• Transporte Acuático y Aéreo.	(1P, 4Pr)
• Transporte Terrestre.	(1P, 3Pr)
• Ambiente (conservación y ordenación territorial, acueductos y saneamiento).	(7P, 22Pr)
• Vivienda y Hábitat.	(5P, 10Pr)
• Industrias.	(3P, 5Pr)
• Agricultura, Tierra y Alimentación.	(1P, 4Pr)
• Turismo (infraestructura).	(1P, 1Pr)
• Ciencia y Tecnología (telecomunicaciones).	(1P, 4Pr)

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Aguilar, E. Y.** (2012). «El impacto del Bono Juancito Pinto. Un análisis a partir de las microsimulaciones». LAJED, n° 17, pp. 75-112. ISSN: 2074-4706.

**Boisier, S.** (2002). «¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?» Documento de trabajo n° 6. Instituto de Desarrollo Regional. Chile, Fundación Universitaria.

**Botero Ospina, M. H. y otros** (2004). «Sistemas complejos, miradas simplistas: una lectura crítica de la mesa de planificación Bogotá, Cundinamarca». Universidad del Rosario. Grupo de Estudios Regionales. Centro Editorial. Universidad del Rosario. Documento de Investigación, n° 5. Bogotá.

**Booher, D. E., and J. E. Innes.** (2010). «Governance for resilience: CALFED as a complex adaptive network for resource management». *Ecology and Society* 15(3): 35. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art35/>

**Buckley, W.** (1968). «Society as a Complex Adaptive System» in Buckley, W (Ed.) *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago, Aldine Publishing Company.

**Calcagno, E.** (1990). «Evolución y actualidad de los estilos de desarrollo. Revista de la CEPAL. n° 42, pp. 55-67. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

**Camhis, M.** (1978). «Planning Theory and Philosophy». *Antipode*, 10:2, pp. 44-63.

**Castellano, H.** (2013). *La planificación del desarrollo en contextos caóticos*, Caracas, Cendes-UCV.

- Castellano, H.** (2017). *Caos y Planificación del Desarrollo. Una visión integradora*. Editorial Académica Española.
- CEPAL** (2017). «Panorama Social de América Latina». Naciones Unidas.
- 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.
- Cornwel, B, T.J. Curry y K.P. Schwirian** (2003 ). «Revisiting Norton Long's Ecology of Games: A Network Approach». *City & Community* 2:2. Washington, DC, American Sociological Association.
- Chavez Frías, H.** (2013). *El Libro Azul*. Venezuela. 2ª. edición, Ediciones Correo del Orinoco.
- Domingo, C.** (1975). «El cambio estructural». Caracas. Mimeografiado. Posteriormente reproducido por la Revista BCV. vol. XII. n° 2. 1998.
- Elster, J.** (1998). «En favor de los mecanismos», en *Sociológica*, año 19, n° 57, pp. 239-273- enero-abril de 2005. Traducción de Nicolás Loza Otero del original en inglés: «A Plea for Mechanisms», en Peter Hedstrøm y Richard Swedberg (eds.), *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 45-71.
- Garnsey, E. & McGlade J,** eds. (2006). *Complexity and Co-Evolution: Continuity and Change in Socio-Economic Systems*. Montpellier, Edward Elgar Publishing Limited.
- Giordani , J.** (2009). *La Transición Venezolana al Socialismo*. Valencia. Vadell Hermanos Editores, C.A.
- Giordani, J.** (2014). *Encuentros y Desencuentros en una Construcción Bolivariana*. Valencia. Vadell Hermanos Editores, C.A.
- 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, Ediciones Cátedra.
- Innes, J. E. y D. E. Booher** (1999). «Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning». *Journal of the American Planning Association* 65(4):412-423.
- Innes, J. E. y D.E. Booher.** (2000). «Network Power in Collaborative Planning». Institute of Urban & Regional Development. IURD Working Paper Series. Berkeley, University of California.
- Innes, J.E.** (2002). «The Impact of Collaborative Planning on Governance Capacity». Paper prepared for presentation at the Annual Conference of the Association of Collegiate Schools of Planning, Baltimore, November 21-24, 2002. Berkeley, University of California.

**Innes, J.E. and D.E. Booher** (2012). «Collaborative policymaking: governance through dialogue». SAGE Publications Ltd.

**Kotarbinski, T.** (1965). *Praxiology. An introduction to the sciences of efficient action.* Nueva York, Pergamon Press. Originalmente publicada en Polonia en 1955.

**Laclau, E.** (2014). *Los Fundamentos Retóricos de la Sociedad.* Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

**Lander, E.** (2017). «La larga crisis terminal del modelo rentista petrolero venezolano y la profunda crisis que actualmente enfrenta el país». *Rebelión.* Disponible en: <http://www.rebellion.org/>

**Long, N. L.** (1958). «The Local Community as an Ecology of Games». *American Journal of Sociology.*

**López, J.** (2007). «La Planificación en el Contexto del Nuevo Modelo de Desarrollo y de Gestión Pública». *Temas para la Discusión* N° 8. Cendes-UCV. pp. 9-16.

