

REVISTA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TÉCNICAS DE GOBIERNO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL (CESDI), "INSTITUCIÓN DE CARÁCTER UNIVERSITARIA Y DE INVESTIGACIÓN"

*Publicación Periódica
N° 2/ Caracas, octubre 2022*



El CESDI es miembro
pleno afiliado a la red:



CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais

REVISTA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TÉCNICAS DE GOBIERNO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL (CESDI), "INSTITUCIÓN DE CARÁCTER UNIVERSITARIA Y DE INVESTIGACIÓN"

*Publicación Periódica
N° 2/ Caracas, octubre 2022*



**El CESDI es miembro
pleno afiliado a la red:**



CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais

ARKÍA
DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA
EN CIENCIA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Créditos

CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL (CESDI),

“INSTITUCIÓN DE CARÁCTER UNIVERSITARIA Y DE INVESTIGACIÓN”

CONSEJO EDITORIAL CESDI

EDITOR JEFE:

Menry Fernández Pereira

COORDINACIÓN GENERAL:

Marbelys Mavárez Laguna

ASISTENTE EDITORIAL:

Lezy Vargas

MIEMBROS CESDI:

Ángel Moro

Henry Navas Nieves

ISBN

978-980-7926-05-8

Depósito Legal

DC2021001476

**Diseño de Portada
y Diagramación**

Jean H. Materan

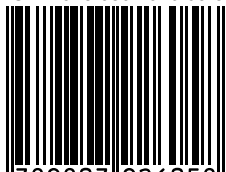
jean.infusion@gmail.com

Corrección

Aminta Beleño Gómez

amintagomez48@gmail.com

ISBN: 978-980-7926-05-8



9 789807 926058

Elaborado por:
EDITORIAL
TRINCHERA

IG: @editorial_trinchera

E-Mails: editorialtrinchera@gmail.com

editorialtrinchera@yandex.com

Teléfono: +58 426-908-6690

Caracas, septiembre 2023

República Bolivariana de Venezuela

ARKÍA

REVISTA ARBITRADA

REVISTA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TÉCNICAS DE GOBIERNO
DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL
(CESDI),
“INSTITUCIÓN DE CARÁCTER UNIVERSITARIA Y DE INVESTIGACIÓN”

**DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA
EN CIENCIA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO**

Octubre, 2022

ÍNDICE

PRESENTACIÓN: ¿Qué es Arkía?	Pág. 7
PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN	9

CONTENIDO

Nº	Nombre del artículo	Autoría	
1.	Creatividad, diseño, innovación y Ciencia de Dirección	Dr. Ludwig Vera Rojas Dr. Edgar Blanco Carrero	13
2.	Aportaciones desde la cibernética a la Ciencia de Dirección	Dr. Carlos Zavarce Castillo Dr. Oswaldo Esperanza S. Dra. Yurani Godoy Rangel	58
3.	Algunas consideraciones sobre otras lógicas de Dirección. De la teoría y praxis organizativa de los de abajo	Dra. María Portillo García	74
4.	La innovación en la Gestión Pública	Dra. Maribel Salazar Dra. Ana Rosensil Suárez	87
5.	El valor social compartido a través de la ejecución de obras de vivienda como innovación social	Dr. Graciliano Ruiz	107
6.	Posibilidad de reforma del sistema de prestaciones sociales en Venezuela	Dr. José Carmona García	132
7.	Cuatro desafíos en la formulación de políticas públicas frente a la transformación digital. Una mirada alterna al contexto tradicional	Dr. Milthon J. Chávez	152
8.	<i>The strategic direction of Venezuelan foreign policy during Hugo Chavez's presidency</i>	Carlos Zavarce Velásquez	172
9.	Enfoque emocional y racional de la toma de decisiones	Dra. Marianela Bustillos Flores	203

10.	La realidad económico-global post-pandemia	Marbelys Mavárez Laguna	223
11.	La industria farmacéutica del Estado venezolano, una visión comparativa en el contexto de América Latina y España	Franco Díaz	237
12.	Incidencia geopolítica de la Quinta Revolución Industrial en la Dirección de la producción del sistema portuario venezolano	MSc. Jesús Jiménez Muñoz	255
13.	La toma de decisiones en la gestión integral agroalimentaria, una mirada desde del Poder Político Nacional	Dr. Antonio Pérez Alonso	272
14.	Los conceptos de intelectual, hegemonía y dirección en la obra de Antonio Gramsci	Dra. Orietta Caponi	299
15.	Aproximación teórica a las técnicas de análisis en el marco de la toma de decisiones	Dra. Hecdi González	322
16.	Formación del pensamiento crítico en Ciencia de Dirección	Dra. Elizabeth Leal	331
17.	El reto innovativo y la estrategia del emprendimiento productivo en Venezuela	Dr. Manuel Mariña Müller	343
NORMAS DE PUBLICACIÓN DE LA REVISTA ARBITRADA “ARKÍA”			355
HIMNO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL (CESDI): LETRA Y MÚSICA RUBÉN GARCÍA			359

PRESENTACIÓN

¿Qué es Arkía?

Una revista que enfatiza en temas de gobierno, Ciencia de Dirección, gestión y poder; en suma, apunta a la praxis del Estado y de sus componentes en una relación permanente con la sociedad y el sujeto social. Sin embargo, los temas referidos no son exclusivos a la acción del gobierno porque, de forma general, el Estado y la sociedad cobijan otros asuntos. Así, este órgano promotor del debate reflexivo, también, fija la atención en temas acuciantes de la agenda nacional e internacional.

El propósito consiste en dar respuestas a las complejas realidades existentes en la actualidad, desde una perspectiva global/local, dimensiones que se encuentran en una constante relación, retroalimentación, tensión y, a ratos, permanente contradicción.

Analizar la Ciencia de Dirección, el gobierno, el poder, la autoridad, la gestión, la toma de decisiones, la planificación, los escenarios, la prospectiva, la producción, en fin, la estrategia como un todo, nos invita a realizar dos acciones: una heurística, en torno a la realidad; y una hermenéutica, con miras a realizar propuestas, sugerencias y recomendaciones; a fin de problematizar y, asimismo, teorizar, todo lo cual nos permite abrir la discusión sobre las estructuras que aún perviven en el Siglo XXI. Pero, no todo el trabajo de este instrumento comunicacional queda allí. Trasciende, toda vez que nos hemos propuesto que sea en sí mismo una guía para la acción. Es decir, tratamos de hacer una verdadera praxis, evitando que los constructos teóricos queden como compartimientos estancos, mientras la realidad queda en otra dimensión.

Además, otro de nuestros propósitos consiste en analizar cómo el Estado y las estructuras, que le son inherentes, asumen su papel en un siglo que nos invita a transformar todo cuanto conocemos sobre el mismo. Aquí la Ciencia de Dirección es reveladora para señalarnos cuál es el paradigma de sociedad a la que deseamos arribar: *la sociedad justa y amante de la paz*.

Dr. Menry Fernández Pereira
Editor-Jefe

PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN

Las investigaciones expuestas en la presente edición de la Revista ARKÍA obedecen al tema de la Ciencia de Dirección, eje temático: Dirección de la Gestión Pública en Ciencia, Innovación y Desarrollo que, como materia interdisciplinaria, se expresa en diversos ámbitos organizacionales relacionados con enfoques que van desde la gestión pública, manejada por el modelo de gestión por resultados; la gestión agroalimentaria nacional, la transformación digital, la toma de decisiones y la innovación social en el ámbito militar. Además, del análisis de la Ciencia de Dirección en la política exterior venezolana, el sistema de seguridad social, uso de la cibernética, movimientos sociales, la industria farmacéutica, la dirección de la producción y una fundamentación filosófica que la explica conforme al principio de la creatividad.

Los contenidos inician con la perspectiva crítica en relación con el manejo de la política exterior venezolana, desde la dirección estratégica, durante el periodo 1999-2013. Le sigue una visión de la innovación, desde el valor social compartido, de manera de vitalizar una gestión administrativa militar puesta en práctica por la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), particularmente en la construcción de obras de infraestructura en el contexto de la Gran Misión Vivienda Venezuela.

Continuando con la innovación, pero centrada en la Gestión Pública, resulta de interés la aplicación de un modelo de gestión por resultados que dinamice la inercia en la resolución de problemas administrativos. En este sentido, se fortalecen las organizaciones públicas, cuya premisa fundamental es que la capacidad de adaptación se convierta en un valor que redunde en una política social efectiva.

Por otra parte, los aspectos estratégicos organizacionales dependen, entre otras cosas, de la toma de decisiones y estos, de su punto de vista tanto emocional como racional, validados desde la neurociencia y los modelos de organización, respectivamente. Con eso, se busca comprender que la actitud conductual propia de la toma de decisiones no esté signada solo por la razón, sino también por las emociones; y, por tanto, no debe dejarse de lado ambos enfoques. Así pues, a la hora de decidir, debiera prevalecer esa sintonía entre el lado lógico y afectivo, de modo de vislumbrar mejores posibilidades para la solución de problemas.

Hoy día, se detecta en las discusiones sobre Ciencia de Dirección, desde la Dirección de la Gestión Pública en Ciencia, Innovación y De-

sarrollo, la atracción por el tema de la cibernética de primer y segundo orden, como soporte conceptual que aportaría una epistemología a la práctica de la dirección organizacional; aunque también, la praxis de la dirección se extiende al ámbito jurídico, lo que implica re-direccionar el sistema de seguridad social de los trabajadores y trabajadoras.

Ante el avance de la transformación digital que ocurre en el ciberespacio que, cual rizoma, penetra las estructuras de todos los ámbitos de la sociedad; existe el reto de asimilar este vértigo tecnológico para poder transitar, por lo menos en lo que a Gestión Pública se refiere, de un gobierno analógico a un gobierno digital. Esta innovación tecnológica debe ser prioridad en la concepción de las políticas públicas, de manera de corresponder a las nuevas dinámicas sociales del Siglo XXI.

Así pues, desde otras perspectivas sobre la dirección, se presentan tres movimientos sociales, tales como: los Caracoles Zapatistas EZLN (México), el Movimiento de los Sin Tierra MST (Brasil) y la Comuna El Maizal (Venezuela), que comparativamente sirven para reflexionar sobre la manera de llevar a cabo una organización, entendiendo que son grupos de resistencia y que no se pretende sean asimilados como expresiones definitivas en lo que a Ciencia de Dirección refiere.

De otro modo, una reflexión filosófica sustenta la Ciencia de la Dirección, con una mirada que no solo va hacia lo interno de las organizaciones, sino hacia el afuera, en una relación armónica con la naturaleza, de forma que se conjugue al pensador analítico y al intuitivo. Entonces, se parte del concepto de creatividad de Whitehead como elemento clave en el “diseño, la originalidad y la innovación”, definiendo que la relación entre ellos sea de forma procesual y pueda expresarse en un uno que incluya al todo, y así posibilitar una Ciencia de Dirección.

Por último, contamos con tres colaboraciones, una enfocada en la comparación de experiencias de la industria farmacéutica en Latinoamérica en países como: Cuba, Venezuela, Brasil, Argentina y España, con el énfasis puesto en que el desarrollo y posicionamiento de estas industrias dependen de sus formas de organización y de cómo los Estados conciben la dirección del aparato productivo de fármacos.

La otra, refiere a la gestión integral agroalimentaria, como punto de interés en cuanto a la toma de decisiones y la efectividad de la gestión pública como tal. Partiendo del principio de Corresponsabilidad, establecido en las leyes de la nación, está claro que el pueblo

está llamado a formar parte de las decisiones de asuntos que le son relevantes, de la mano con el Gobierno. Así, se propone optimizar el Sistema Nacional Integral Agroalimentario con una gestión eficiente y participativa, Y, finalmente, se tiene el estudio de las actividades portuarias, las cuales requieren altos niveles de apresto en cuanto a las técnicas de dirección, que permitan adecuarse rápidamente a los cambios que supone la Cuarta Revolución Industrial, ya que dichas actividades conllevan un gran peso geopolítico, derivado de la dirección de la producción del sistema portuario venezolano, mediante un esbozo de la producción de la industria portuaria.

En suma, las prácticas organizacionales deben revisarse continuamente en aras de lograr mejores gestiones administrativas que contribuyan al bienestar común, con el fin de crear unos cuadros de dirección idóneos vinculados al desarrollo integral, en especial hacia los ámbitos económico y social de la nación.

Dra. Marialsira González Rivas

Coordinadora de Estudios de Postgrado del Centro
de Estudios para la Seguridad y Desarrollo Integral y
del Programa Permanente de Estudios Postdoctorales

CREATIVIDAD, DISEÑO, INNOVACIÓN Y CIENCIA DE DIRECCIÓN

CREATIVITY, DESIGN, INNOVATION AND MANAGEMENT SCIENCE

LUDWIG VERA ROJAS

CENAVE

ORCID: 0000-0001-7847-8934

LUDWIGVERA@GMAIL.COM

VENEZUELA

EDGAR BLANCO CARRERO

ESCUELA DE FILOSOFÍA, UCV

ORCID: 0000-0002-3927-8371

BLANCO.GALEANO@GMAIL.COM

VENEZUELA

RESUMEN

Con base en la consideración de la polémica acerca de la existencia o no de un diseño inteligente del universo, se ha comenzado por tomar en cuenta la valoración del principio de creatividad de la filosofía procesual de Alfred N. Whitehead para apreciar, a su vez, la facticidad de una Ciencia de Dirección que comprenda el diseño y la innovación como elementos constituyentes de este principio, de modo que sea posible la acción de forma armónica con la naturaleza entendida como una unidad que contiene el todo, destacando las dificultades de actuar, considerando esta naturaleza de forma bifurcada, a partir de la asunción de estar conformada por dos realidades distintas, de difícil aprehensión a través del lenguaje. Para tal fin, se examina la actualidad del concepto de creatividad *whiteheadano*; seguidamente, se analiza el pensamiento de diseño desde una perspectiva filosófica, luego se analiza el diseño desde una perspectiva práctica para constatar los aspectos armónicos y desarmónicos desde una lectura procesual y, finalmente, se actualiza el principio de creatividad y pensamiento del diseño en la Ciencia de Dirección. En este derrotero, se valora cómo se construye una nueva entidad en términos de red de relaciones y cómo la metáfora actúa como un mecanismo de aunamiento mediante la traslación y el rito.

Palabras clave: creatividad, novedad, diseño, innovación, cibernética.

ABSTRACT

From the consideration of the controversy about the existence or not of an intelligent design of the universe, we have been based on the assessment of the principle of creativity of the process philosophy of Alfred N. Whitehead to assess, in turn, the facticity of a science of management that includes design and innovation as constituent elements of this principle, so that action is possible in harmony with nature understood as a unit that contains the whole, highlighting the difficulties of acting considering this nature in a bifurcated way starting from the assumption that it is made up of two different realities that are difficult to grasp through language. To the aim, the relevance of the Whiteheadian concept of creativity is examined; next, design thinking is analyzed from a philosophical perspective, next then design is analyzed from a practical perspective to verify the harmonic and disharmonious aspects from a procedural reading and, finally, the principle of creativity and design thinking in the management science is updated. In this course, it is valued how a new entity is built in terms of a network of relationships and how the metaphor acts as a uniting mechanism through translation and ritual.

Keywords: creativity, novelty, design, innovation, cybernetics

INTRODUCCIÓN

En el ensayo *Intuición y prospección: la realidad y su impacto en la toma de decisiones*, se considera el concepto de *entidad actual whiteheadano* como un modo de ubicarse en un punto intermedio entre el concepto de ‘modo’ de Benedicto de Spinoza y el estado de cosas actuales, determinado por la física moderna, según Timothy Eastman; para dimensionar a la humanidad dentro de un contexto más general, como lo es el universo en que vivimos, con el fin de que fuese posible, observando cómo se comporta la realidad, establecer patrones que permitieran hacer prospecciones que, a su vez, posibilitarán a todos como personas funcionar en un mundo donde están acaeciendo aceleraciones y desaceleraciones que afectan las formas de vida y de relacionamiento¹. Pero, en relación con lo comentado, se considera pertinente ahondar sobre la naturaleza ontológica del cambio, debido a que se cree que todo fluye, siguiendo el lenguaje de Heráclito, y esta fluencia casual mantiene un equilibrio armónico, porque este fluir se produce en todas las escalas del universo de forma interrelacionada.

Esta casualidad que se observa a nivel macroscópico le ha llevado a muchos autores y autoras a hablar de un diseño inteligente del universo, desde una perspectiva determinista, como Frank Wiczek; quien argumentó sobre la existencia de “un orden profundo de la belleza en la naturaleza”, es decir, “el universo encarna formas bellas, formas cuyos distintivos son la simetría —armonía, equilibrio, proporción— y la economía”²; que contrasta con el pensamiento de Leonard Susskind, quien expresa que en un paisaje cósmico, no hay cabida a elementos extra científicos como los que utilizan todos aquellos que propugnan un ‘diseño (y diseñador) inteligente’, inclinándose por una visión evolucionista desde la misma casualidad que se ha estado mencionando (2006: p. 25)³.

Interesa examinar lo que representa el problema de las escalas en estas dos polémicas opiniones, debido a que para Whitehead y sus seguidores el universo, como un *nexus de pre-*

1 Ver al respecto: Vera Rojas, L., & Blanco Carrero, E. (2021).

2 Ver al respecto: Wiczek, F. (2016).

3 Susskind, L. (2006).

hensiones, todas las *entidades actuales* en todas las escalas están interrelacionadas y autocreándose. Si, para Whitehead, la creatividad es el principio de novedad último de su sistema metafísico, cómo podemos entender el diseño y la innovación dentro de este sistema creativo, teniendo presente que la física moderna está tendiendo a la asunción de la filosofía del proceso como fundamento metafísico (Clayton, 2003: p. 25)⁴.

Para Whitehead, la creatividad es un acto puro no especificado ni limitado que está privado de carácter propio, pero que todo lo crea e inventa, incluso a Dios. El diseño, por su parte, como una concepción original de un objeto u obra, es entendido a partir de la existencia de un sujeto creador dentro de un contexto determinado⁵ y, la innovación, finalmente, se define como una forma de vinculación de capacidades productivas, con un proceso de desarrollo que se puede entender desde una perspectiva adaptativa y funcional⁶. Se pueden considerar estas tres perspectivas sobre cómo se define el cambio o cómo se presenta todo aquello que deviene, como tres formas en que se presenta la fluencia, en el decir de Heráclito; pero interesa valorar si estas perspectivas se presentan procesualmente de forma armónica o no.

Es decir, en la armonía se observa duración y, también, la intuición de manera más firme como la coherencia, la consistencia y la no-ambigüedad en el comportamiento de la realidad, aspectos que pudieran facilitar el proceso de toma de decisiones de una manera que se le pueda asociar al conocimiento intuitivo de Dios o la naturaleza, tal como nos la legó Benedicto de Spinoza⁷; y en la desarmonía, producida de forma fortuita o deliberada, que implicaría reflexivamente la dirección estratégica en términos de adaptación y adecuación a una realidad determinada, a partir de sobresaltos que producen una distorsión entre pensamiento y acción que impide, a su vez, dar cuenta de la misma en términos intuitivos. Desde esta perspectiva, se puede entender la desarmonía como una forma de bifurcación

4 Clayton, Philip, "Introduction to Process Thought", en Eastman, Timothy y Keeton, Hank. (2003).

5 Ver al respecto: Arbeláez (2019:78).

6 Sobre este tema, ver al respecto: Colina Arenas, B.; Adrianza Colina, A.; Camacho de Adrianza, J. (2015).

7 Ver al respecto: Tratado de la Reforma del Entendimiento y Ética demostrada según el orden geométrico en: De Spinoza, B. (2011[1677]).

que expresa una idea de orden o de caos, en función del conocimiento que se posea de la realidad o del grado de referencia que se tenga de la misma.

Por eso, para tal propósito valorativo, entonces, se va a examinar la actualidad del concepto de creatividad, siguiendo la metafísica procesual de Alfred N. Whitehead. Seguidamente, se analiza el pensamiento de diseño desde una perspectiva filosófica, es decir, hermenéutica y sintética; luego, se analiza el diseño desde una perspectiva práctica para constatar los aspectos armónicos y desarmonicos desde una lectura procesual, continuando con el principio de creatividad *whiteheadano*; y, finalmente, se actualiza el principio de creatividad y el pensamiento de diseño para dar respuesta a una ciencia de dirección en un mundo que se aproxima a una nueva fase histórica basada completamente en el conocimiento.