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

**López, J.** (2017). «Un marco de trabajo para la reflexión sobre los juegos posibles» en H. Castellano y otros, *Complejidad, Acción y Desarrollo*, pp. 46-60, Cendes-UCV.

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

**Luhmann, N.** (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas.* México, Universidad Iberoamericana.

**Mascareño, A.** (2007). «Sociología del Método: la Forma de la Investigación Sistémica». *Iberoforum.* vol. II. n° 3. Universidad Iberoamericana, pp. 1-41. México.

**Maskin, E. C.** (2009). «Diseño de Mecanismos: cómo implementar objetivos sociales». Institute for Advanced Study, Princeton. *Revista Asturiana de Economía-RAE*, n°44. pp. 21-36. España.

**Matus, C.** (2000). *Teoría del Juego Social.* Venezuela. Fondo Editorial Altadir.

**Meszaros, I.** (1995). «Beyond Capital: Towards a Theory of Transition». *Monthly Review.*

**Meszaros, I.** (2017). «Capital's Historic Circle Is Closing: The Challenge to Secure Exit», *Monthly Review*, vol. 69, Issue 07, December. Disponible en <https://monthlyreview.org/2017/12/01/capitals-historic-circle-is-closing/>

**Mouffe, CH.** (1999). *El Retorno de lo Político.* Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical. España, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

**Myerson, R.** (2009). «Perspectivas sobre el diseño de mecanismos en la teoría económica». *Revista Asturiana de Economía*, (44), pp. 37-64.

**Núñez, H.** (2017). «Curso de Minería de Datos y Minería de Textos». Venezuela, Banco Central de Venezuela.

**Ostrom, E. et. al** (2009). «A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems». *Science*. vol. 325. pp. 419-422. Disponible en [www.sciencemag.org](http://www.sciencemag.org).

**Parsons, T.** (1951). *El Sistema Social*. Disponible en <https://teoriasuno.files.wordpress.com/2013/08/el-sistema-social-talcott-parsons.pdf>.

**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.

**Ramonet, I.** (2018). «Las doce victorias del Presidente Maduro en 2017». Telesur en <https://www.telesurtv.net/opinion/Las-doce-victorias-del-Presidente-Maduro-en-2017-20180101-0043.html>

**Rein, M. y D. Schön** (1993). «Reframing Policy Discourse», en F. Fischer y J. Forester. Editors. *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*. Duke University Press. pp.145-166.

**Renaud, C.** (2017). «Una propuesta para abordar la gestión compleja», en H. Castellano y otros, *Complejidad, Acción y Desarrollo*, pp. 61-81, Cendes-UCV.

**Rittel, H. J and M.M Webber** (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Printed in Scotlandier Scientific Publishing Company, Amsterdam--Printed. in Scotland. *Policy Sciences* 4, 155-169.

**Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo** (2013). «Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador», República del Ecuador.

**Sepúlveda, S.** (2008). «Biograma 2008». Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Costa Rica.

**Spencer-Brown, G.** (1979). *Laws of Form*, New York, E.P. Dutton.

**Toulmin, S.** (2007). *Los Usos de la Argumentación*. España. Ediciones Península.

**United Nations Development Group** (2011). *Results-based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*.

**Urbaneja, D. B.** (2017). *Desarmando el Modelo. Las Transformaciones del sistema político venezolano desde 1999*, Colección Visión Venezuela.

**Van Eemeren F.H. y R. Grootendorst** (2006). *Argumentación, comunicación y falacias*. Santiago de Chile. Universidad Católica.

**Varsavsky, O.** (1982). *Obras escogidas*. Centro Editor de América Latina. Figuras de América.

**Varsavsky, O.** (1974). *Proyectos Nacionales. Planteo y estudios de viabilidad*. Colección Ciencia, Desarrollo e Ideología. Buenos Aires, Ediciones Periferia. S.R.I.

**Vila, E.** (2017). «Planificar/Diseñar, P/D, tecnopolítico: La ‘teoría de P/D’ de Horst Rittel». 1ra edición virtual–Caracas. Disponible en <https://es.scribd.com/document/332694094/2016-Lo-Tecnopolitico-La-Teoria-de-P-D-de-Horst-Rittel>.

**Zapata, W. S** (2012). «Diseño de un Modelo de Análisis de Sostenibilidad de Políticas Públicas en Salud». Universidad Politécnica de Cataluña. Instituto Universitario de Investigación en Ciencia y Tecnología de la Sostenibilidad. Cátedra Unesco de sostenibilidad.