1. La actualidad del principio creatividad de Alfred N. Whitehead

Para adentrarnos en el principio de creatividad de *Whitehead* es menester tener presente que etimológicamente esta es una palabra que proviene del latín 'creare', es decir, engendrar. Creación, por su parte, es el acto de crear y/o de producir de nuevo una cosa, por lo que cuando se dice 'creatividad', se hace referencia a la cualidad de crear. Por tanto, se examina, en primer lugar, en qué consiste la filosofía del proceso y, en segundo lugar, dentro de este marco procesual, se analiza el principio de creatividad en *Whitehead* y, finalmente, su actualidad.

Cuando se habla de filosofía o teología del proceso u ontología del avenir se hace referencia a un enfoque general y programático de procesos. Un proceso, en este contexto, puede ser entendido como el avance creador de estados de disyunción o de conjunción o puede ser también visto como una serie estructurada de eventos en los que el tiempo (o espacio-tiempo) juega un papel crucial en dicha estructuración (Clayton, 2003: p. 5).

Llanes, por su parte, lo definió como el resumen de "la idea de acción, de llegar y dejar de ser, devenir y perdurar siendo elementalmente lo mismo mientras se deviene" (2020: p. 41).

Nosotros vamos a entender como proceso la estructura del cambio. Teniendo esto presente, Rescher (1996) observó en la filosofía del proceso o del organismo dos tendencias principales:

- Una teleológica (teológica) que ve la procesualidad de la naturaleza como un asunto de orientación teleológica hacia un destino positivo.
- Otra naturalista (laicista) que ve la procesualidad de la naturaleza como una cuestión de dinamismo interno sin ninguna dirección o al menos sin ninguna dirección hacia un destino especificable.

Ambas coinciden en otorgar un papel central a la dinámica inherente en la naturaleza. Pero, la corriente naturalista observa esta dinámica en términos de aleatoriedad, alejándola de forma arbitraria de las formulaciones existentes de un pasado establecido; mientras que la corriente teleológica o teológica observa esta dinamicidad en términos de la existencia de un propósito dirigido por una entidad preestablecida con algún valor atribuido. Nosotros, desde una lectura *spinoziana*, observamos ambas tendencias como una sola, bajo la premisa de que Dios, naturaleza y sustancia, son sinónimas debido a que, como veremos, la influencia de Spinoza es muy notoria en el pensamiento de Whitehead, y la lectura desde el pensamiento spinoziano nos da más consistencia a nuestra argumentación.

Whitehead, dentro de esta perspectiva procesual, es un tipo particular de atomista que toma la *ocasión actual individual* no solo como el fundamento básico de su metafísica que se focaliza en los procesos analíticos considerados desde la perspectiva de la física, sino también que observa esta *ocasión actual* como un proceso de devenir. Así como se introdujo el concepto de proceso, la palabra ‘relación’ va a ser un aspecto sobre el cual se volverá más adelante.

Aquí solo se indica para enmarcar nuestra línea discursiva que las sociedades, es decir, el conjunto de ocasiones que se mantienen en una relación determinante entre sí a lo largo del tiempo, son redes de ocasiones individuales que tienen una realidad suya y respectiva. Desde esta perspectiva, el nivel más básico de la realidad consiste en un flujo de ocasiones reales y actuales o eventos individuales de devenir.

Esto nos permite afirmar que la unidad básica de la realidad, como ya se expresó, es un evento: un suceso o suceso que acaece en términos efectivos o en términos potenciales (*entidades actuales*) dentro de un contexto dado, constituyendo el universo un avance creativo constante hacia la novedad donde todas las decisiones y puntos de vistas cuentan⁸. Por eso, la ocasión, en este contexto es una forma de entender en Whitehead lo que es existencia, debido a que expresa también duración (Cobb, 2015: p. 15). Es, en este marco de novedad, donde se ubica el principio de creatividad.

La creatividad, según Whitehead, como principio último que crea e impulsa el mundo, introduce novedad en el contenido de los muchos, que son, en sí, el universo observado como una multiplicidad en proceso autocreativo (1929: p. 21). Es lo que Spinoza denominó *naturaleza naturante* y *naturaleza naturada*⁹, o sea, una naturaleza (o sea Dios) en proceso autocreativo que expresa su esencia eterna e infinita, en tanto que causa libre y todo lo que se sigue de esa *naturaleza naturante*, puesto que cada atributo y modo, o sea *naturaleza naturada*, en tanto que son cosas que son en Dios buscan mejorar su estructura de relaciones a través de sus propios esfuerzos que hacen que el todo se exprese en cada una de sus partes como causa inmanente¹⁰. Aquí ya se comienza a observar, desde esta lectura, las ideas de intuición (armonía) y reflexividad o analiticidad (desarmonía) a la cual se hizo mención en la introducción.

La creatividad se fundamenta ontológicamente en las *entidades actuales* que ella misma crea haciendo, desde el seno de cada actualidad que ellas representan, que todos sus componentes constitutivos concrezan¹¹, dinámica y afectivamente

8 La distinción efectivo-potencial se reconoce, según Eastman (2020), en aquellos eventos que no sucedieron o en aquellas decisiones que no tomamos.

9 Ver al respecto: Tratado Breve (Spinoza, Op. Cit.: p. 240).

10 Ver al respecto: Edgar Blanco: "Juan David García Bacca y Alfred N. Whitehead. Una metafísica del ser en cuanto creación" en: María Guadalupe Llanes (Coord.) (2020).

11 Concrecencia (concrecence) es el proceso de llegar a ser concreto (Llanes, 2020:55). De forma más específica Whitehead expresó "One kind is the fluency inherent in the constitution of the particular existent. This kind I have called 'concrecence'... Concrecence moves towards its final cause, which is its subjective aim; transition is the vehicle of the efficient cause, which is the immortal past" (1927:210).

para la producción de una entidad nueva en condiciones cada vez más complejas¹².

‘Actualidad’, en este sentido, consiste, desde una lectura *zurbiriana*, “en que lo real, por ser real, es ‘actual’, es un estar presentándose en cuanto estar”¹³. Así pues, cada *entidad actual*, como expresión de lo real, es la resultante del aunamiento de una multiplicidad de elementos (datos) físicos y mentales que inician, conducidos por su esfuerzo en perseverar en su propia existencia, una conjunción (*togetherness*) fecunda que se puede denominar, en una primera instancia, ‘diseño’, por la diversidad de formas en que se puede presentar el aunamiento.

Una *entidad actual*, en este contexto, abarca un átomo, una planta, un ser vivo, hasta el universo que imprime la forma de su existencia que se ha vislumbrado (*envisage*) o se ha establecido, como una forma de auto-diseño desde el inicio de su conformación¹⁴.

En este proceso interno, en primer lugar, los datos se van adecuando y adaptando mediante la *prehensión*¹⁵ de ocasiones actuales de su propio pasado, logrando, por una parte, duración, innovación y, consecuentemente, novedad y, por la otra, indicando *concrecencia*; en segundo lugar, se integran en “la nueva entidad de los potenciales puros u *objetos eternos* en el sentido de no-temporales, que son *categorías de la existencia*”

12 Es conveniente acotar que para Whitehead ‘sentimiento’ es una relación vectorial interna-externa que asegura tanto la interdependencia de todas las entidades reales como su atomicidad idiosincrásica.

13 Xavier Zubiri (1995: p. 19).

14 Oroz Ezcurra, Javier. (1995).

15 La prehensión es, en sí una relación recíproca. De manera más específica, podemos decir que de acuerdo con la Real Academia Española (RAE), la palabra castellana que denota la inglesa ‘prehension’ es ‘presión’ que proviene del latín ‘prehendere’. ‘Presión’ es acción y efecto de prender. Examinando el Diccionario de Corominas nos encontramos con esta, si se quiere, bifurcación entre el latín y el latín vulgar. En el latín ‘prendere’, Corominas (1987) coincidió con el significado que actualmente da RAE, sin embargo, hace mención al otro latín incluyendo palabras como ‘aprehender’ y ‘comprender’ dentro del mismo origen de ‘prender’ que si se aproxima a lo que creemos tiene la acepción que le da Whitehead en el sentido de la concepción, es decir, ‘concebir’. En Deleuze y Guattari la palabra que sustituye a la inglesa ‘prehension’ es ‘agenciamiento’ que refiere “un conjunto de singularidades y de rasgos extraídos de un flujo – seleccionados, organizados, estratificados – a fin de converger (consistencia) artificial y naturalmente” (Deleuze y Guattari, 2008: p. 408). Dicho de otra manera, significa también, co-funcionamiento, expresión y movimientos organizados a modo de composición.

(Llanes, Op. Cit.: p. 45); y, en tercer lugar, logran su cumplimiento final o “satisfacción” (*satisfaction*) en la cual la *entidad actual* queda completada o concretada.

La “satisfacción” expresa, en sí, que una *entidad actual* está lo suficientemente desarrollada para responder a las exigencias particulares del momento en el tiempo que dure su existencia o se produzca la disyunción. Lo suficientemente completada para ser actual, espacio-temporalmente, un devenir determinado, un *objeto eterno* nuevo en términos de ideas o conceptos potenciales que se propuso concretar y permiten entender y reproducir cómo una *entidad actual* dura, es decir, cómo se autodiseña en procesos sucesivos de autoajuste y cómo innova para adecuarse en una estructura de relaciones. Esto nos lleva a analizar más profundamente el concepto de creatividad.

En la filosofía del proceso o del organismo cada ser, entendido individualmente (*entidad actual*) existe por su propia virtud, es autocreador, *causa de sí mismo*. Por lo que es, a través de una lectura multicéntrica del universo, que el pensamiento de Whitehead vuelve a ser actual. Esto se puede observar por dos vías. Por una parte, la actualidad plena de lo múltiple en un movimiento infinito en todo el universo que se observa en los esfuerzos de la humanidad en temas como el multiculturalismo, etc. y, por la otra, el principio de creatividad “como actividad genérica por cuya eficacia toda *entidad actual* es activa” (Oroz, 1995), que asegura que el mundo en sí esté en un eterno fluir gracias a la novedad y el cambio.

En esta situación de existencia condicionada del principio de creatividad se entiende que haya sido observada por Whitehead como “la categoría de lo último” o *Ur-categoría*, en el sentido de que expresa, por una parte, un significado de Dios, de los objetos eternos y del mundo, tal como la señala Weber (2007:189), que permite expresar la condición de posibilidad de existencia de una armonía, tal como Heráclito la concibió, a través del ejemplo del arco y la lira; es decir, por la armonía que se produce por la tensión entre ambas que, como veremos en el párrafo tres y cuatro, puede dar la idea de conflicto y, por la otra, “el carácter metafísico universal de todas las entidades

que ella misma produce” resultando imprescindible para explicar el universo como un todo orgánico que se crea y funda a sí mismo en diferentes niveles (Oroz, Op. Cit.). Como se puede observar aquí, en Whitehead hay una estrecha relación de lo ‘uno’ y lo ‘múltiple’ que facilita una lectura teológica del proceso y permite entender esta armonía como un *fluir* cuyo movimiento se produce por la creatividad.

Desde este enfoque discursivo se advierte, entonces, la existencia de un orden del universo basado en la creación o autocreación que se caracteriza por su asombrosa armonía que, como se dijo, le permitió a Frank Wiczek argumentar la existencia de un diseño inteligente del universo, pero como se ha analizado, desde la lectura *whiteheadana*, este orden es contingente y de difícil aprehensión en términos de la infinitud de las entidades que lo conforman. Así que, desde la creatividad o autocreación, hay auto-diseño o producción de sí de forma individual, y producción o autoproducción del mundo gracias a la concepción de *objetos eternos* que coadyuvan a la duración y a la creación de tejidos, redes de relación o estructuras de cooperación, a través de un círculo que comprende la creación y recreación generando novedad. De ahí que Oroz expresara que:

Precisamente la creatividad viene a ser el dinamismo creador último que esclarece el misterio más recóndito. Es ella quien impulsa las formas y estructuras que se hacen reales en el mundo. Suscita y crea las entidades actuales... Las entidades actuales necesitan de ella para ser dotadas de ímpetu creador; pero la creatividad necesita también de las entidades actuales para sustentarse y actuar (Ibid.).

Esto lleva de nuevo a la consideración de la creatividad desde una perspectiva teológica o teleológica. Para Whitehead, como se ha indicado, las realidades primeras están constituidas por las *entidades actuales*. Las *entidades actuales* tienen su inspiración en el concepto de modo *spinoziano*, es decir, Dios o la naturaleza está constituida por infinitos modos (seres vivos y no vivos) e infinitos atributos de los que solo conocemos el pensamiento y la extensión¹⁶.

16 Ver al respecto: Spinoza, Eld1-4 (Op. Cit.: pp. 1147-1149).

Así pues, al ser Dios un acto puro no-temporal y primordial accidente de la creatividad y, por tanto, autolimitado, que se expresa en infinitos modos, Whitehead estableció que este acto, naturaleza o Dios, fuese sustituido por la creatividad, individualizada como causa inmanente en las *entidades actuales* que se producen y reproducen de forma múltiple y compleja¹⁷. La creatividad al ser, entonces, la causa inmanente de todas las cosas, trasciende cada hecho individual convirtiéndose así en el “lazo de conexión del universo y apremio de perpetuo proceso de creaciones” (Ibid.). Ahora bien, ¿cómo opera desde el concepto de *objetos eternos*?

Para Whitehead, los *objetos eternos* (*Forms of Definiteness*) son ideas y conceptos potenciales puros que sirven para la determinación o contribución en una decisión *específica*, concreta de los hechos, de lo real; que permiten, a su vez, la definibilidad de cualquier *entidad actual* (1929: pp. 32-34). En esta definibilidad juega un papel clave el lenguaje como medio para la interrelación o mejor dicho, prehensión o agenciamiento. Sobre estos *objetos eternos* las *entidades actuales* se sustentan y conciben en términos de conjunción de datos físicos y formales¹⁸.

Estos *objetos eternos* no constituyen un mundo propio separado, es decir, no son producto de una bifurcación o desarmonía de la naturaleza en dos realidades distintas o separadas donde una es aprehendida en la acción de la mente, y otra producida por las entidades físicas causadoras de la aprehensión, haciéndolas incongruentes e inconciliables¹⁹, sino más bien, como producto de su carácter indeterminado pueden generar dos formas de idealidad que pueden conducir a la armonía o a la desarmonía como ya se ha estado argumentando.

Si se parte de la idea *spinoziana*, de que el orden y conexión de las ideas es el mismo orden y conexión de las cosas, se pue-

17 Ver al respecto: Monserrat, J. (2008).

18 De igual manera, la definición la observa como una forma, es decir, una determinación: otra manera de definir un objeto eterno que de modo concreto hace que el principio de creatividad se haga actual. Así pues, la creatividad toma en la entidad actual los datos (objetos eternos y entidades actuales satisfechas) que el mundo le ofrece en aquel punto del espacio en un proceso determinado por una duración (Oroz, Op. Cit.). Ver también: Whitehead, (1920: p. 145) y (1958: p. 9).

19 Ver también: Ferreira, R. (2021).

de decir que pensamiento y extensión son atributos de la sustancia que es Dios, por lo tanto, no es que están intrínsecamente implicados los *objetos eternos* y las *entidades actuales* como realidades ideales y físicas separadas sino, se insiste, más bien constituyen expresión de una misma naturaleza o sustancia.

Teniendo lo antes expresado presente se agrega, además, que la creatividad actúa como un impulsor que aúna la multiplicidad de datos de modo que se constituya en un 'uno' dando así lugar a una *entidad actual* nueva y, consecuentemente, a una red de relaciones. Así pues, del principio de creatividad *whiteheadano* que impulsa el mundo hacia nuevas realidades, la naturaleza es entendida como un tapiz sin costuras que está lleno de acontecimientos que fluyen como olas de un valor sin precedentes hacia nuevas realidades (Weber, Op. Cit.: p. 29).

Actuar, en este contexto, denota, en primer lugar, el carácter de 'acto' puro, pleno y posible de la creatividad y, en segundo lugar, en una lectura *zubiriana*, la actualidad es justamente la *entidad actual* por ser esta real y estar presentándose en cuanto estar. Las costuras, en este sentido, constituyen los esfuerzos por imponer una realidad determinada a partir de una concepción basada en una naturaleza bifurcada que genera desarmonía.

Si bien, Whitehead se inclinó por una visión múltiple y multicéntrica del universo que da una idea de a-jerarquía, a-centralidad y se puede incluir también a-significancia, siguiendo el concepto de rizoma de Deleuze y Guattari (2008)²⁰; la importancia y actualidad del principio de creatividad, se enfatiza, radica en que, para 'nosotros', las nociones de 'uno' y 'muchos' juntos con esta categoría de lo último permiten observar el cambio de una forma armónica y natural que se expresa en duración. La desarmonía indica también una idea de cambio caracterizada por la cortedad de la duración de las entidades que conforman el universo como un todo, que proviene de una concepción basada en la existencia de una naturaleza bifurcada.

Esta armonía se expresa en que, una vez ya completada una *entidad actual* se *prehende* con otras entidades también completadas, iniciando con eso una nueva conjunción (*together-*

20 Ver al respecto: Deleuze, Gilles y Guattari, Félix (1991/2005).

ness) que, a su vez, se extiende en una escala infinita, generando nexus de prehensiones y el nexus de prehensiones que en sí constituye el mundo, pero, aclarando que la conjunción de la naturaleza nunca es completa, es decir, hay una recreación creativa interminable del mundo.

En el lenguaje *whiteheadano* “Los muchos se hacen uno y se aumentan por uno” (Whitehead, 1929: p. 32), por lo que el movimiento rítmico de creación y recreación procesualmente sigue de forma ininterrumpida un movimiento sin fin. La creatividad, como se puede observar, no parte de la existencia de un universo disyuntivo, una naturaleza bifurcada, al contrario, al ser la fuerza de conjunción que impide a las cosas ser definitivamente, impulsa la novedad en todo momento y de forma infinita en un infinito llegar a ser (Oroz, Op. Cit.: p. 14 y Weber, Op. Cit.: p. 25).

Esta disyunción, vista como una bifurcación de la naturaleza, no se observa solo como una bifurcación de la realidad en dos segmentos de naturaleza distinta que genera desarmonía, sino también como una sola realidad a la cual solo se puede acceder de forma intuitiva en el sentido *spinoziano* del término, como ya se ha indicado.

El conocimiento de Dios o la naturaleza como una totalidad, siguiendo el pensamiento *spinoziano*, solo es posible bajo la consideración de una idea del bien que va más allá de la bifurcación, antes mencionada, y apunta a la captación de la idea de lo ‘uno’ siempre de manera aproximada, debido al infinito fluir de la novedad. Esto es lo que constituye en Spinoza el tercer nivel de conocimientos. Así pues, se tienen dos concepciones del conocimiento: una *bifurcada y desarmónica* y otra *concebida a partir de la totalidad que busca encontrar, comprender y actuar a partir de la armonía en una forma intuitiva dada a partir de la coherencia y la consistencia*.

En una lectura *whiteheadana*, el conocimiento se entiende, entonces, como la discriminación consciente de objetos experimentados que, según Weber, son entretejidos parcialmente en un tren de pensamiento de lo que se capta intuitivamente por destellos (Op. Cit.: p. 5). Desde una perspectiva intuitiva, se afirma que, si para Whitehead esta es entendida como un nú-

mero definido de actos de experiencia obtenidos solo mediante destellos, donde cada uno de estos está enfocado en un nivel (amplitud) particular de duración solo alcanzable, a través de un conocimiento intensivo y preliminar; entonces, esta intuición, luego de un proceso parcial de entretejimiento de captaciones de destellos de apreciable intensidad, explica por qué se le ubica en un tercer nivel de conocimientos a la manera de Spinoza.

De allí la importancia que se da a las historias coherentes y consistentes y la no-ambigüedad considerando la existencia de una realidad donde orden y caos están unidos por un hilo orgánico que une la mente con la realidad (Vera y Blanco, Op. Cit.: p. 86). A este punto se puede observar que, a pesar del análisis sistemático realizado del principio de creatividad, el hecho de que sea el universal de todo los universales, la categoría de lo último, como se ha indicado, hace que su posibilidad de descripción precisa sea limitada, debido a que su definición afectaría su generalidad.

Desde esta perspectiva, se tienen entonces dos concepciones del conocimiento y, por consiguiente, de la creatividad: una, que parte de la concepción basada en la bifurcación de la naturaleza; y otra, que parte de la consideración de la unidad de la misma, a partir de la existencia de una causa inmanente que se expresa en infinitos modos e infinitos atributos, al cual se llega por intuición y deducción. Es en esta segunda acepción que se observa finalmente la actualidad del concepto de creatividad whiteheadano entendido desde una lectura spinoziana bajo el enfoque hermenéutico del concepto de naturaleza que se ha usado²¹. Si se considera el diseño desde la perspectiva de la creación se puede decir entonces que él se expresa en estos dos fundamentos de la creatividad. Por ello se analiza, a continuación, el diseño desde una perspectiva filosófica.

2. El pensamiento de diseño: una perspectiva filosófica

El pensamiento de diseño se ha hecho una disciplina de estudio en los últimos tiempos, en tanto y en cuanto expresa creatividad e innovación. Tal ha sido su desarrollo que es objeto de estudios filosóficos, tanto desde la perspectiva hermenéutica como sintética.

21 Weber (Op. Cit.)

Por tal motivo, si se considera que la hermenéutica es entendida como una forma de pensamiento procesual y, por ende, cercana al pensamiento *whiteheadano* y que la síntesis, según Kolko, es entendida como el proceso de construir significados (2011: pp. 3-4)²², se va a determinar el alcance de esta cercanía para contextualizar los elementos armónicos y desarmonicos que pueden ayudar en el proceso de toma de decisiones, en una Ciencia de Dirección desde una perspectiva armónica.

Desde un ángulo hermenéutico, el diseño puede ser observado a partir de dos estructuras de relaciones: ser-lenguaje-mundo y ser humano-lenguaje-objeto, por lo que el lenguaje es el aspecto clave en tanto que estructura de *prehensión* o agenciamiento de enunciación.

Etimológicamente, la palabra ‘diseñar’ proviene del latín ‘designare’, que denota ‘marcar’ y ‘señalar para un determinado fin’. Ambas significaciones se pueden interpretar en el plano social o relacional como “una actividad vinculada significativamente a un modo de vida cultural, una experiencia o una historia particular dentro de algún contexto determinado” (Arbeláez, 2019: p.78).

Aquí se pueden destacar dos cosas: en primer lugar, esta actividad en la actualidad se observa, a su vez, desde dos ángulos de análisis: el procesual espontáneo (intuitivo) que se asocia con la armonía de la naturaleza y el procesual reflexivo que parte de la desarmonía y la bifurcación de la naturaleza y, en segundo lugar, la contextualidad que remite a la propuesta ontológica de Eastman en el sentido de considerar desde una lectura *whiteheadana* la procesualidad no solo en función de la binariedad (entrada y salida), sino más bien de una trinidad que incluye también el contexto en que las entradas y salidas se producen, y la red de relaciones en que se encuentran inmersos (2020: p. 238).

En ambos casos se desemboca en una praxis dada a través de un círculo de comprensión el cual se mueve entre lo “estético” y lo “lógico” cruzados, a su vez, por un “flujo lingüístico” y contextual que, según Arbeláez, incluye la metáfora como un elemento substancial, como se verá más adelante, para la creación y nos

22 Kolko, J. (2011: pp. 3-4).

lleva a una filosofía del lenguaje, entendida, en este caso, “como una filosofía de la cultura o de las formas” que permite, por una parte, considerar la conciencia como un proceso relacional de las cosas reales que posibilita, a su vez, entender cada giro objetivo en el proceso de diseño desde una perspectiva hermenéutica (Ibid.: pp. 83-86)²³ y, por la otra, permite comprender cómo se produce el proceso de interrelación para la conformación de una nueva entidad. La experiencia sensible de la racionalidad, que se deriva a través del lenguaje, se le ubica en el plano afectivo en el sentido *whiteheadano* que ya ha sido indicado.

El enfoque hermenéutico es observable en el cambio del diseño y de lo diseñado, a través del advenimiento de nuevas figuras que expresan metafóricamente, a su vez, lo que fueron y lo que significaron desde una perspectiva histórica (Ibid.: pp. 99-100). La metáfora, en este contexto, es lo que permite la fusión de horizontes y la conformación de una red de relaciones que se ha enmarcado como *nexus de prehensiones* dentro de un contexto de creatividad.

El lenguaje como medio de traslación es también un acto de creación que facilita la prehensión, la relación y la constitución de *entidades actuales* en concrescencia, facilitando a su vez la relación en forma cada vez más compleja. Desde esta perspectiva, el diseño es expresión de la existencia de un lenguaje adecuado, puesto que posibilita la prehensión o agenciamiento e interrelación en virtud de que la creación y recreación, en términos exegéticos, permiten entretejer los objetos experimentados captados mediante destellos que, como dijimos, crean las condiciones de posibilidad de conocer en la medida en que el círculo de comprensión, giro hermenéutico, da una coherencia y una consistencia que se expresa en duración.

Así pues, de forma armónica se hacen sinónimas las palabras creación y diseño, en la medida en que se considere el todo, el universo de las *entidades actuales* y un mundo comprendido, a partir de la existencia de prehensiones o agenciamientos de deseo y de enunciación. Desde este ángulo de análisis, sí se puede hablar también, en primer lugar, de *entidades actuales*

23 Para la comprensión de los problemas estéticos relativos al diseño desde una perspectiva hermenéutica, ver también: Gadamer, (2006).

como *diseñadores y nexus de prehensiones* como *nexus de diseñadores* en equilibrio armónico con la naturaleza y; en segundo lugar, de una historia efectual basada en el principio de creatividad *whiteheadano*, visto desde la lógica del diseño y de una fusión de horizontes, basada en la armonía de la naturaleza y la red de relaciones de cosas reales.

Por otra parte, desde la perspectiva del proceso de construcción de significados, es a partir de la reflexión realizada por Kolko (Op. Cit) que, muchos investigadores e investigadoras en otras disciplinas, han estado estudiando en el mundo de hoy. En este punto debemos hacer una aclaratoria. La red de relaciones de cosas reales o *nexus de prehensiones* en sí no tiene significado, es a-significante; ahora, el modo en que se produce la relación, es decir, el modo en que un ente es afectado sí. Por eso, cuando Kolko habla de construcción de significados está refiriéndose a la naturaleza interna de la relación, o sea, a la prehensión o agenciamiento como se analizará en el parágrafo cuarto.

Dentro de este marco, resulta interesante tener presente que Simon, referido por Kolko (Ibídem: p. 4), estuvo al inicio de su carrera tratando de descubrir cómo la gente decide, y luego se inclinó hacia la comprensión de cómo las personas resuelven problemas, porque la resolución de problemas es, en última instancia, no solo un proceso de toma de decisiones, sino también un proceso de diseño (de creación).

Simon definió criterios para establecer cuando un problema es “bien estructurado”²⁴ y, por defecto, cuando un problema es “mal estructurado”, y en este último tipo de problema es que -por lo general- se ubican los y las diseñadoras de productos, servicios y *software*. En este sentido, Kolko expresó que no se le puede pedir a una computadora, por volver al ejemplo expuesto; por lo que se observa aquí el principio de creatividad y, consecuentemente, el diseño, como un acto natural basado en un criterio que integra lo ‘uno’ y lo ‘múltiple’ de forma armónica, y no a partir de una naturaleza bifurcada como ya hemos hecho mención. La novedad en este caso, visto desde la bifurcación,

24 Uno de los descriptores de un problema estructurado, es que la solución es única. Por tanto, son el tipo de problema que pueden resolverse a través de un ordenador.

puede generar el fin de una relación que, en términos *whiteheadiano*, se corresponde con una disyunción.

Gladwell (2007, referido por Kolko, *Ibidem*), plantea que a menudo se toman decisiones en un “parpadeo” o un destello, como ya se ha indicado, y en esto la intuición actúa a partir de una corazonada o percepción instantánea que se tenga, siempre y cuando esta se exprese a partir de la coherencia, la consistencia y la no-ambigüedad, para determinar lo más exhaustivamente posible el comportamiento de la realidad (el problema en un mundo de realidades) y tomar la decisión en un mundo de posibles soluciones, lo cual se esquematizó en “El camino rizomático hacia la realidad deseada”²⁵.

Para esto, se utiliza el conocimiento tácito, y este no es más que el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo sobre el problema, a través de la experiencia; es decir, es el conocimiento producido con base en destellos entretejidos expresados en una red. La metáfora, en este sentido, es el medio que permite la traslación que hace este conocimiento explícito y da consistencia y coherencia al tejido de relaciones en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, Klein, Moon y Hoffman (2006, referidos por Kolko, *Ibidem*), definen “creación de sentido”²⁶, como un esfuerzo continuo y motivado para comprender las conexiones que pueden existir entre personas, lugares y eventos, que se entiende desde una perspectiva contextual, con el fin de anticipar su desenlace y actuar con eficacia.

Pero, esta construcción del sentido se basará en el ‘marco de referencia’²⁷ que como perspectiva describe y percibe una situación determinada, a través de un círculo de comprensión, ya que los marcos de referencia definen lo que cuenta como datos y dan forma a estos datos, que en términos relacionales, expresan la existencia de una *entidad actual* físicamente o un *objeto eterno* en un movimiento continuo, determinado por la fluencia de la realidad²⁸.

25 Ver gráfico en http://www.oncti.gob.ve/ojs/index.php/rev_ODC/article/view/293

26 Sense-making.

27 Interpretación de la palabra “frame”.

28 Describe o define la realidad dentro del mundo de realidades.

De allí que Kolko, expresara que “*a frame is, simplistically, a point of view*”²⁹. A partir de esta afirmación se puede inferir que el ser humano usa su punto de vista (*frame*), para darle ‘sentido a las situaciones’³⁰ y, además, el sentido o significado que se le da a una situación dada (realidad), está moldeado por el cúmulo de experiencias de cada quien (o mundo de vida) y, a su vez, el punto de vista (*frame*) continuará dando forma a acciones y comportamientos posteriores, tanto de manera individual de una *entidad actual* (conrescente) como en un *nexus de pre-hensiones*, de acuerdo con la línea discursiva en desarrollo.

El punto de vista, en este contexto, es el punto de inicio del proceso de constitución de una red de relaciones más compleja, desde un enfoque procesual. Kolko expresó, entonces, que:

*In design, framing can be thought of as the designer’s perspective when approaching the problem (both conceptually and pragmatically). The frame itself applies a set of exteriors, subjective constraints to the design problem; it is built on the types of experiences referenced during sensemaking*³¹.

En sentido práctico, lo antes expuesto lleva a considerar que, en el ámbito de la Ciencia de Dirección, es decir, de la toma de decisiones, a partir de varias posibilidades o soluciones para crear y concretar una realidad deseada, cada persona -como diseñadora- tendrá una aproximación, siguiendo un *camino rizomático* dado por su punto de vista, que puede posibilitar la estructuración de una red de relaciones.

Eso implica que, por ejemplo, algunas personas ante una misma situación, se aproximen afectivamente con criterios de ‘utilidad’, ‘facilidad de uso’ o de ‘empoderamiento de la gente’, ‘equidad’, ‘asunto agradable y emocionalmente satisfactorio’, ‘capacidad o niveles de control’, ‘políticas de Estado’, ‘lineamientos organizacionales’, ‘cooperación’ entre muchas otras perspectivas o puntos de vista.

29 “Un marco es, de manera simplista, un punto de vista”.

30 Construir significados.

31 “En el diseño, el encuadre (ver algo desde un punto de vista) se puede considerar como la perspectiva del diseñador al abordar el problema (tanto conceptual como pragmáticamente). El marco en sí (el punto de vista) aplica un conjunto de restricciones exteriores y subjetivas al problema de diseño; ello se basa en los tipos de experiencias a las que se hace referencia durante la construcción de sentido (dar significado)”.

Al seguir la línea discursiva de Kolko (Ibídem, pp. 43-51), además de lo anterior, del punto de vista desde el cual se aborda una situación, también entran en juego las restricciones, entendidas estas como descriptores que deben cumplir la solución por necesidades presentadas en diferentes niveles de relación, y que impone fronteras de tiempo, espacio y lugar, etc. Sin embargo, también existen restricciones impuestas por el mismo o la misma diseñadora.

En el caso de generar soluciones para '*otros y otras*', hay restricciones que, de manera selectiva, pueden ser ignoradas, toda vez que el resultado (solución) sea exitoso, en términos de duración; y resulta obvio que no se puede garantizar el éxito de una solución, si no se intenta, se prueba, se pone en práctica, en un proceso continuo de ajuste y control. A este punto, resulta necesario desarrollar la habilidad para trasladarla a '*otras*' entidades, porque algunas restricciones no son apropiadas en un esfuerzo por traer la 'idea de diseño' (solución) a la realidad, generando concrecencia.

Las restricciones en sí mismas expresan la naturaleza de la relación. Ya se ha indicado que el 'sentimiento' (*feeling*), en términos *whiteheadianos*, es una relación vectorial que puede asegurar tanto la interdependencia como su atomicidad, y se agrega también que puede restringir o refrenar un proceso; es decir, el estado de una *entidad actual*. En esta relación, una restricción expresa la diferencia que puede existir entre entidades que conforman un nexus y la naturaleza y alcance de la cooperación. Por eso, el lenguaje, y específicamente la capacidad de trasladar mediante metáforas, resulta fundamental, en tanto y en cuanto coadyuvan a que una relación dure.

De las dos perspectivas antes examinadas en este párrafo, queda que la 'metáfora', como traslación de una forma de sentido a otra; y el 'significado', observado aquí como sentido y referencia de lo captado de una realidad experimentada y verificada (o falsada) bajo una nueva significación en términos de función, uso y duración; expresan el modo en que se manifiesta la creatividad, entendida como un proceso de estructuración de entidades con mayor grado de complejidad. Así pues, se tienen que para explorar 'ideas divergentes', hay que mover temporal-

mente las restricciones y expandir innovativamente las fronteras de lo que se considera como *apropiada solución o adecuada decisión* en un proceso de diseño (Ibídem, p. 47). Esta última afirmación conduce a la frontera de la praxis.

3. El pensamiento de diseño: una perspectiva práctica

Aristóteles expresó que la práctica ('praxis') es expresión de ser-en-acto de una comunidad política, y consideró que la 'prudencia' ('phrónesis') es el medio a través del cual es posible entender la idea de orden y estabilidad de ser que busca preservarse de la mejor manera posible. En este sentido, la prudencia puede ser entendida como un modo de ser racional que permite, por una parte, funcionar en todos los quehaceres en el mundo y, por la otra, reflexionar y relacionarse efectivamente en todo momento y en todo lugar.

Desde esta perspectiva, *nexus* y prudencia coinciden en cuanto a disposición, en la medida en que dure una relación. Este modo de ser dentro de un contexto de fluencia, que requiere un proceso de adaptación y adecuación constante, enmarca la 'originalidad', la 'innovación' y el 'diseño inteligente'; tres aspectos que permiten entender la praxis, siguiendo el principio de creatividad y novedad que hemos desarrollado. Las tres se examinan a continuación para valorar la cercanía o lejanía entre la filosofía y la praxis del principio de creatividad y del diseño, en términos de armonía y desarmonía.

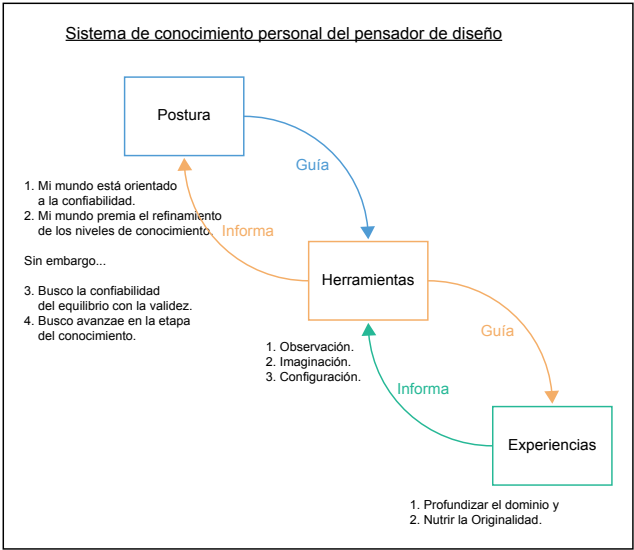
La originalidad expresa el carácter de la novedad, sirviendo de modelo para su reproducción. Martín (2009, pp. 158-169) planteó, en este sentido práctico, que algunos contextos no se benefician de la repetición, la estructuración y la planificación, que son distintivos de la maestría en el hacer y que, para contextos distintos a los normalmente manejados, se requiere crear nuevos enfoques o soluciones; es decir, se requiere originalidad.

En este sentido, el citado autor (Ibídem, p. 166), planteó que la originalidad exige la voluntad de experimentar; que una situación novedosa demanda de espontaneidad como respuesta; que, a medida que la información llega, es necesaria la flexibilidad para cambiar cursos de acción determinados; y que, a

medida que las oportunidades se presentan, incluso si son inesperadas, hay que tener capacidad de respuesta.

La originalidad, consecuentemente, es una de las formas en que se presenta la creatividad, favoreciendo la duración de una entidad y su concrecencia. Martín insistió, en este sentido, en que el *dominio*³² sin originalidad se convierte en *una repetición mecánica o habitual* que se asocia con la visión bifurcada de la naturaleza que se quiere evitar³³. En este sentido, el autor desarrolló el siguiente esquema con el que describe al sistema de conocimiento de las y los pensadores de diseño:

Ilustración 1. Sistema de conocimiento personal del pensador de diseño



Fuente: Gráfico tomado de Martín (2009: p.167. Figura 7-3)

Las líneas que indican ‘información’ y ‘guía’ expresan la estructura de adaptabilidad que promueve la originalidad. Como la originalidad es una cualidad de lo nuevo, se puede ahora hablar de innovación.

La innovación está relacionada con el proceso de realización de cambios materiales y espirituales en entidades relativamente estables. También, puede ser entendida como la praxis del prin-

32 Mastery.

33 Rote.

cipio de creatividad, en tanto y en cuanto es efecto de un proceso de adecuación y de adaptación, cuya naturaleza expresa elasticidad desde una perspectiva prudencial. La palabra ‘innovar’ está relacionada, desde esta perspectiva, con la palabra ‘inventar’. La primera tiene su origen en la palabra latina ‘innovare’ y significa “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”; y, la segunda palabra, “invención”, viene del latín ‘inventio’ y significa “hallar o descubrir algo nuevo o no conocido”.

La relación de estas dos palabras que en sí expresan la complejidad que en ellas está subyacente obedece a un esfuerzo para desarrollar una filosofía de la innovación, a partir de la reinterpretación de la concepción *leibniziana* del *Ars Inveniendi* en lo concerniente a dos aspectos a tener en consideración: la producción de nuevos conceptos en un proceso analítico que permite la elaboración de nuevas definiciones y un proceso sintético que posibilita justificar “combinatoria y deductivamente lo ya conocido... o suministrar nuevos teoremas, nuevos hechos o nuevos artefactos”³⁴. Esta propuesta *leibniziana* ha sido usada para dar sustento a la innovación desde una perspectiva axiológica y procesual en los diferentes campos del quehacer humano³⁵.

En el centro de esta filosofía de innovación se encuentra la individualidad entendida como autenticidad³⁶. Según Carol Steiner, el término autenticidad se refiere aquí tanto a un enfoque no convencional del mundo como a una apertura a puntos de vista alternativos a partir de la consideración de ser en un mundo complejo, haber sido arrojado al mundo y por tanto, originalmente no comprometido con ningún paradigma y, finalmente, estar en su naturaleza el ser cooperativo.

La individualidad es fundamental, según esta autora, debido a que permite funcionar fuera de formas de pensar basadas en estructuras convencionales o científicas que, como se ha visto, parten de la consideración de una naturaleza bifurcada donde se examinan las cosas de forma aislada de sus vínculos naturales o de la red de relaciones de la que forma parte. La innovación, en este sentido, es el motor de la origi-

34 G. W. Leibniz (1997: p. 43-47).

35 J. Echeverría, (2008: p. 32-36).

36 Ver al respecto: Steiner, C. (1995) y Heidegger, M. (1927[1998]).

alidad y es expresión del principio de creatividad. Con esto, podemos analizar ahora la visión de sistema y diseño, más allá de procesos y pensamiento.

Según Flaviano Celaschi et alii (2016), el diseño como un acto de pura creatividad está relacionado con la producción de valor a fin de generar satisfacción. Esta producción de valor implica, en el estado de cosas del universo, que producción y diseño tienden a ser sinónimas en tanto y en cuanto es una expresión del esfuerzo por perseverar en la propia existencia. Ahora bien, este esfuerzo enmarcado en un nexus, un tejido creativo armónico del uno y el todo, que los autores mencionados denominan ecosistemas creativos, se contrapone a una visión que evidencia la ocurrencia de una bifurcación, en la medida en que reconocen la existencia de dos realidades donde una se opone o se impone a la otra, generando inseguridad. Por eso, estiman en una lectura coincidente al universo creativo *whiteheadano* que deberían:

...considerar los ecosistemas de la creación como un todo. Como otros tipos de ecosistemas culturales. Los ecosistemas creativos albergan innumerables, diversas y articuladas conexiones que incuban procesos creativos dirigido a interpretar, criticar, repensar y transformar el mundo, incluidos los procesos de diseño (2016: p. 28).

Esta visión práctica del diseño, entendida como ecosistema creativo, orbita en torno a la práctica de las relaciones creativas que incluyen la originalidad y la innovación que hemos examinado, contribuyendo así a evitar la inestabilidad.

De allí que los autores le han dado importancia a lo que se puede entender como una 'filosofía del diseño' e incluso 'filosofía de la innovación', debido a que el proceso de diseño se traduce epistémicamente en métodos para la creación, la práctica y la evolución de las estrategias que organizan los distintos entes, en un proceso de diseño desde la perspectiva del 'uno' y el 'todo', permitiendo así la consideración de lo regular y lo evidente, lo posible e incluso la desviación y lo impredecible, la casualidad y el error, desde un enfoque especulativo y pros-

pectivo, debido a la intraducibilidad del proceso creativo en su relación con una realidad que se caracteriza por su dinamicidad.

Por otra parte, los autores se focalizaron en el concepto de 'relación', desde una perspectiva procesual, y la entendieron como una forma de mediación que cada vez más se ha constituido en el centro de atención, desde una perspectiva exegética; debido, según la línea discursiva que se ha seguido en este ensayo, a que desde esta una estructura a- jerárquica, a-centrada y a-significante, como lo es un ecosistema creativo, puede dejar de serlo; promoviéndose así una forma de bifurcación y, por consiguiente, dos realidades incompatibles con la naturaleza vista como una unidad. A pesar de esta dificultad práctica, el diseño observado por los citados autores como motor de la innovación y el cambio debe expresar una actitud estratégica y anticipatoria que representa una manera de afrontar el futuro.

La intraducibilidad del lenguaje conduce al tema de la metáfora como vehículo para hacer viable la originalidad, la innovación, el diseño y el nexus de diseños. Para estos autores, el diseño estratégico es una especie de apertura hacia el futuro, como condición de subjetividad, que está relacionada con la necesidad de hacer ajustes que permitan a una estructura de relaciones mantenerse en el tiempo en un contexto de 'creatividad'.

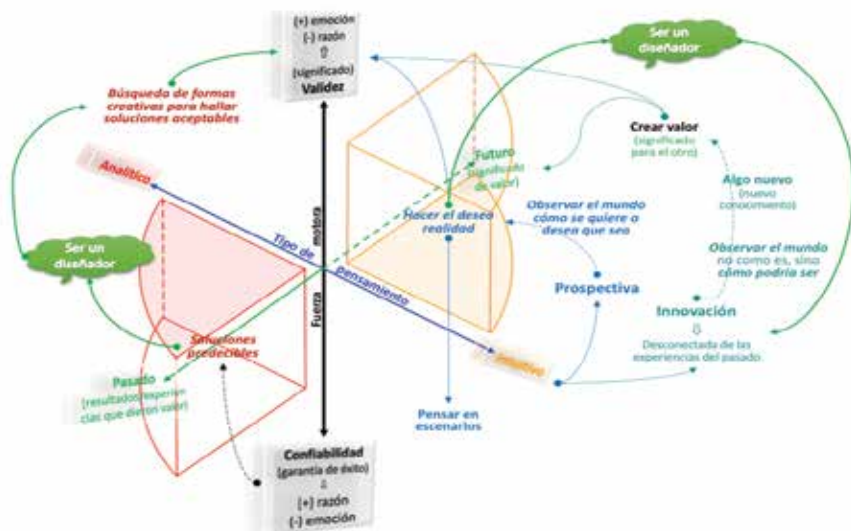
Así pues, una *entidad actual* es original desde su creación y es innovadora, a partir de su propio autodiseño, en tanto y en cuanto concrece hasta su completa satisfacción. Desde esta perspectiva, la praxis del diseño está relacionada con el futuro construido desde el presente, en una secuencia de ajustes y adecuaciones, a partir de una concepción de la realidad que tiende a oscilar entre un uno de la armonía y un dos de la bifurcación o desarmonía. Sin embargo, esta praxis del diseño se procesa más efectivamente cuando se hace a través de la conjunción de individualidades, que como hemos afirmado, tienen que ver con variedad de perspectivas o 'puntos de vista'.

Sobre este particular, Martín (Ibídem: pp. 167-177), plantea que los individuos son mayormente 'pensadores analíticos im-

pulsados por la confiabilidad³⁷; pero, que las organizaciones necesitan de ‘individuos conducidos por la validez’³⁸, para evitar así que “la organización se estanque debido a una sobre explotación o baja exploración”³⁹; esto último lo que busca es propiciar la innovación.

Lograr que ambos tipos o estilos de pensadores y pensadoras se comuniquen pasa por la capacidad de comunicación entre las partes o integrantes de un sistema cooperativo, ya que tanto ‘analíticos’ y los ‘intuitivos’ hablan diferentes lenguajes. Para esto, resulta pertinente tener presente el siguiente esquema, deducido a partir de Martín (ibídem):

Ilustración 1. Relación entre estilos de pensar analítico e intuitivo con los demás



Fuente: Elaboración propia de los autores

En la ilustración 2 se hace un resumen de cómo ambos estilos de pensamiento, el orientado por el análisis y el basado en la intuición, se relacionan con las soluciones y el posible camino a seguir en cada caso. En él se trata de evidenciar que:

37 Reliability-driven analytical thinkers

38 Validity-driven people. Por validez se entiende el significado que la solución, producto o servicio, tenga para el usuario o cliente, lo cual a su vez se relaciona con la satisfacción de una necesidad. En otras palabras, es válido cuando satisface la necesidad y eso le da significado.

39 Martín, R. (Ibídem, pp. 167-168).

- Las y los pensadores analíticos (ubicados en el extremo izquierdo del eje azul, referido al estilo de pensamiento)⁴⁰, buscan resultados o soluciones predecibles, lo que lleva a conocer, tanto en profundidad la situación o realidad a transformar, como la mayor variedad de opciones, para decidir cuál de ellas es la solución. En este caso, se trata de manejar data, hechos (el pasado⁴¹), pruebas, análisis de regresión, certeza, mejores prácticas, entre otras cosas, que den garantía de ‘resultados predecibles’⁴²; pues, la confiabilidad⁴³ es lo más importante. En este caso el ‘pensamiento de diseño’ debe aceptar el reto de encontrar formas creativas para reconocer la ‘validez’ en el camino hacia la mejor solución⁴⁴. Por tanto, el ‘pensador analítico’ debe transitar desde el área delimitada por líneas rojas, representando a las soluciones predecibles, hacia arriba del gráfico y hallar, quizás, que las soluciones predecibles sean impregnadas por formas creativas que las hagan soluciones aceptables (de significado o validez para quien beneficie). Entendiendo así al ‘pensador analítico’, lleva a que *el ‘pensador intuitivo’ a la hora de comunicarse con un ‘pensador analítico’, deba hacerlo mediante un lenguaje de analogías⁴⁵ (metáforas), de historias que muestren la idea y su posible ejecución.*
- En cambio, ‘el pensador intuitivo’ ve cosas que escapan ‘al pensador analítico’. ‘El intuitivo’ busca avanzar, crear cosas nuevas e impresionantes en el mundo y su visión no apunta

40 Ubicados en el extremo izquierdo del eje azul, referido al estilo de pensamiento.

41 Uno de los extremos del eje en color verde que es la línea del tiempo.

42 En este caso las soluciones predecibles se encuentran en esa área delimitada por líneas rojas que están a la izquierda y abajo del gráfico tridimensional.

43 Extremo inferior del eje en color negro y que representa la fuerza motora de la intención. Aquí la intención es mayormente gobernada mucho más por la razón que por la emoción.

44 Al final, la decisión que se tome y su concreción pasa por una adecuación continua del hacer, pero, en esencia es adecuada siempre y cuando el receptor del efecto de la solución vea satisfecha sus aspiraciones, es decir, le de validez (significado deseado).

45 Una analogía o historia ayuda a la persona impulsada por la confiabilidad a ver que no se está fundamentando un argumento exclusivamente en eventos futuros sino en parte en eventos pasados (Martín, Ibídem, p. 174)

al pasado, sino al futuro⁴⁶. Se focaliza en crear cosas que agraden, gusten y eso es lo más importante, por tanto, es una persona más emocional que razonable. Esto lleva a pensar en escenarios para construir el camino hacia el futuro deseado, que es distinto al futuro posible o predecible, y aquí está la esencia de la prospectiva, es decir, de la búsqueda de lo que se desea (hacer el deseo realidad). Para eso, se desconecta del pasado (experiencias) para innovar, a observar el mundo como podría ser (no como es) para crear algo nuevo que, seguramente, tiene valor o significado para él, otros y otras, con lo cual alcanza la validez. Por tanto, 'el pensador intuitivo' transita en el área delimitada por las líneas color naranja representada a la derecha y hacia arriba del gráfico. Asumiendo así 'al pensador intuitivo', *'el pensador analítico' a la hora de comunicarse con un 'intuitivo', debe hacerlo mediante el compartir datos y razonamientos mas no con conclusiones.*

En una lectura *spinoziana*, el pensamiento analítico se corresponde con el segundo nivel de conocimientos; y el pensamiento intuitivo, como ya se indicó, se corresponde con el tercer nivel de conocimiento, que va más allá de la experiencia y evoca todo aquello que expresa el orden de la naturaleza. Allí no hay conceptos, porque no hay hechos ni lenguaje, debido a que se ubica en un plano que se acerca a la mística y a la metáfora.

Como en este punto el sentido discursivo está en la efectividad de la praxis del diseño a partir del trabajo en equipo, con variedad de perspectivas o 'puntos de vista', cabe acotar que lo planteado en ese gráfico y lo antes expuesto, es válido tanto para las relaciones de las individualidades con sus pares o estructuras cooperativas, pues, las relaciones que se tejen deben buscar la comunicación empática, y esto pasa por el reconocimiento de una necesidad. La empatía, en este contexto, nos convoca de nuevo a examinar el principio de creatividad y cómo se constituye una *entidad actual* en armonía con la naturaleza.

46 Representado por el extremo a la derecha del eje temporal en color verde, en el que tiene un significado de valor para el beneficiario, se le construye o da validez y, por ende, se relaciona con el eje en color negro en su extremo superior, en el que la emoción es una fuerza motora superior a la razón.

4. Principio de creatividad y pensamiento de diseño en la Ciencia de Dirección

La concepción del mundo, a partir de una naturaleza bifurcada, afecta el principio de creatividad, debido a que en las dos realidades que genera se funciona con lenguajes diferentes. El logro de la armonía en términos procesuales nos coloca en conexión con el 'uno' y el 'todo' que, de acuerdo con Spinoza, nos ubica en el tercer nivel de conocimiento, es decir, el conocimiento intuitivo de la naturaleza.

La bifurcación de la naturaleza, como ya se ha indicado, es expresión de un modelo filosófico-científico que bifurca la realidad en dos segmentos de naturaleza distintas: la influente, de carácter fenoménico, factual, físico, extrínseco y casual; y la *efluente*, de carácter aparente, valorativo, ideal, intrínseco y aprehensivo (Ferreria, Ob. Cit.: p. 12).

Su problematización proviene de que, si esta es analizada a través de la perspectiva metodológica de la Filosofía Especulativa, que exige coherencia y adecuación, ni en la epistemología o teoría del conocimiento, ni en la metafísica asociada la bifurcación, es aceptable (Ibid.: p. 15). Por eso, fue que definimos la intuición, a partir de la coherencia, la consistencia y la no-ambigüedad, en tanto que permite procesualmente entretejer captaciones de destellos de apreciable intensidad.

Por lo tanto, vamos a analizar el proceso creativo de establecimiento de un sistema autoreferenciado, es decir, cómo surge una nueva entidad y cómo establecerla dentro de una totalidad y una unicidad determinada; y, finalmente, vamos a valorar la metáfora como medio para pensar en una naturaleza no bifurcada, que permita la conexión con el 'uno' y 'todo' en una Ciencia de Dirección, a partir de la consideración del principio de creatividad *whiteheadano*.

Debemos indicar que, el contexto en que se desarrolló la filosofía de Whitehead, se enmarcó dentro de un ambiente *neokantiano* que bañó con su lenguaje los primordios de la física y metafísica moderna, planteándose con esta la dificultad de usar palabras convencionales para describir nuevos fenómenos. De

allí la importancia que se le ha dado a la filosofía del proceso, debido a que representa un punto de convergencia que permite la creación o la innovación, a partir del lenguaje.

Es en este marco en que se ubica el pensamiento de Eastman. Creemos que la bifurcación de la naturaleza se produce cuando en una realidad determinada se actúa solo analíticamente, a partir de consideraciones binarias o *booleanas*, teniendo presente las entradas y salidas de un proceso. La lógica triádica, según el citado autor, es necesaria para comprender la compleja totalidad del mundo real y consiste, en primer lugar, en la valoración de la naturaleza de la diferencia (diádica: entrada/salida, todo/parte, etc.); en segundo lugar, el orden (orden triádico que incluye contexto/semiótica y las cualidades subjetivas de las experiencias individuales); y, finalmente, el origen (dimensión espiritual) que se incluye dentro de la parte contextual de un orden o situación dada (Ibid.:24-26).

Para pensar en términos autoreferenciales como un medio para generar armonía, vamos a analizar, en términos de recursividad y fractalidad⁴⁷, desde una perspectiva que procesualmente se ubica Cibernética de 2º Orden; para luego, entender dicho proceso a partir del lenguaje. Para esto, nos apoyaremos en el trabajo de Lares et alii (2012), debido a la aproximación que hicieron de la cibernética de 3º Orden, desde la perspectiva del lenguaje⁴⁸. El proceso analítico, al cual se hizo mención, contiene tres partes: la primera, ubicada teórica y metodológicamente dentro de la fenomenología; la segunda, tiene que ver con la percepción de la realidad esencial, a partir de una visión compleja; y, por último, la construcción de la autorreferencialidad.

47 Con respecto a este concepto no existe una definición precisa y por ello Kenneth Falconer (1990), propuso como un concepto de estructura fractal la que satisficiera alguna(s) de las siguientes propiedades:

- “Posee detalles en todas las escalas de observación”;
 - No se puede describir bajo el criterio de la geometría euclidiana;
 - Posee algún tipo de autosemejanza;
 - “La dimensión fractal es mayor que su dimensión topológica”;
 - “El algoritmo que sirve para describirlo es muy simple, y posiblemente de carácter recursivo”.
- La recursividad, por su parte, tiene que ver con las estructuras metafóricas. Estas son ilimitadas dentro de su contenido de significatividad, pero enmarcadas o constreñidas dentro de la aceptabilidad de la comprensión particular referida a una totalidad.

48 Sobre el tema de relación y lenguaje ver al respecto: Lares et alii (2012).

Desde la perspectiva fenomenológica, el foco de atención está dado en la consideración de los puntos de vista y sus diferencias que expresan la individualidad subyacente en un proceso de interrelacionamiento, como paso previo a la estructuración de una red de relaciones dentro de un contexto determinado.

Esta estructuración de la red parte, en primer lugar, de un proceso de valoración de cada punto de vista, en segundo lugar, de la posibilidad de un mayor abarcamiento, las posibilidades de volcamiento de cada individualidad o vuelta al *en sí* y su superación; en tercer lugar, la construcción de nuevos conceptos que expresen la autorreferencialidad como medio para la constitución de una nueva esencia; y, en cuarto lugar, el aunamiento y construcción de una nueva entidad con un mayor grado de complejidad. En esta nueva entidad, se evidencia el principio de creatividad, y en los cuatro momentos antes indicados, se observa el proceso de diseño y de innovación que conduce a la armonía del 'uno' y 'todo' (Lares, Ob. Cit.).

Desde una perspectiva compleja nos encontramos frente a una entidad en constitución que tiende a ser recursiva y no-lineal. En esta entidad se pasa de la individualidad a individualidades y de aquí a la idea de una unidad superior, que no significa homogeneización. Ahora, el cambio se deriva como concepto de la idea de conflicto, el cual asumimos que es un estado y un acto que contiene el cambio o el conflicto, la identidad y la diferencia.

La idea del conflicto es entendida, también aquí, como un imaginario, puesto que este eventualmente puede ser interpretado como un proceso de dominación u homogeneización. Desde esta perspectiva, el conflicto es un cambio determinado por la inmediatez, y de ahí la idea de estrechez o de inseguridad. La no-inmediatez significa o es entendida como un proceso progresivo de incorporación de identidades y diferencias que, conteniéndose, pasan a constituir otro tipo de unidad, de esencia.

Lo que da idea de cambio es el movimiento de concrecencia, dentro de la estructura, en conformación hacia un estado de mayor complejidad, en la nueva entidad que se está gestando. Consecuentemente, la verdad es cambio y la estructura es la existencia conformada por la esencia y lo externo a esta. El

cambio, es decir, la conformación de estructuras más complejas y en múltiples niveles, genera capacidad de adaptación por las múltiples formas de relacionamiento en que se produce. Este hecho genera auto-referenciación, desde una perspectiva Cibernética de 2º Orden (Krieger, 1998: p. 5).

La auto referenciación, como el tercer aspecto que se ha considerado, es en sí un proceso de creación, donde el cómo, en la medida en que se establecen relaciones, se da como proceso. Pero, como proceso de organización, es decir, de auto-organización, se produce dentro de un proceso de superación de las identidades en sus distintas contextualidades y sus diferencias, produciéndose una identidad nueva o un nuevo ecosistema.

Dicho de otra manera, si se observa la individualidad, se evidencia que los momentos de la totalidad están presentes en cada parte de dicho proceso creativo, así como también los momentos individuales se contienen en la totalidad, generando momentos contextuales diferentes en la medida en que cristaliza la nueva relación. Por lo que, se puede afirmar que, la suma del todo no produce el todo, sino que el todo se construye con la construcción de cada una de las partes. Dicho de otra manera, se debe observar en el proceso autosemejanza en las partes y en el todo (Lares, Op. Cit.).

En el proceso de construcción de una entidad se destaca, en primera instancia, la diversidad y la idea. La diversidad determinada por la multiplicidad. La idea surge de una situación inicial que lleva al establecimiento de un concepto, un *objeto eterno*, una epistemología, a partir de la propia experiencia de los componentes de una nueva red de relaciones.

El proceso creativo de constitución de una *entidad actual* permite entender los cambios como ajustes que persiguen adecuar innovativamente las capacidades disponibles con las necesidades planteadas en el proceso de su constitución, desde una perspectiva Cibernética de 2º Orden. Como se puede observar, una *entidad actual* es un sistema no-lineal que se autodiseña de forma procesual.

Así pues, el acto de creación, de diseño y de innovación no

son exteriores a una entidad, desde un enfoque bifurcado; sino que es interior y exterior en relación con la misma entidad, y esto explica la necesidad de autoobservación. El modo de acceder al conocimiento de una estructura de esta naturaleza es, como ya se expresó, a través del “círculo hermenéutico”, entendido como un proceso exegético que va del todo a las partes y de las partes al todo. El conocimiento del todo determina el sentido de las partes, pero, a la vez, el conocimiento de las partes corrige y profundiza el significado del todo.

Pero, este conocimiento dentro del proceso de conformación de una nueva entidad debe seguir la misma secuencia procesual de conformación de la estructura. Debemos recordar, en este sentido, la proposición *spinoziana*: el orden y conexión de las cosas es el mismo orden y conexión de las ideas, debido a que la procesualidad que genera mayor complejidad, también se presenta en el lenguaje.

La complejidad en el lenguaje que hemos dicho está presente en las relaciones que se han establecido entre física moderna (cuántica) y sistemas neuronales, siguiendo a Roger Penrose, lleva, por una parte, de nuevo al plano de la metáfora, al dibujo de una distinción, para luego producir una traslación;⁴⁹ y, por la otra, al plano de la mística, de lo espiritual, para hacer traducible lo que es intraducible por estar más allá de nuestra experiencia.

La distinción aquí posee dos componentes: una frontera que hace posible diferenciar las partes y pasar de una a otra, y un sentido que tiene la separación de las partes y su marcaje, la cual, por la forma de la distinción obliga al observador, en esta fase, a salir de una parte de lo distinguido, es decir, a salirse de una posición asumida para comprenderse a sí mismo y al conjunto. La traslación que se produce en sí en esta distinción es expresión de un ‘giro lingüístico’ que funge como un atractor que entrevera datos, generando un *ethos* semántico propio que cumple el doble papel de código gramatical (morfosintáctico y filológico), y de modo procedimental ajustado al sistema de solución de problemas teórico-práctico (onto-epistemológico).

En el proceso “hacia” el establecimiento de una nueva red

49 Ver al respecto: Vera y Blanco (2021).

de relaciones, Lares et alii (Op. Cit.) expresaron que “un tejido construye el tejido que estudia a partir de los propios elementos instituyentes, es decir, las ‘comunicaciones o informaciones’ específicas de cada componente de la red”. Este tejido se hace o autohace sin costuras, puesto que se busca duración, desde la perspectiva individual y conjuntiva. En este determinado tipo de auto-referencia, cada momento del proceso muestra dos aspectos a tener en consideración:

El primero es que cada componente de la red favorece de una manera operativa la construcción de un entramado teórico dirigido al análisis de la propia información que genera para su distribución dentro de la misma red que se está constituyendo. El segundo consiste en la comprensión de que el orden emergente es un sistema semiótico o de significados (Ibid.).

El “llegar a ser” de este proceso de autoconstitución se expresa, en primer lugar, en la socialización del conocimiento que produce el proceso de inicio. En segundo lugar, en el carácter dialogante de cada componente en la construcción de una identidad y, consecuentemente, este proceso traslada el entorno del conocimiento de una especificidad propia a un consenso “entre” especificidades. Con esto, se establece efectivamente una nueva red de relaciones de mayor complejidad.

Este cambio implica, por una parte, la modificación del “código” que organiza la nueva entidad;⁵⁰ y, por la otra, el pasaje desde una individualidad en su especificidad, como gestora de conocimiento a la red-trans-específica de relaciones, como organizadora del conocimiento (Ibid.). De igual forma, el diálogo de “significaciones” es un proceso que reconoce que hay una ampliación de los límites de cada individualidad. En este proceso, una red concrescente considera su especificidad como medio para comprender el sentido y significado del hacer de la nueva relación, evitando así una concepción bifurcada de la naturaleza y/o la binariedad.

El diálogo de significaciones que produce el consenso entre especificidades es un proceso de ajuste, solo explicable de ma-

50 Ver también: Krieger (1998).

nera retrospectiva, mediante metáforas explicativas; pues, solo estas son las que hacen posible dicho consenso. La metáfora, en este contexto, permite explicar el fenómeno de aunamiento que acontece como proceso y en tanto que proceso. En esta explicación, la metáfora representa en sí una forma de superación que agrega valor, en relación con cada componente de la nueva entidad, permitiendo la constitución de una nueva metáfora que contiene las metáforas individuales explicativas originales, que contribuyen en el proceso de aunamiento y constitución de la nueva entidad⁵¹.

En el paso de la metáfora explicativa a la metáfora superada se produce la autorreflexibilidad, y con esta la posibilidad de un lenguaje que, producto de la conciencia; puede ser observado como un acto de entendimiento que permite observar la intuición como posibilidad de entretrejimiento de captaciones que garantizan la coherencia, la consistencia y la no-ambigüedad (Ibid.). Desde el punto de vista de la superación, esta se produce cuando se apela a la metáfora para explicar el fenómeno del proceso de interrelación.

La auto-referencia, la autosemejanza y el principio de creatividad, consecuentemente demuestran de forma equilibrada la Cibernética de 2º Orden. El equilibrio se produce en la simultaneidad y fluidez estable de los procesos, expresando duración. La duración, desde este ángulo de análisis, se expresa de manera metafórica como “control”, en tanto y en cuanto este puede ser considerado como un elemento místico que actúa como un puente entre el todo y las partes.

Aquí, la expresión “control” indica un nombre que refiere un proceso y la palabra dentro de un juego determinado que permite la comprensión de lo nuevo, de lo dado, más allá de la propia experiencia, la cual nos lleva a examinar finalmente los juegos del lenguaje, la intuición y la metáfora, como proceso de diseño y autodiseño más allá de la experiencia.

La experiencia viviente del sentido, dentro de un contexto de apertura, evita la adopción de un esquema de pensamien-

51 Por metáfora explicativa se entiende aquí como la manera en que es captada la realidad.

to que expresa una naturaleza bifurcada, sustituyéndola por una concepción basada en la relación entre el todo y las partes. Pero, como la palabra expresa pensamientos que se dan de forma intuitiva, se nos presenta un problema a considerar, que fue señalado originalmente por Ludwig Wittgenstein, al acotar que:

El lenguaje disfraza el pensamiento. Y de un modo tal... que de la forma externa al ropaje no puede deducirse la forma del pensamiento disfrazado; porque la forma externa del ropaje está construida de cara a objetivos totalmente distintos que el de permitir reconocer la forma del cuerpo (1992: p. 49).

Este disfraz es un óbice que impide efectivamente la concreción de una prehensión o un agenciamiento y/o la revelación del mundo en la medida en que no se supera una situación determinada fomentando la bifurcación y la analítica de la binariedad. Esto es debido a que la realidad nos sume en confusión, por no saber hacer respectivas cosas reales a la mano de forma adecuada, y la palabra, en este contexto, puede ayudarla a oculárnoslas aún más. En este sentido, hay que tener presente, siguiendo a Lares et alii (Op. Cit.), que:

La revelación del mundo viene dada por la otredad que permite superar lo aparental, contingente y temporal, y permite postular lo esencial. De ahí la necesidad de determinar lo que es dicho y lo que no ha sido disfrazado de manera consciente o inconsciente. En tal sentido el lenguaje es una herramienta para comprender y construir el mundo.

El lenguaje funciona en sus usos, pero estos usos son múltiples y estos usos, a su vez, son dinámicos; dado que son formas de vida, en tanto que se reproducen mediante 'juegos' y en estas variaciones el lenguaje describe, pregunta, indaga, descubre, consuela, manda, entre tantas posibilidades. Wittgenstein (2004), al respecto, expresó "que no hay una función del lenguaje, como no hay una función de una caja de herramientas...", lo único que hay son similaridades, aires de familia, que se combinan, intercambian y se entrecruzan y permiten la constitución de una nueva entidad, cuando sus componentes

pueden efectivamente participar en el juego (Ibid.). Estos juegos, también, facilitan la construcción de metáforas explicativas y compartidas.

Krieger, por su parte, expresó que el análisis de la comunicación exige una identidad que se construye por mecanismos comunicativos procesuales de proclamación, iniciación, representación ritual, que conectan con lo intraducible, repetición narrativa y exclusión/inclusión, porque los sistemas de la semiótica surgen y se organizan, como se ha indicado ya, a través de la autorreferenciación, dentro de un contexto de sentido o dentro de un juego determinado (Op. Cit.). Los juegos, en este sentido, se expresan en estos mecanismos comunicativos que permiten la innovación, porque constituyen un sistema de ajuste y/o autoajuste dentro de un contexto de necesidad.

En este sentido, en la explicación (comunicación) la necesidad es fundamentada por el proceso y el proceso, en sí, es entendido como intuición que impulsa la superación, debido a que la coherencia se expresa en un histórico que indica la existencia de un patrón de entretejimiento determinado de creatividad. Aquí, la metáfora opera como una especie de intuición lingüística, dado que se considera como producida por el proceso creativo y es interpretada dentro del mismo, a pesar de dar cuenta de cosas ubicadas más allá de lo sensible.

En estas intuiciones lingüísticas, se pueden encontrar similitudes en las metáforas empleadas de forma explicativa por los componentes de una nueva relación que, cuando son superadas, pueden dar paso a metáforas compartidas. Estas metáforas compartidas son efecto de un proceso continuo de autoajustamiento individual y colectivo, donde pasan a contenerse unas a otras y a coexistir unas con otras, así como ocurren con las cosas y las ideas. La superación de la metáfora explicativa individual en la metáfora compartida del conjunto puede ser denominada, también, según Krieger, como el proceso de construcción de una nueva identidad (Ibid.).

Así pues, la necesidad como fundamento de la creatividad impulsa el movimiento dentro de una lógica de la mediación determinada, por una parte, por la metáfora como traslación y, por

la otra, por el rito, desde una perspectiva que nos coloca en el tercer nivel del conocimiento en sentido *spinoziano*.

El retorno de la universalidad a la particularidad es una de las maneras en que se presenta la intuición, y esta se hace manifiesta en el uso de metáforas que permiten, por una parte, entretelar captaciones que generan novedad; y, por la otra, explicar lo particular en lo universal, dentro un contexto creativo. O sea que, en la sensibilidad para aprehender el proceso se produce un viaje de lo universal a lo particular y de lo particular a lo universal, y la mediación se produce en el acto de creación, acto donde está en juego la palabra (Ibid.). En este sentido, Heidegger (1996) expresó:

Allí donde dicho traer delante trae expresamente la apertura de lo ente, es decir, la verdad, lo traído delante sería una obra. Semejante modo de traer delante es el crear. En tanto que modo de traer, es más bien un recibir y tomar dentro de la relación con el desocultamiento...

El traer adelante mediante metáforas lo inexplicable permite usar la expresión “creación” como proceso que, como se ha visto, también se enmarca en el sentido *whiteheadano* que hemos desarrollado, y permite pensar en la existencia de una conexión con lo divino.

Pero, el proceso de creación representa, de suyo, una primera vez, es decir, originalidad que está determinada por dicho contexto creativo, que hemos asociado con la armonía de la naturaleza. Es en esta circunstancia que “en la medida que el lenguaje nombra por primera vez a lo ente, es ese nombrar el que hace acceder lo ente a la palabra y la manifestación...” (Ibid.). En la primera vez es que se observa la traslación y la novedad que, dentro de un contexto armónico, refiere también innovación y diseño.

La palabra conlleva, entonces, la creatividad y la significación; y constituye el puente entre la individualidad lo que para ella es relevante o útil en un tejido de relaciones. La expresión, en tanto que expresión, en este contexto, es un instrumento, un medio que permite un ‘para’. Este ‘para’, el fin, es lo que es significativo.

La metáfora, en este contexto, es un medio y un fin. Es medio, en tanto que desocultador, de portador, de llevar lo inexplicable a lo más o menos explicable, permitiendo la conformación de tejidos de relaciones dentro de un contexto creativo. Es fin, porque para desocultar, también tiene que ser desocultada y tomada para significar y ser significativa; y es este acto creativo, como una totalidad, es la que permite de forma ritual ajustar, innovar, en relación con lo que es significativo, lo que es posible.

En la intuición, por su parte, están presentes dos procesos: el proceso de desocultar la expresión y ajustarla o entretejerla a aquello que es desocultado para hacer de este desocultamiento un hecho relevante en sí, para sí y para los otros; y el proceso de desocultar el ente en la unicidad de la razón y la reflexión. Por eso, Lares et alii; finalmente expresaron que:

La intuición como un proceso se contiene y se supera lo particular y lo general, lo objetivo y lo subjetivo, lo limitado y lo ilimitado, el ser y la conciencia, lo empírico y lo razonable y el tiempo en sentido físico y metafísico (Ibid.)

Este proceso es el que hemos entendido a partir de la coherencia, consistencia y no-ambigüedad dentro, a su vez, de un proceso de entretejimiento de patrones captados en una realidad determinada y de un contexto armónico, donde la creatividad, el diseño, la originalidad y la innovación, estén relacionados en un 'uno' que contiene el 'todo'. Es, desde esta forma procesual, que es posible una ciencia de dirección.

CONCLUSIONES

La agilidad de diseñadoras y diseñadores para moverse entre pensar analíticamente y el pensar intuitivamente es solo posible mediante la flexibilidad y la superación. Con esto, es posible evitar la problemática consideración de la existencia de dos realidades y, por consiguiente, desarmonía.

Si se considera que el conocimiento intuitivo es el conocimiento de Dios o la naturaleza, pensar de forma intuitiva permite hablar más de autodiseño que de diseñadores y diseñadoras, en tanto y en cuanto es la forma en que se presenta la armonía expresada bajo la metáfora del arco y la lira, en sentido *heracleitiano*.

Desde esta perspectiva, se entiende el principio de creatividad, el autodiseño, la innovación y la originalidad, gracias a la superación de la teleología y el naturalismo; pero, conteniendo a ambas bajo la consideración de la existencia de infinitos modos e infinitos atributos, integrando el *nexus* de todos los *nexus de prehensiones* que, en sí, constituye el mundo en constante creación.

Finalmente, Benedicto de Spinoza expresó en su *Tratado Político* que el orden político que más se correspondía con el orden de la naturaleza era la democracia, debido a que esta era el producto de la conversión de un estado de naturaleza en un estado civil, sin perder su carácter natural, dentro de un proceso autocreativo.

Aquí se concluye el pensamiento de este filósofo del Siglo XVII, la importancia de la coherencia, la consistencia y la no-ambigüedad, como medios para conectarse con el 'uno' y 'todo,' que permite funcionar y alcanzar la beatitud. También, se considera que esto se aplica en una Ciencia de Dirección que se sustente de manera armónica con la naturaleza, en el principio de creatividad *whiteheadano*, en el autodiseño permanente y en la innovación y, utilice el lenguaje como medio de traslación, que haga la armonía y la conexión con el 'uno' y 'todo' en un proceso, ya entendido de manera ritual, sucesivo e infinito de desocultamiento.

REFERENCIAS

- Arbeláez, E. (2019). *Filosofía del diseño. Una perspectiva hermenéutica sobre la creación objetual*. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana. 122 p
- Blanco, E. “Juan David García Bacca y Alfred N. Whitehead. Una metafísica del ser en cuanto creación” en: María Guadalupe Llanes (Coord.): *Evoluciones Metafísicas. Permanencia, Emergencia y Diálogo*, Caracas, GIEM-UCV, Ediciones Rivero-Blanco.
- Celaschi, F.; Celi, M.; Formia, E.; Franzato, C.; Imbesi, L.; Peruccio, P. y Hernandis, B. (2016). *Systems & Design. Beyond Processes and Thinking*. Valencia. *6th International Forum of Design*. Editorial Univertitat Politècnica de València.
- Clayton, P. (2003). “Introduction to Process Thought”, New York. State University of New York Press, en: Eastman Timothy y Keeton, Hank. *Physics and Whitehead. Quantum, Process, and Experience*. 343 p.
- Cobb, J. (2015). *Whitehead Word Book: a glossary with alphabetical index to technical terms in Process and Reality*. 2º ed. Anoka: Process Century Press.
- Cobb J. y MacDaniel J. (sf). *Filósofos del proceso*. Ver al respecto: <https://www.openhorizons.org/>
- Colina, B.; Adrianza, A.; y Camacho, J. (2015). *La innovación tecnológica en Venezuela: una cuestión de cultura*. Maracaibo. Universidad del Zulia. *Revista Opción* vol. 31, núm. 76.
- Corominas, J. (1987). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. 3º ed. Madrid. Editorial Gredos.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1991/2005). *Qu'est-ce que la Philosophie?* París. Editorial Minuit.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (2008). *Mil Mesetas. Capitalismo y Esquizofrenia*. 8º éd. Valencia. (T. J. Vásquez y U. Larraceleta). Editorial Pre-Textos.
- Eastman, T. (2020). *Untying the Gordian Knot Process Reality and Context*. Maryland. Editorial Lexington Books.
- Echeverría, J. (2008). *La innovación desde una perspectiva filosófica*. Madrid. Revista Madrid. Monografía: revista de investigación en gestión de la innovación y tecnología.

- Echeverry, T.J. (sf). *La Constitución de la Sociedad. Bases para la Teoría de la Estructuración*. Amorrortu editores. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.comminit.com/la/content/conciencia-propio-ser-y-encuentros-sociales>
- Falconer, K. (1990). *Fractal Geometry: Mathematical Foundations and Applications*. Chichester. Editorial Wiley.
- Ferreira, R. (2021). *A Bifurcação da Natureza: História, exemplificação, definição e crítica na filosofia whiteheadiana*. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, Vol. 2, Nº 4. <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/224>
- Gadamer, H. (2006). *Estética y hermenéutica*. 3ª ed. Madrid: Tecnos.
- Giddens, A. (1988). *Conciencia, propio-Ser y Encuentros Sociales*. Buenos Aires.
- Heidegger, M. (1996). *El Origen de la Obra de Arte*. Versión española de Helena Cortés y Arturo Leyte. Madrid, en: *Caminos de bosque*. Alianza Editorial.
- Heisenberg. (1975). *Diálogos sobre la física atómica*, Ed. BAC, Madrid.
- Hegel, G. W. F. (1973). *Lógica*. 2ª ed. Madrid. Editorial Ricardo Aguilar.
- Heidegger, M. (1927[1998]). *El Ser y el Tiempo*, Trad. José Gaos, Santa Fe de Bogotá, FCE, 2ª ed.
- Kolko, J. (2011). *Exposing the magic of design. A practitioner's guide to the methods and theory of synthesis*. Oxford University Press. New York.
- Krieger, D. J. (1998). "Operationalizing Self-Organization Theory for Social Science Research". Luzern. Universitäre Hochschule Luzern. [Documento en línea]. Disponible: <https://systemika.g-i.cz/record/1634/files/Krieger,%20David%20J.%20-%20Operationalizing%20Self-organization%20Theory%20for%20Social%20Science%20Resarch.pdf>
- Lares, I., Llanes, G., Corro, P y Blanco, E. (2012). "Epistemología y complejidad: Una aproximación a la cibernética de 3º orden". Caracas. UCV-FHE. [Documento en línea]. Disponible: https://edgareblancocarrero.blogspot.com/2012/03/epistemologia-y-complejidad-una_05.html
- Leibniz, G. W. (1997). *Antología*. Barcelona, Círculo de Lectores.

- Martín, R. (2009). *The design of business: why the design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press. Boston. Unites Estate.
- Monserrat, J. (2008). *Alfred N. Whitehead. On Process Philosophy and Theology. Cosmos and Kenosis of Divinity*. Madrid. Universidad Comillas, *PENSAMIENTO* Revista de Investigación e Información Filosófica, 64, vol. 64, núm. 242, pp. 815-845. [Documento en línea]. Disponible: <https://revistas.comillas.edu/index.php/pensamiento/article/view/5135>
- Oroz, J. (1995). *Función de la Creatividad en la filosofía de A.N. Whitehead*. Barcelona. Universitat de Barcelona. Revista CONVIVIUM, No 7. [Documento en línea]. Disponible: <http://raco.cat/index.php/Convivium/article/view/73408>.
- Rescher, N. (1996). *Process Metaphysics: An Introduction to Process Philosophy*. New York. State University New York press.
- Steiner, C. (1995). *A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventional Individuals in Innovation Success*. Victoria. *Journal of Product Innovation Management* Volumen 12, Nº 5.
- Susskind, L. (2006). *El paisaje cósmico. Teoría de cuerdas y el mito del diseño inteligente*. (T. J. García Sanz). Editor digital: Titivillus. 442 p
- Spinoza, B. (2011[1677]). *Tutte le Opere*, Trad. M. Buslacchi, A. Dini, G. Durante, S. Follini y A. Sangiacomo, Milano, Editorial Bompiani.
- Vera Rojas, L., & Blanco Carrero, E. (2021). *Intuición y prospección: la realidad y su impacto en la toma de decisiones*. Observador del Conocimiento, 6 (nº 3), 63-89. Recuperado a partir de http://www.oncti.gob.ve/ojs/index.php/rev_ODC/article/view/293
- Weber, M. (2007). *Whitehead's Pancreativism: The Basics (Process Thought)*. Frankfurt. Editorial Ontos Verlag.
- Weekes, A. (2010). *Whitehead's Unique Approach to the Topic of Consciousness*. Albany: State University of New York Press In Michel Weber & Anderson Weekes (eds.), en *Process Approaches to Consciousness in Psychology, Neuroscience, and Philosophy of Mind*.
- Weekes A. (2012). *The Mind–Body Problem and Whitehead's Non-reductive Monis*. *Journal of Consciousness Studies*, 19, No. 9–10.
- Whitehead, A.N. (1920). *The Concept of Nature*. Cambridge, Cambridge Univ. Press.

- Whitehead, A.N. (1958). *Science and Modern World*. New York, Mentor Book.
- Whitehead, A.N., (1929). *Process and Reality*. New York, MacMillan Co.
- Wiczek, F. (2016). *El mundo como obra de arte: En busca del diseño profundo de la naturaleza*. Barcelona. (T. J. Sampedro). Editorial Crítica.
- Wittgenstein, L. (1992). *Tractatus Lógico-philosophicus*. Madrid. (T. J. Muñoz y I. Reguera) Alianza Editorial.
- Wittgenstein, L. (2004). *Investigaciones Filosóficas*. (3ª ed.) (T. A. García y U. Moulines). Barcelona: Editorial Crítica.
- Zerillo K. (2014). *La Innovación en la Gestión Pública*. Caracas. XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, [Documento en línea]. Disponible: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2776>
- Zubiri, X. (1995). *Estructura dinámica de la realidad*. Madrid, Alianza.

APORTACIONES DESDE LA CIBERNÉTICA A LA CIENCIA DE DIRECCIÓN

CONTRIBUTIONS FROM CYBERNETICS TO MANAGEMENT SCIENCE

DR. CARLOS ZAVARCE CASTILLO
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
ORCID: 0000-0001-9616-1308
UCVPCA@YAHOO.COM

DR. OSWALDO ESPERANZA SEVILLA
FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA
ORCID:0000 -0001-6302-0808
OSWALDOESPESPERANZA@GMAIL.COM

DRA. YURANI GODOY RANGEL
INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS
ORCID: 0000-0003-3136-4571
YURANYGODOYRANGEL@GMAIL.COM

RESUMEN

Este artículo trata de la Cibernética Organizacional como plataforma conceptual requerida para la comprensión del debate actual de la Ciencia de Dirección. La Cibernética Organizacional nació décadas más tarde a los trabajos de Wiener (1948), que dio a la disciplina un nombre, “*Cybernetics*”, el cual fue acuñado por investigadores del para entonces novedoso campo del saber, como Ashby (1956), quien lo estampa en su obra intitulada *Introducción a la Cibernética*, para consolidar su marco referencial y perspectivas. En este artículo se revisan los principales aportes de la Cibernética en el campo organizacional, prestando especial atención a los dominios donde las preocupaciones de las y los investigadores asociados a la Cibernética de Primer y Segundo Orden han sido discutidas, y donde sus conceptos y entendimientos asociados tienen y están dando fruto. En tal sentido, la Cibernética Organizacional, con su explícita distinción entre las formas de Primer y Segundo Orden, es abordada en este documento con la aspiración de generar aportes al debate epistemológico de la Ciencia de Dirección.

Palabras clave: Cibernética, Ciencia de dirección, modelo de sistema viable.

ABSTRACT

This article deals with organizational cybernetics as a conceptual platform required for understanding the current management science debate. Organizational cybernetics was born decades later to the works of Wiener (1948), who gave the discipline a name, "Cybernetics" that was coined thereafter by researchers of the then novel field of knowledge, such as Ashby (1956), who coined it in his work entitled Introduction to Cybernetics, to consolidate its referential framework and perspectives. In this article, the main contributions of cybernetics in the organizational field are reviewed, paying special attention to the domains where the concerns of researchers associated with first- and second-order cybernetics have been discussed and where their associated concepts and understandings have and are bearing fruit. In this sense, organizational cybernetics, with its explicit distinction between the forms of the first and second order, are addressed in this document in the aspiration to generate contributions to the epistemological debate of Management Science.

Keywords: cybernetics, management science, viable system model.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales fuentes para el desarrollo del estudio transdisciplinario de los complejos sistemas de dirección organizacional en los tiempos modernos la constituye la Teoría Cibernética y, en especial, las contribuciones sobre los sistemas viables.

Más allá de los extraordinarios aportes de aquellos y aquellas autoras que fundaron este particular campo del saber, conocido como Cibernética (del griego “*kybernetes*”, timonel), entre quienes destacan el matemático Norbert Wiener (1948), el psiquiatra y neurólogo Ross Ashby (1956) y el ingeniero Heinz Von Foerster (1953), quizás sea Beer (1995), uno de los principales autores del campo de la Ciencia de Dirección, quien con base en los trabajos previos de los autores indicados hiciera la distinción entre Cibernética de Primer y Segundo Orden en su trabajo intitulado “*Plataforma para el cambio*”, en el cual establece, de manera meridana, la diferencia existente entre una Cibernética de Primer Orden y una de Segundo Orden en el ámbito organizacional. La primera está dedicada al abordaje de los sistemas viables a ser observados o incorporados en una organización, mientras que la segunda centra su atención en la naturaleza de los sistemas viables y en el modelo de sistemas viables como modelo de observación.

De esta manera, sus trabajos apuntan a la construcción de una epistemología en el campo de la Cibernética Organizacional, los cuales aportan modelos y una terminología que se ha sistematizado como un conjunto de conceptos interrelacionados que, a decir de Ashby (1956), señalan que: “la cibernética tiene sus propios cimientos”.

En consecuencia, la Cibernética Organizacional ha tenido una enorme influencia en el debate propiciado en el marco del 1er. Programa Postdoctoral del Centro de Estudios para el Desarrollo Integral (CESDI), donde participaron una generación de investigadoras e investigadores interesados en profundizar el conocimiento actual sobre la Cibernética en el campo de las Ciencia de Dirección; propiciando un espacio para generar una suerte de arquitectura conceptual que reconozca la ubicuidad de los procesos de control y comunicación, procesos estos que

pueden ser seriales o paralelos, síncronos o asíncronos; y cuya dirección está sujeta a la ley de la variedad requerida, que reza: “solo la variedad puede controlar la variedad”, Ashby (1956).

En tal sentido, la Ciencia de la Dirección, desde la mirada Cibernética, está llamada a poner orden en un debate donde la variedad y el desorden conceptual presentes, les son propios a un contexto transdisciplinario.

1. Pensamiento de Stafford Beer

Stafford Beer nació en 1926, en Londres. Después de sus estudios iniciales en matemáticas, filosofía y psicología, en la *Whitgift School* y en la Universidad de Londres (*University College*), el surgimiento de la II Guerra Mundial truncó sus estudios, al ser movilizado para formar parte del Ejército inglés, en el que llegó a ser Comandante de Compañía en los Gurkhas y, finalmente, psicólogo militar con el rango de Capitán. Es, en este destino, donde comienza a aplicar su enfoque interdisciplinario a los procesos de selección de personal y en la investigación sobre la relación entre psicopatología y analfabetismo, y se adscribe al área de factores humanos dentro de la Investigación Operativa (IO) en la Oficina de Guerra.

A este periodo de la actividad del Dr. Beer corresponden sus innovaciones sobre modelos cibernéticos en la empresa, desarrolla su investigación personal sobre Neuro-Cibernética y modelos matemáticos del sistema nervioso, que condujeron a la primera formulación del “*Viable System Model*” (Modelo de los Sistemas Viables), hoy utilizado en todo el mundo.

También corresponde a esta etapa la invención de diversas máquinas para el estudio de los procesos de adaptación, homeostasis y aprendizaje humano. Su propuesta sobre las leyes científicas que gobiernan cualquier sistema viable, así como la aplicación de esas leyes a la comprensión de cualquier empresa en particular, lo llevan a reformular el modelo de sistema viable, uno de los más acreditados de los muchos modelos organizacionales que se haya difundido en la literatura administrativa y gerencial durante el siglo pasado. En él se explican las condiciones necesarias para la viabilidad en cualquier sistema complejo, ya sea una organización, una industria o un país.

El modelo en sí se basa en las matemáticas, la psicología, la biología, la neurofisiología, la teoría de la comunicación, la antropología y la filosofía. Para eso, el autor publicó la obra *“The Cybernetic Factory”* (1962), donde expone, en términos matemáticos, el modelaje cibernético de la dirección y control de una empresa. Seguidamente, lo publicó en la obra *“Brain of the firm”* (1972), donde describió los elementos de comunicación y control requeridos para la interconexión de los procesos que se dan en un sistema viable en términos neurofisiológicos; y, finalmente, publica las obras *“Heart of Enterprise”* (1995) y *“Diagnosing the System for Organizations”* (1995), donde muestra la lógica y presentación gráfica del modelo de sistema viable para organizaciones.

Con este modelo el autor plantea la forma cómo las y los directivos y/o diseñadores organizacionales pueden diagnosticar o diseñar una organización, descubriendo y/o diseñando las variables críticas de la organización, a los fines de encontrar o instalar los homeostatos que permitirán mostrar que la organización se mantenga en estado de equilibrio.

De esta manera, el modelo de sistema viable permite garantizar que los cinco procesos principales de una organización y los canales de comunicación que los interconectan estén en su lugar, y puedan funcionar de manera efectiva. Un aspecto crucial del modelo de sistema viable es el irrestricto apego a la Ley de Ashby, y, con eso, al cumplimiento de los principios organizacionales básicos, a saber:

Principio de Requisito de Variedad: “La difusión de la variedad gerencial, operacional y ambiental a través de un sistema tiende a igualarse (equilibrarse) en forma espontánea (entropía) pero este proceso debe ser diseñado y regulado a fin de lograr el menor daño posible sobre los recursos de la organización”.

Principio de Capacidad de Canal: “Cada uno de los cuatro canales direccionales por donde circula la información entre las actividades gerenciales, operacionales y ambientales, deberá poseer una capacidad mayor para transmitir un volumen dado de información referente a la variedad seleccionada en un determinado momento, que la variedad que origina el sistema en el mismo momento”.

Principio de Capacidad de Transducción: “Cuando la variedad transmitida por los canales hacia otro sistema, requiere de transducción, la variedad del transductor deberá ser, al menos, equivalente a la variedad del canal”.

Principio de Continuidad: “Dado que el flujo de la información es continuo, los tres principios señalados, deberán evaluarse continuamente”.

Por otro lado, el Teorema de la Recursividad es otro aspecto de fiel cumplimiento en la aplicación del modelo de sistema viable, y está referido a que los cinco procesos principales tienen carácter recursivo; es decir, por ejemplo, se pueden rastrear en una industria dedicada al calzado, las mismas relaciones, desde el taller hasta la corporación, o en el caso de una nación, desde la organización del pueblo, hasta los niveles de alto gobierno.

Si bien el autor aplicó por primera vez el modelo de sistema viable en la industria del acero en la Inglaterra de mitad del siglo pasado, la versatilidad del modelo se corroboró, a través de muchas otras aplicaciones, como parte de su trabajo posterior como consultor, incluyendo aplicaciones en la década de los años 70 en la Industria Petrolera Nacional (PDVSA), y en el entonces Ministerio de Planificación.

No obstante, la más conocida de sus aplicaciones fue registrada en la misma década de los años 70, en una consultoría realizada en Chile, bajo el mandato del presidente Salvador Allende para modelar la economía social de ese país. Esa aplicación del modelo de sistema viable a escala de una nación fue suspendida en 1973 por la interrupción abrupta del mandato, que culminó con el asesinato del presidente Allende y la instauración de la dictadura del General Augusto Pinochet. Parafraseando al Dr. Russell L. Ackoff, profesor emérito de la Escuela *Wharton* y presidente de *Interact del Instituto de Gestión Interactiva*, Pensilvania, Estados Unidos; Stafford Beer es, sin duda, uno de los pensadores más provocativos, creativos y profundos, del mundo sobre el tema de la dirección, y registra su pensamiento con un estilo inigualable.

2. Los dominios organizacionales desde la Cibernética

La Cibernética, además de proporcionar conceptos y terminología para diagnosticar y/o diseñar organizaciones viables, nos dota del aparato conceptual para que quienes observan puedan construir puentes entre diferentes dominios del conocimiento (del latín “inter” – entre). Específicamente, el abordaje integrado de la problemática organizacional se da desde tres grandes dominios que marcarán la garantía de su necesaria adaptación, regulación y control, a saber: el dominio de los “Propósitos”, el de las “Capacidades” y el de las “Relaciones”.

Estos dominios se abordan por las contribuciones de *Etkin & Schvarstein* (1997), cibernetas latinoamericanos, quienes en sus obras destacan que el dominio de los “Propósitos” refleja los deseos y aspiraciones que las y los directivos, en el proceso permanente de reflexión estratégica e identifican como direccionalidad de la organización, dándole así una imagen objetivo reflejada en su “visión organizacional”.

El dominio de las “Capacidades” agrupa los aspectos que determinan recursos existentes de cualquier clase para poder avanzar hacia el logro de los “Propósitos”. Aquí se enfatizan, tanto las estructuras, los procesos; como las tecnologías presentes y requeridas por la organización, que determinan los modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción.

Es por esto que, este dominio indica “el que tan preparado se está para” y no simplemente los recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles para la ejecución con calidad de los procesos referidos por el modelo de Sistema. Adicionalmente, se incluyen explícitamente lo relativo a las competencias presentes en la fuerza laboral, así como a los valores y creencias.

El dominio de las “Relaciones” refiere a las formas de relacionamiento e interconexión de todas y todos los actores internos y externos que determinan la existencia de antagonismos y conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder; tanto con actoras y actores nacionales, como internacionales; las cuales coadyuvan u obstaculizan la implementación exitosa de un modelo de sistema viable en la organización.

Al relacionar los dominios de “Propósitos, Capacidades y Relaciones” con el *Modelo de Sistema Viable*, es posible avanzar hacia la concreción de aportaciones desde la Cibernética a la Ciencia de Dirección.

3. La Cibernética de Primer y Segundo Orden en la Dirección Organizacional

La **Figura N°.1** pretende resumir la tesis principal sobre la “*Dirección Organizacional*”, desde la Cibernética de Primer y segundo orden. Allí la lectoría puede visualizar que el *Modelo de Sistema Viable* consta de cinco procesos o sistemas:

1. Sistema 1: Proceso Operativo.
2. Sistema 2: Proceso de Coordinación.
3. Sistema 3: Proceso de Gerencia, que incluye dentro de sí al Sistema de Monitoreo.
4. Sistema 4: Proceso Inteligencia.
5. Sistema 5: Proceso Política/Dirección

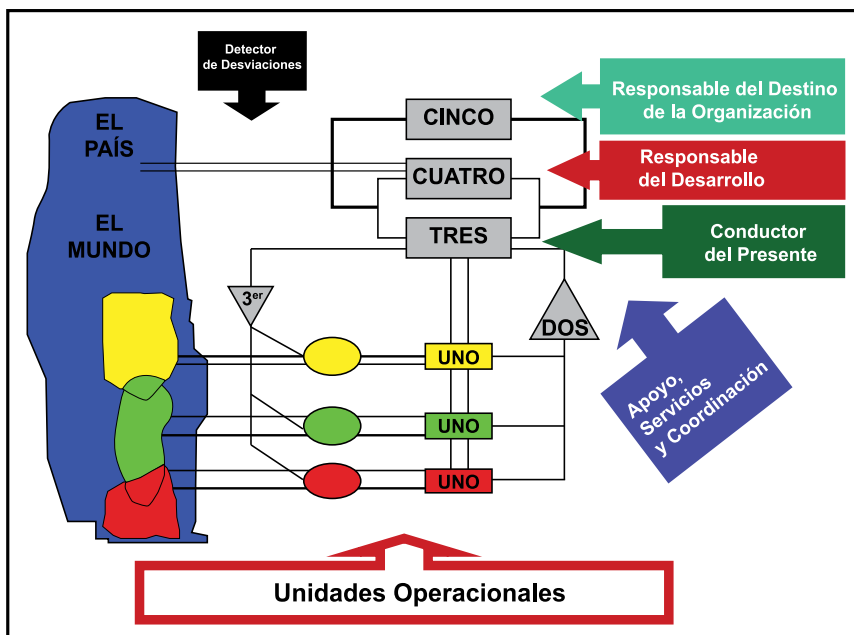


Figura 1. Modelo de Sistema Viable (Zavarce Castillo, Esperanza Sevilla y Godoy Rangel, 2022).

Como directivas y directivos (observadores), podemos comenzar con el estudio de primer orden de la organización, vista como un sistema viable (organización observada). Esta intervención organizacional podemos hacerla, desde la perspectiva de una o un “directivo ingenuo”; para lo cual no será difícil identificar la presencia de los cinco procesos sugeridos por Beer (1995) en su obra *“Diagnosing the System for Organizations”*.

Sin embargo, más allá de lo descriptivo de nuestras observaciones sobre el proceso de dirección, podemos darnos cuenta de la evolución de situaciones organizacionales y construcción de decisiones que, producto de la observación, se gestan en tiempo real. Imaginemos por un momento una organización tipo, la cual ha venido controlando la variedad que su entorno le genera, por medio de un conjunto de atenuadores de variedad. Esta organización continuamente le hace frente a una serie de perturbaciones que ocurren con determinada frecuencia. La dirección o gerencia, cuenta con mecanismos manuales o tecnológicos que le permiten la resolución de problemas que ocasionan esas perturbaciones en un tiempo de reacción aceptable.

Con el transcurso del tiempo la variedad que enfrenta la organización ha aumentado considerablemente, producto de variables exógenas, como el crecimiento demográfico, aperturas económicas y procesos de globalización; lo que supone que el entorno produce una considerable cantidad de situaciones que dan origen a una mayor proliferación de variedad, ocasionando una respuesta por parte de quienes dirigen la organización, en términos de insertar paulatinamente más atenuadores de variedad. Por ejemplo, incrementando la división del trabajo y, con eso, la creación de departamentos que traen consigo el engorde de la estructura organizacional, representada bajo el esquema de árbol genealógico u organigrama.

Mientras tanto, el grado y la frecuencia de las perturbaciones también han aumentado; causando grandes desequilibrios, ya que el tiempo de reacción del sistema no ha sido acoplado. Significa esto que la organización sigue recibiendo variedad en cantidades cada vez mayores antes de que estas sean absorbidas por los atenuadores insertados. Así, la complejidad del

entorno sigue proliferando y no hay manera de encontrar el punto donde las variedades desplegadas por la organización y el medio ambiente se equilibren.

Por lo general, cuando una organización, como la descrita anteriormente, se ve amenazada por cambios demasiado rápidos, los atenuadores insertados para hacerle frente a circunstancias tan adversas no permiten el retorno a la calma, antes de que ella sea expuesta a nuevas y constantes perturbaciones. Si la organización no puede hallar el punto donde logre su estabilidad no tendrá punto de referencia y, por consiguiente, no podrá lograr su adaptación.

No hay duda de que, al observar la organización desde la Cibernética de Primer Orden, es posible decidir aplicar el *Modelo de Sistema Viable* para diseñar una organización que adopte una estructura centrada en los cinco procesos principales de una organización cibernética (operaciones, apoyo, gerencia, planificación y decisión) que incorpore un conjunto de atenuadores y/o amplificadores de variedad que soporten la gestión de las y los directivos/gerentes de infinitos niveles de recursión, adoptando un esquema organizativo que permita la medición de inestabilidad.

Ahora bien, dado que la estabilidad de una organización dependerá del tiempo necesario para recobrar el equilibrio después de cada perturbación; y las perturbaciones se suceden a todos los niveles recursivos donde la organización interactúa con su medio ambiente, el retorno a la calma es la garantía de su razón de ser. De esta manera, hay que resaltar que las perturbaciones pueden hacerse presentes en cualquier lugar de la organización y en cualquier momento. Por eso, el tiempo que tarde la organización en reponer su estabilidad, después de una perturbación, será su tiempo de reacción.

Y es allí cuando cobra sentido el planteamiento de la Cibernética de Segundo Orden, ya que siempre la directiva podrá observar síntomas previos a los hechos que conducen a la inestabilidad. Como directiva no se puede cambiar el pasado; pero, si se utiliza el Modelo de Sistema Viable en asociación con las Tecnologías de Información y Comunicaciones disponibles, en

forma adecuada, se podría aprender de lo ocurrido y anticipar los cambios que el futuro nos depara en el ámbito de responsabilidad de la directiva. Tal vez, no se es capaz de discernir el tamaño exacto de la perturbación; pero sí se es capaz de explorar datos significativos sobre su probable línea y dirección. Solo bajo estas circunstancias es posible actuar para evitar la inestabilidad.

La Figura N° 2 ilustra algunos aspectos relativos a la Medición de Inestabilidad que puede suceder en un área operativa de una organización.

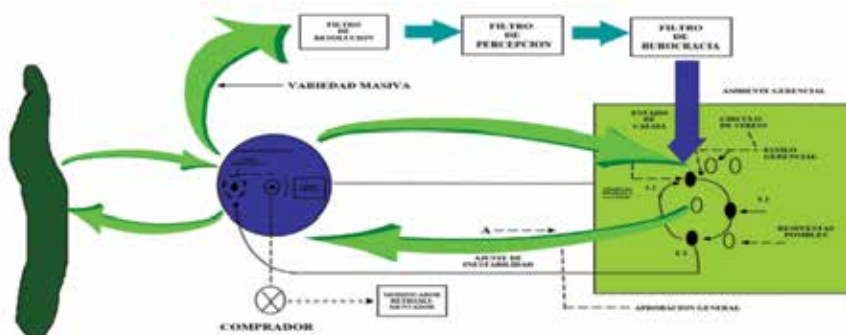


Figura 2. Medición de Inestabilidad Viables (Zavarce Castillo, Esperanza Sevilla y Godoy Rangel, 2022).

La directiva de un área determina el punto de estabilidad a medir (para efectos del ejemplo, es uno entre los tantos puntos que pueden existir en esa área de acción); es decir, ella determina cuál o cuáles son las variables que necesita mantener bajo su control, indicando sus parámetros de aceptación, por encima o debajo de los cuales el estaría al borde de su límite fisiológico.

Este punto está indicado en la Figura de un círculo, y el punto a medir es el que se encuentra en su interior, de manera que el círculo representa su límite fisiológico, así que el punto solo podría moverse dentro del área interna del círculo; pues, al sobrepasarlo estaría indicando que entró en estado de desequilibrio. Se parte de la premisa de que la directiva, al definir esta situación, se encuentra en un estado anímico que definiremos como estado de calma; es decir, que todo anda bien entre tanto el punto no salga del círculo, esto es, de su límite fisiológico.

El esquema presentado supone que la directiva se encuentra inserta en una estructura organizativa sobre la cual, inspirado en la Cibernética de Primer Orden, ya ha diseñado una serie de atenuadores de variedad, que sirven como filtros para bloquear el conocimiento de algunas perturbaciones. El primer atenuador se conoce como “Filtro de Resolución” que permite determinar el grado de resolución óptica con que la directiva desea ver la perturbación. Se incorpora un segundo atenuador, denominado “Filtro de Percepción” el cual recibe una variedad que ya ha sido reducida por el filtro anterior. Sin embargo, esta puede ser reducida aún más o puede ser ampliada, según la percepción o apreciación subjetiva que la directiva posea sobre la variedad que se esté manejando. Final e inexorablemente, está presente un tercer atenuador identificado como “Filtro de Variedad Burocrática” el cual se materializa con el esquema formal de atenuación de variedad existente en la organización.

Ante esta situación ficticiamente dibujada, resulta evidente que, aunque la variedad prolifere masivamente, para el momento en la cual es manejada por la directiva, este no le dará la importancia requerida, permaneciendo en estado de calma, dando así la aprobación general (reseñada con la letra A) sin que nada suceda con la estabilidad del sistema.

Es por eso que se hace necesario diseñar e insertar un mecanismo tecnológico de diálogo que sea capaz de alertar a la directiva cuando se produzca inestabilidad potencial en aquellos puntos sensibles a la dirección. Este mecanismo tecnológico de diálogo se concibe con una óptica Cibernética de Segundo Orden, de manera que, operando en tiempo real, ejerza el monitoreo de los parámetros de aceptación definidos por la directiva, y emita señales de alarma cuando una situación, que debiendo estar bajo control, se aproxime al límite fisiológico.

Tal situación podemos observarla en la misma Figura N°. 2, cuando el punto de estabilidad se ubica fuera del círculo, significando que los parámetros de aceptación fueron rebosados. Ante esta situación, el mecanismo tecnológico de diálogo produce una señal de alarma que hace que la directiva pase del estado de calma a un estado que denominamos como estado de

estrés o círculo de estrés. Según sea la respuesta de la directiva, ante esta alarma, pasará por tres fases identificadas como T1, T2 y T3, para poder regresar a su antiguo estado de calma.

La trayectoria entre T1 y T2 corresponde al estilo utilizado por la directiva para proyectar la decisión seleccionada en la Fase T1. Según sea el resultado de su decisión, la directiva podrá retornar o no a su nuevo estado de calma. La trayectoria T3 indica el tiempo de reacción. Nótese que, ahora la directiva en su nuevo estado de calma, estará recibiendo información desde el filtro burocrático, pues este ha recibido la acción de un modificador que permite la retroalimentación, producto de la acción directiva descrita.

Como se observa, el planteamiento hecho soportado en la Cibernética de Segundo Orden, considera utilizar la tecnología orientada al proceso de Dirección en forma adecuada en lo concerniente al control de la variedad, ya que el mecanismo tecnológico de diálogo, soportado en Tecnologías de Información, debe recibir toda clase de insumos y atenuar su variedad automáticamente. Solo dejarán pasar aquellos datos que sean pertinentes a los propósitos del sistema, el cual facilitará la predicción de futuros eventos con base en la experticia del pasado, simplificando la detección de inestabilidades y producción de señales de alarma que permitan la adopción de estilos gerenciales que promuevan el retorno a la estabilidad.

De esta manera, nos encontramos ante el reto y la obligación de “entrar en los dominios de nuestras propias descripciones” para diseñar e implementar atenuadores y/o amplificadores que den cuenta de la variedad que se debe mantener bajo control.

En ese momento, tenemos la obligación de aceptar que, como directivas, nuestras observaciones no son observaciones directas de una “realidad”; más bien, son construcciones basadas en conjuntos particulares de suposiciones. Por ejemplo, la suposición de que existe una “realidad” que genera una determinada “variedad” y que esa generación es “estable”.

En consecuencia, a decir de Prigogine (1997), la realidad nos obliga a bajar al campo, captar las claves (variedad) de lo que

allí acontece, para darle sentido a nuestras experiencias de estar dirigiendo una organización. Aquí es donde la explicación cibernética y la explicación científica de la Ciencia de Dirección, generalmente, confronta los límites de lo “real”. De allí que la Cibernética Organizacional no solo es diseño, es también teoría y praxis de Dirección.

CONCLUSIONES

En primer lugar, nos interesa destacar que en nuestra participación en el Programa de Postdoctorado en Ciencia de Dirección, administrado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Integral (CESDI), hemos atestiguado un resurgimiento del interés en los temas cibernéticos en la Dirección de organizaciones. En particular, se posicionaron las preocupaciones de Segundo Orden, relacionadas con las de la directiva en su rol de observadora, como el centro de atención en la construcción de una Epistemología de la Ciencia de Dirección.

Finalmente, compartimos la creencia de que, tanto como directivas o como diseñadoras y diseñadores/consultoras y consultores/investigadoras e investigadores, conviene hacer nuestro mejor esfuerzo para bajar al campo, estar en contacto directo con la realidad que se desea intervenir, ya que cada contacto deja una huella, y cada acto directivo puede afectar a la totalidad de la organización.

REFERENCIAS

- Ashby, W.R. (1956), Introduction to Cybernetics, Wiley, New York, NY.
- Beer, S. (1995), Diagnosing the System for Organizations Chichester, UK: Wiley & Sons, 1er edición, England.
- Etkin R., Schvarstein L. (1997), Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Volumen 24 de Grupos e instituciones. Editorial Paidós.
- Prigogine Ilya, (1997), "El fin de las certidumbres", Editorial Andrés Bello. Chile.
- Von Foerster, H., Mead, M. and Teuber, H.L. (1953), Cybernetics: Circular Causal and Feedback Mechanisms in Biological and Social Systems, Josiah Macy, Jr Foundation, New York, NY.
- Von Foerster, H., et al. (Eds). (1974), Cybernetics of Cybernetics, BCL Report 73.38, Biological Computer Laboratory, Department of Electrical Engineering, University of Illinois, Urbana, IL.
- Wiener, N. (1948), Cibernética: Control y Comunicación en el Animal y la Máquina, (1998), Tusquet, Barcelona.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE OTRAS LÓGICAS DE DIRECCIÓN. DE LA TEORÍA Y PRAXIS ORGANIZATIVA DE LOS DE ABAJO

SOME CONSIDERATIONS ABOUT OTHER LOGICS OF DIRECTION. OF THE THEORY AND ORGANIZATIONAL PRAXIS OF THOSE FROM BELOW

Detrás de nosotros estamos ustedes. Detrás de nuestros pasamontañas está el rostro de todas las mujeres excluidas. De todos los indígenas olvidados. De todos los homosexuales perseguidos. De todos los jóvenes despreciados. De todos los migrantes golpeados. De todos los presos por su palabra y pensamiento. De todos los trabajadores humillados. De todos los muertos de olvido. De todos los hombres y mujeres simples y ordinarios que no cuentan, que no son vistos, que no son nombrados, que no tienen mañana.

Comité Clandestino Revolucionario Insurgente -CG del EZLN

Tengo nostalgia de la gente pobre y auténtica que luchaba para derribar al patrón sin convertirse en el patrón. Puesto que estaban excluidos de todo, nadie los había colonizado.

Pier Paolo Pasolini

MARÍA PORTILLO GARCÍA
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CESDI
ORCID: 0000-0002-7470-2588
MARIALAEJANDRAPORTILLO03@GMAIL.COM

RESUMEN

Sirva este ensayo como aproximación a las otras lógicas de Dirección, derivadas de formas colectivas, territorializadas y transformadoras, de las realidades de grupos externalizados por el neoliberalismo, convertidos hoy en fuerzas de resistencia, desde los movimientos sociales latinoamericanos. Se reflexiona críticamente sobre los principios, métodos y técnicas, de las formas de Dirección de las organizaciones populares de los Caracoles Zapatistas (EZLN), el Movimiento de los Sin Tierra de Brasil (MST) y la Comuna El Maizal, en Venezuela;

aproximándonos, mediante el método comparado, a las nociones de Dirección, método, técnicas, poder, sujetos, organización, formación, democracia y transformación, desde los diversos proyectos políticos propuestos para crear las bases objetivas y subjetivas de otros mundos posibles.

Palabras clave: Dirección; método; técnicas; lógicas otras de Dirección desde abajo.

ABSTRACT

This essay serves as an approximation to the other logics of direction derived from collective, territorialized and transforming forms of the realities of groups externalized by neoliberalism, today converted into forces of resistance from Latin American social movements. We critically reflect on the principles, methods and techniques of the forms of leadership of the popular organizations of the Caracoles Zapatistas EZLN, the movement of the Landless in Brazil MST and the El Maizal Commune in Venezuela, approaching, through the comparative method, the notions of direction, method, techniques, power, subjects, organization, training, democracy and transformation, from the various political projects proposed to create the objective and subjective bases of other possible worlds.

Keywords: direction, method, techniques, other logics of direction from below.

INTRODUCCIÓN

Las siguientes *consideraciones sobre otras lógicas de Dirección* son parte de una invitación a pensar y repensar la Ciencia de Dirección que se nos propuso desde el Centro de Estudios para la Seguridad y Desarrollo Integral (CESDI), espacio de diálogo y debate en el cual participamos y pudimos profundizar, desde diversas miradas, sobre este tema tan apasionante e ineludible, en tiempos que marcan un punto de inflexión en la comprensión del poder y su ejercicio.

Hemos querido abordar el tema de la *Dirección* desde una mirada que viene abriéndose espacios en la comprensión de lo político y la política, a partir de la creación de una teoría política Nuestramericana emancipadora, esto es, la *Dirección* vista desde los y las de abajo, desde quienes históricamente no habían tenido voz y ahora se han hecho escuchar.

Con este propósito nos aproximaremos a tres experiencias latinoamericanas, a saber: los Caracoles del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), mexicano; el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST), de Brasil; y la Comuna El Maizal, en Venezuela; todas transversalizadas por el ejercicio de la praxis como mecanismo de resistencia ante el neoliberalismo, la formación desde la pedagogía crítica y popular, la generación de principios políticos de dirección, organización, producción y la resignificación de los sujetos externalizados transformadores de su realidad histórica.

Trabajaremos desde el método comparado para ir contrastando y tejiendo las categorías de análisis político relativas a los principios, métodos y técnicas, en la Dirección de estos movimientos sociales, y la resignificación de los pueblos como sujetos históricos de transformación.

1. De los sujetos y el territorio

Para comprender la construcción de estos principios, métodos y técnicas de la Dirección en clave comunitaria, hay que resituar el elemento de peso del análisis, trasladando el enfoque de la optimización burocrática de la administración, en sus distintos

ámbitos y alcances, o del proceso de producción para la masa como fin último de la planificación, por una dirección enfocada hacia la transformación del sujeto como parte constituyente del proceso social, contextualizado en el territorio y la revalorización de la vida cotidiana en espacios vitales que permitan la convivencia con otras y otro, que somos nosotras y nosotros mismos.

Significa, entonces, profundizar y complejizar las dimensiones de la clase obrera que se organiza en torno a la fábrica, y la generación de cuadros políticos proletarios, enriqueciéndolas al incorporar las luchas del sur global, del campesinado e indígenas, de las y los migrantes desplazados por la inseguridad, el hambre y el desempleo, por la mujeres de las ciudades, organizadas contra la violencia; por los homosexuales estigmatizados, por las niñas y los niños abandonados; en palabras de Ana Esther Ceceña, al referirse a la experiencia del EZLN:

El sujeto revolucionario, el portador de la resistencia cotidiana y callada que se visibiliza en 1994, es muy distinto al de las expectativas trazadas por las teorías políticas dominantes. Su lugar no es la fábrica sino las profundidades sociales. Su nombre no es proletario sino ser humano; su carácter no es el de explotado sino el de excluido. Su lenguaje es metafórico, su condición indígena, su convicción democrática, su ser, colectivo. (2001:131).

De lo anterior se desprende que estas formas de Dirección tienen como lugar de enunciación el reconocimiento de más de 500 años de expropiación, dominación y explotación, dando carácter orgánico a la organización comunitaria de los externalizados, resituando al sujeto histórico de las luchas de resistencia como corresponsable de los procesos organizativos y de producción. Se plantea, entonces, una forma diferente de comprender al poder, no como un mecanismo de dominación, sino como un espacio de posibilidad para la transformación, al superar la visión individual por la puesta en común propia de los procesos de descolonización e incluir categorías como clase, color y género.

Desde el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra de Brasil (MST), la resignificación del liderazgo y las formas de Dirección, se produce en el proceso social de la participación per-

manente en las formas organizativas de base, y el proceso social de producción de la tierra para la soberanía agroalimentaria de los colectivos, convirtiéndose en espacios desde donde surge:

...los líderes y los militantes. El líder aparece en las acciones concretas como alguien que está en el medio de la masa y toma la iniciativa, aporta sugerencias, demuestra determinación y coraje, accede a más información que las demás personas de su grupo; y aun compartiendo dicha información, entiende más rápido los conflictos y todo lo que está pasando y expresa públicamente aquello que a muchos les gustaría decir (y no lo hacen por no conseguir elaborar un discurso, o a veces por falta de coraje para hacerlo). (2009:13)

La lidereza y líder se va construyendo dialécticamente con la militancia, este proceso es indisoluble, se es lidereza o líder por que se es militante, la emulación es uno de los principios estructurales de estas propuestas organizativas.

Desde la experiencia de la Comuna El Maizal en Venezuela, la construcción de los liderazgos ha sido transversalizada por realidades políticas, culturales y económicas diferentes, pues, la creación de la comuna, inicialmente, forma parte del proyecto bolivariano, liderado por el presidente Chávez, quien no solo creó parte de las condiciones objetivas y subjetivas para el avance de las comunas, sino que, además, estimuló la recuperación de la tierra por las y los productores campesinos; actualmente, estas formas de organización atraviesan contradicciones entre la comuna y algunos grupos dentro del Estado, entre la producción y las medidas del bloqueo económico:

Las contradicciones entre la comuna y las instituciones gubernamentales no son solo locales. Tenemos la moral en alto: El Maizal demuestra que la comuna no es una utopía inalcanzable que soñó Chávez, sino que es posible construir una comuna con trabajo y organización. La salida de la crisis pasa por las comunas. Gilbert y Pascual (2021:34)

Las y los líderes comuneros se han forjado bajo la tensión de realidades entre la construcción del Poder Popular y la creación

de las bases para una nueva institucionalidad en el país; por eso, apuntan hacia nuevas formas del uso de la tierra para la producción y distribución mediada por la educación popular. Aspecto importante a destacar, en el caso de la Comuna El Maizal, es el hecho de que algunos líderes y lideresas han comenzado a proyectarse electoralmente en los territorios locales, en búsqueda de alianzas y proyección política.

Otra categoría que se tensiona es el territorio en donde se generan estas experiencias, resignificando la relación del liderazgo y la militancia con el territorio. En este sentido, todas las experiencias trabajadas parten de la ocupación de territorios expropiados a los terratenientes. En el caso de la experiencia de Los Caracoles en Chiapas, la tierra, o lo que es lo mismo, el hogar, son las fuentes de las transformaciones; así como otros espacios: la escuela y la sala de salud, entre muchos; vienen a convertirse en lugares en donde se da la resistencia y la construcción de un mundo nuevo, con nuevos sujetos históricos.

Del mismo modo, el MST tiene como fin último la recuperación de la tierra para las y los trabajadores urbanos y campesinos, la tierra es el espacio colectivo de creación de la base militante y sus liderazgos, con una noción temporal de largo alcance, para la superación definitiva de formas neoliberales de uso del territorio.

Desde la experiencia venezolana en la Comuna El Maizal, los elementos constitutivos son diferentes, la creación de las comunas y la recuperación de la tierra han sido procesos sociales adelantados entre las comunidades organizadas y el Gobierno Nacional, bajo los preceptos progresistas del pensamiento bolivariano, impulsado por el presidente Chávez que, como se señaló anteriormente, encuentran hoy contradicciones y desafíos a superar por la organización y la formación popular.

2. De los principios, métodos y técnicas de Dirección.

Principios de acción en las formas de Dirección desde otras miradas

La Dirección es un fenómeno humano inherente a nuestro desarrollo histórico-social. Se manifiesta como las formas en la que los grupos humanos, con procesos de desarrollo y complejiza-

ción progresivos, se organizan en función de dar cumplimiento a objetivos tácticos y estratégicos consensuados o impuestos por las individualidades o colectivos que detentan el poder; es aquí donde se incorpora al tejido de esta urdimbre el elemento político.

Se convierte en *Ciencia de Dirección* o en *Arte de Dirección* (o en ambas) en la medida que su estudio sistemático organiza los hallazgos teóricos generados por la praxis. Es así como en la Ciencia y Arte de la Dirección se conjugan, a su vez, con los elementos históricos, económicos y culturales. En el caso de la reflexión teórico-práctica sobre la Dirección, desde perspectivas críticas, son puestas en tensión las nociones de poder, dirección y sus principios ideológicos, de producción, propiedad y organización. Todo esto con el propósito de consolidar un sistema alternativo de las relaciones de poder, producción y propiedad, que logren superar la visión capitalista y, actualmente, neoliberal; constituyendo así una Ciencia de Dirección socialista, en palabras de Borrego:

La dirección surge como resultado y necesidad de la forma que ha venido adoptando el trabajo en su desarrollo histórico, cuando el trabajo adquiere un carácter eminentemente social, común y cada vez más complejo por su volumen y especialización, se hace necesaria en mayor o menor grado una dirección que lo armonice y controle a nivel individual, de acuerdo con la evolución del organismo productivo en su totalidad. (2014:98)

Esta definición da cuenta de los dos modelos históricos en pugna, el de la dirección para garantizar la explotación, dominación y la propiedad privada capitalista, por un lado; y la creación de condiciones objetivas y subjetivas, en contextos en los cuales, el proyecto político-económico está orientado hacia la socialización de los medios de producción y la emancipación de la clase proletaria, teniendo como centralidad la categoría trabajo y no capital; contextos en los cuales la *Ciencia de Dirección* se orienta a la comprensión de su carácter social, volviendo a Borrego:

El carácter social de la dirección, así como sus métodos, son determinados por el tipo social de las relaciones de propiedad sobre los medios de producción. El socialismo, basado en la propiedad

social, constituye el sistema que por su contenido expresa un grado superior de desarrollo de la sociedad (...) En estas nuevas condiciones el trabajo de dirección adopta otras complejidades al tener que realizar la producción garantizando el máximo de su efectividad a escala global en función de los intereses de toda la sociedad, pero asegurando también está a nivel de cada unidad de producción en particular. (2014:98)

Estas reflexiones sobre la dirección socialista se complejizan y complementan cuando las tensionamos con las nociones de Dirección, producción y Organización de grupos que no son parte de la totalidad, sino que son expresión de las externalidades creadas por las consecuencias de la globalización y el Capitalismo en su fase más salvaje; esto es, otras lógicas de Dirección, como manifestación del ejercicio de grupos fuera del Estado, excluidos y marginados, ya no una dirección desde el Estado capitalista o el Estado socialista, sino como respuestas a la invisibilización de la otredad que ofrece resistencia en los procesos latinoamericanos.

En estas formas alternativas de Dirección, los principios son igualmente el elemento estructurante de la acción. Para los Carracoles Zapatistas el objetivo último es conseguir, mediante la praxis y la formación, la materialización del mandar obedeciendo, que plantea siete principios basados en la ética colectiva:

- Servir y no servirse
- Representar y no suplantar
- Construir y no destruir
- Obedecer y no mandar
- Proponer y no imponer
- Convencer y no vencer
- Bajar y no subir

El EZLN, tiene, dentro de sus principios, la búsqueda de una forma de liderazgo que supera el ejercicio del poder como dominación, mediante la consecución de los derechos a la paz, la democracia radical y la recuperación de territorios para la producción colectiva. Como puede apreciarse, dan un giro a la comprensión de lo establecido por la existencia del Estado, los

partidos políticos y las organizaciones de trabajadoras y trabajadores, materializando la superación del individualismo o la masificación del sujeto; todo esto desde un lugar de enunciación atado a la tierra y la vida cotidiana.

Para el MST, los principios están orientados por el trabajo colectivo en la producción de la tierra y la distribución justa entre quienes producen; la formación de cuadros políticos como líderes y lideresas del movimiento; además, esta formación profundiza en la creación de condiciones subjetivas para la conciencia política elevada, en donde no existe una fragmentación entre la formación intelectual y la formación en la praxis, por lo que ambas, en relación dialéctica, constituyen la Dirección, para garantizar la existencia, la tierra, la familia y la democracia radical, entre los asentamientos de las bases populares.

En el caso venezolano, los principios de las comunas están contenidos en el Artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Popular (Ley Orgánica de las Comunas). Como se mencionó anteriormente, esta experiencia comunitaria constituye la unidad más importante de agregación territorial comunitaria de construcción del Estado comunal, como sur del proyecto bolivariano:

Artículo 2. La constitución, conformación, organización y funcionamiento de la Comuna se inspira en la doctrina del Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de participación democrática y protagónica, interés colectivo, complementariedad, diversidad cultural, defensa de los Derechos Humanos, corresponsabilidad, deber social, cogestión, autogestión, autogobierno, cooperación, solidaridad, transparencia, honestidad, eficacia, eficiencia, efectividad, universalidad, responsabilidad, rendición de cuentas, control social, libre debate de ideas, voluntariedad, sustentabilidad ambiental, igualdad social y de género, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes y de toda persona en situación de vulnerabilidad, de equidad, justicia y defensa de la integridad territorial y la soberanía nacional. (2010:2)

Estos principios orientan las formas de organización dentro de La Comuna El Maizal, siendo profundizados y complementados por los principios de acción propios de la praxis comunitaria de organización, producción y formación.

3. Del método y técnicas de las formas de dirección comunitarias

La Dirección tiene en el método y las técnicas el vehículo para materializar los principios ideológicos, los objetivos estratégicos y tácticos generados en los contextos estudiados de lucha por la tierra, la producción, la formación y distribución de la puesta en común.

En todas las experiencias, esto es, los Caracoles del EZLN, el MST y la Comuna El Maizal, los métodos son asimilados como la creación de formas de trabajo organizadas en la praxis; lo que significa el camino y el modo de la construcción cotidiana de los espacios de posibilidad para la transformación.

El método de trabajo y organización popular del MST se expone como:

...la capacidad de ubicar en el lugar exacto los elementos y requisitos para construir el camino que nos lleva a un determinado fin. Este fin se puede establecer tanto como un objetivo determinado (táctico), así como también puede ser un objetivo intermedio de largo plazo (estratégico). (2009:26)

Esta definición es complementada en los planteamientos sobre el método del MST por la existencia de dos directrices y dos ejes, “la directriz política y la técnica organizativa, los ejes elementos estructurante y requisitos orgánicos” (2009:27-28), estas cuatro coordenadas definen el carácter dialéctico entre la teoría y la praxis, lo político y la política de la experiencia brasileña.

Desde la experiencia de los Caracoles, sus medios de formación y difusión están basados en la divulgación de manifiestos, en los cuales concentran y expresan lo aprendido de las experiencias vividas, mediante narraciones de los diferentes liderazgos del movimiento, estos liderazgos están en permanente

rotación y dependen de las áreas de acción política, formación y producción territorializadas. Este método de construcción colectiva crea puentes dinámicos intergeneracionales al incorporar a las juventudes, niñas y niños, en los diferentes procesos sociales constitutivos del movimiento. El método zapatista, es entonces, colectivo y territorializado; incorporando las contradicciones y desafíos en el hacer y pensar de la comunidad.

En la Comuna El Maizal los métodos de sistematización de experiencias de la producción, distribución y formación, también se presentan de forma orgánica y dialéctica, son de carácter progresivo y simultáneo.

En todos los casos, los espacios de socialización de la experiencia son parte estructurante del proceso social de Dirección. Mediante la narración se van compartiendo los aprendizajes y antagonismos que surgen. Hay en los relatos un reconocimiento de cómo se van transformando individual y colectivamente, cómo van superando las determinantes sociales y económicas de la pobreza y se hacen líderes y lideresas, y parte de la comunidad. Las familias, también, cambian sus formas de interacción al tener un hogar, se incorporan en él siendo categoría de existencia, no sin las contradicciones propias de las formas de vida.

CONCLUSIONES

- Estas notas son expresión de experiencias y aprendizajes que se han generado, a partir de la praxis política de las luchas de resistencia de algunos movimientos sociales latinoamericanos; experiencias que no pretenden ser comprendidas como formas definitivas de orden teórico y metodológico, en relación a las Formas de Dirección. Son, por el contrario, sistematizaciones de luchas contra hegemónicas que dan voz a nuevas estructuras y procesos políticos, sociales, económicos y culturales.
- Las transformaciones progresivas en sujetos históricos de los líderes, lideresas y militantes de los Caracoles del EZLN, del MST y de la Comuna El Maizal, dan cuenta de nuevos horizontes de sentido, enmarcados en el reconocimiento de los años de opresión y externalización de los pueblos del sur y de la capacidad de resignificación, mediante la visibilización de las luchas y la concreción de nuevas formas de organización comunitaria.
- Se resitúa la dimensión territorial, como centralidad en la construcción de identidades colectivas y liderazgos, desde perspectivas críticas. El territorio es el espacio cotidiano de la existencia, la producción, la formación.

REFERENCIAS

Borrego Díaz, Orlando. (2014). *El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales*. Ediciones El Perro y la Rana. Caracas-Venezuela

Gilbert, Chris y Pascual, Cira (2021). *Resistencia comunal frente al bloqueo imperialista. Voces de la comuna El Maizal*. Viceministerio de Políticas Antibloqueo, Dirección de Registro y Sistematización de Sanciones. Caracas-Venezuela.

Ley Orgánica del Poder Popular. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.011 Extraordinario, 21 de diciembre de 2010, Caracas.

MST. Movimiento de los trabajadores rurales sin tierra. (2009). *Método de trabajo y organización popular*. Editorial El Colectivo. Buenos Aires-Argentina.

Seone, José y Taddei Emilio. Compiladores (2001), *Resistencias mundiales. De Seattle a Porto Alegre*. Ediciones CLACSO. Buenos Aires-Argentina.

Fuentes electrónicas

<https://www.alfepsi.org/la-escuelita-zapatista-una-nueva-cultura-politica/>

LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

INNOVATION IN PUBLIC MANAGEMENT

DRA. MARIBEL SALAZAR

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA, UNEFA

ORCID: 0000-0002-9681-9218

SALAZAR.MARIBEL3@GMAIL.COM

DRA. ANA ROSENSIL SUÁREZ

INSTITUTO NACIONAL DE LOS ESPACIOS ACUÁTICOS, INEA

ORCID: 0000-0003-2866-6704

AROSENSIL@HOTMAIL.COM

RESUMEN

A través del tiempo, la Gestión Pública ha sufrido transformaciones que afectan a las personas y a su entorno. En la actualidad, la Gestión Pública procura adaptarse a las crecientes demandas de la ciudadanía que, en ocasiones está más informada. Por ende, demanda que los servicios públicos suministrados sean de calidad. Este contexto descrito refleja lo difícil que es innovar en la Gestión Pública, por motivo de que el modelo actual refiere la práctica cotidiana orientada a resolver problemas administrativos sin poder realmente profundizar en los aspectos estratégicos de las organizaciones, como producto de la poca autonomía y limitación de las directivas públicos. Del preámbulo expuesto surge el tema del presente artículo con base en la investigación de Kirk Douglas Zerillo (2014) titulada: *La innovación en la gestión pública*, donde el autor muestra la necesidad de instaurar espacios de innovación apoyados en herramientas para crear una nueva Gestión Pública, basándose en resultados; en la cual, la innovación sea el fundamento de un valor público, de modo de entender que, innovar en la Gestión Pública refiere a la capacidad de adaptación. De allí surgen varias conclusiones entre las que destaca la propuesta de la metodología de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), sugerida por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), la cual ha sido adoptada por países a nivel mundial, generando resultados significativos.

Palabras clave: innovación, adaptación, Gestión Pública, Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD).

ABSTRACT

Over time, public management has undergone transformations that affect people and their environment. At present, public management tries to adapt to the growing demands of citizens, who are sometimes more informed, therefore, they demand that the public goods supplied be of quality. This described context reflects how difficult it is to innovate in public management, motivated by the fact that the current model refers to daily practice aimed at solving administrative problems without really being able to delve into the strategic aspects of organizations as a result of the little autonomy and limitation of the public managers. From the exposed preamble arises the theme of this article based on the research of Kirk Douglas Zerillo García (2014) entitled: Innovation in public management where the author shows the need to establish innovation spaces supported by tools to create a new public management basing on results in which innovation is the foundation of a public value in order to understand that innovating in public management, it is referring to the ability to adapt. Several conclusions emerge from there, among which the proposal of the Management for Development Results (MfDR) methodology suggested by The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) stands out, which has been adopted by countries worldwide, generating significant results.

Keywords: innovation, adaptation, public management, management for development results (MfDR).

INTRODUCCIÓN

En un primer acercamiento, es pertinente conocer la etimología de la voz “innovar”, la cual proviene del latín *innovare*, que quiere decir “cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades”. Existen varias acepciones de esta palabra. Sin embargo, cuando el concepto se aplica a la Gestión Pública se orienta a los procesos y mejoras a nivel organizativo.

En este sentido, y para efectos de este artículo, se toman en cuenta los de Hosking and Morley (1991); Hosking and Anderson (1992), señaladas por Zerillo (2014) el cual reseña que “la innovación se produce con la intención de beneficiar a un individuo, un grupo, una organización o la sociedad entera” aunque “puede tener un impacto negativo o imprevisto”. (p.2). La aplicación del concepto innovación en gestión ha permitido apreciar nuevos enfoques del rol de las directivas, su incidencia en los cambios organizativos, además de asumir nuevos valores relacionados intrínsecamente con la flexibilidad, la discrecionalidad y la ética.

En palabras del mismo autor: “esta innovación conceptual presume nuevas formas de “entender” el mundo” (p.3). Lo descrito evidencia la relación que existe entre la función de gestión y la necesidad de innovar con una serie de mecanismos que permitirán mayor autonomía a las y los servidores públicos, de esta manera prevalece el resultado sobre los procesos, identificando espacios de innovaciones efectivas como la metodología de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), sugerida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) considerada como una de las más acertadas en Gestión Pública.

1. Nuevas formas de Gestión Pública

El cambio y la complejidad organizacional son característicos de esta era. Desde diversos puntos de vista, el conflicto de las organizaciones públicas y su incidencia en la sociedad han pasado a ser motivo de estudio, no en vano es necesario determinar los puntos referenciales que originan el cambio. A juicio de Cabrero (1995), se puede tener como punto de partida, tres categorías de análisis: la eficiencia, eficacia y la legitimidad.

- 1.1. La eficiencia: en la Administración Pública, la eficiencia se presenta en los niveles operativos. En este sentido, las y los funcionarios de este nivel jerárquico requieren de técnicas administrativas claras y de impacto inmediato temporal; es decir, a corto plazo. Es allí donde se demanda de una modernización de la tecnología administrativa, ya que la eficiencia representa el uso racional y óptima utilización de los recursos materiales y financieros, los cuales deben aparecer claramente cuantificables.
- 1.2. La eficacia: está ubicada en el nivel medio de la Administración Pública. Se caracteriza por la preocupación de la funcionalidad y calidad del aparato público, ya que representa el eje del cambio organizacional, mediante las técnicas administrativas y su eventual modernización orientadas a la funcionalidad. Para que la eficacia responda a los propósitos planteados por la propia organización, debe existir una vinculación entre la coordinación del nivel operativo y el estratégico de las organizaciones. En el primero, la coordinación se desarrolla en la parte meramente administrativa y política. En la parte administrativa, el criterio radica en la lógica interna de la organización, la parte política emerge de la organización y su entorno.
- 1.3. La legitimidad: la legitimidad está ubicada en el nivel más alto jerárquico de la organización. En palabras de Cabrero (1995), en este nivel entran las individualidades preocupadas por la legitimidad: los llamados funcionarios y funcionarias estrategas. Estas y estos servidores se caracterizan por sus cánones de camarillas de poder y la mayoría ha tenido experiencias electorales. Cada funcionaria y funcionario estratega ejerce varias funciones, entre las que destaca vincular el medio ambiente con la organización, fundamentada en la supervivencia. Este es uno de los principales motivos del cambio en este nivel jerárquico, es decir, el medio ambiente y su relación con la organización están sustentados en la legitimidad.

2. Características mínimas para generar el cambio en la Gestión Pública

Generar el cambio en la Gestión Pública no es fácil, para gestarlo se requieren ciertos requisitos mínimos que, a la luz de Zerillo (2014), está dividido en varias fases, a saber:

- 2.1. El origen del cambio: para conocer el origen del cambio es imprescindible determinar el inicio del desajuste en la actividad pública. En este sentido, sugiere siete criterios de análisis: primero, el realismo, que conlleva una clara identificación del origen del cambio. En segundo término, la selectividad, la cual subraya la discriminación y depuración del origen del cambio. Tercero, el énfasis en los resultados que, aunque sean eventuales, consiente en identificar las directrices de la Gestión Pública para que sean más pragmáticas. El cuarto criterio se refiere al reconocimiento de la heterogeneidad, viene dada por la globalización de la economía, ya que la diversidad es indispensable en la identificación del cambio. La autonomía y descentralización con responsabilidad conforman el quinto criterio. En este, se aprecia que el cambio también tiene su origen en las esferas sociales, en cualquier ámbito territorial donde se encuentre ubicado. El sexto criterio es de la flexibilidad, el cual refleja que se debe ser dúctil en los procesos administrativos, identificando y reconociendo el cambio. El séptimo y último criterio es el de la transparencia, necesario para desarrollar la eficacia y la eficiencia en la Gestión Pública. Los criterios de flexibilidad y transparencia refieren una especial importancia en la Administración Pública por su característica de rigidez.
- 2.2. Canalización del cambio: en esta fase la mayor responsabilidad recae en las y los funcionarios estrategas, pues encuentra y regulariza los canales institucionales necesarios para su óptima ubicación. Canaliza, con el auxilio de la o el funcionario coordinador, el contexto y la organización.

En esta fase son necesarias la flexibilidad, el realismo y la participación ciudadana, ya que las comunidades han comenzado a

demandar una mayor responsabilidad de funcionarias y funcionarios en el accionar público.

- 2.3. Instrumentación del cambio: para implementar el cambio se debe ubicar la canalización para aplicarlo. Esta aplicación debe estar caracterizada por la constancia, la regularidad o la recurrencia en el proceso de Dirección. También es necesario identificar los *ciclos de actividad*. Estos son las rutinas, subrutinas y las expectativas, en la manera como se dan las actividades que encuadran el proceso de Dirección.

La interacción forma parte de la instrumentación del cambio, pues la gente tiene una particular forma de leer las tareas o funciones de la misión de la organización, junto con el entorno, juntos vienen a desarrollar sus respectivas tareas y funciones.

- 2.4. Hacia la innovación: el último punto enfocado hacia el cambio, propiamente dicho, conlleva varios indicadores que, a juicio de Zerillo (2014), son los que propician la innovación encabezada por *el cambio*. Este debe superar las políticas o tareas que existen actualmente.

La innovación se sustenta en optimizar la coordinación en todas las unidades administrativas, permitiendo mejorarla en la jerarquización de la Gestión Pública. La innovación también requiere de la *descentralización y desconcentración*, las cuales se alcanzan mediante el fortalecimiento regional, orientado a través de cuatro grandes vertientes que sirven como ejes rectores en las políticas de descentralización y desconcentración: fortalecimiento de la Gestión Pública, fortalecimiento de los servicios públicos, fortalecimiento de las finanzas locales y fomento en la participación ciudadana. En este sentido, es pertinente resaltar que los gobiernos locales innovadores se caracterizan por su adaptabilidad, flexibilidad y óptimo funcionamiento en el servicio público.

Es importante también destacar en el proceso de la innovación el mejoramiento en la gestión de los recursos humanos. Para eso son tres las líneas de acción: *capacitación, remuneración y relaciones laborales*.

La *capacitación* permite innovar el perfil de la actividad pública, fortalecer sus cuadros estratégicos, coordinadores y operativos. Para lograr una óptima capacitación se necesita un diagnóstico integral y sistematizado del quehacer típico de funcionarias y funcionarios. Obviamente, *las remuneraciones* ha sido un problema añejo, porque representan la falta de sueldos y salarios óptimos para el personal público. Por último, *las relaciones laborales*, requieren un mejoramiento en los sistemas de información existentes, ya que el uso y la importancia de la información son determinantes en el desempeño de la Gestión Pública. En este punto en particular, se requiere una política integral para su mejoramiento.

3. El modelo OCDE, servidoras y servidores públicos, las TIC y la innovación

La Gestión por Resultados es una herramienta de la innovación de la Gestión Pública, no goza de una definición consensuada; si bien es asumida por los expertos como la herramienta más adecuada para responder a los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento y para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios públicos.

Entre las principales definiciones, se puede encontrar la entregada por la OCDE (2002), que entiende la gestión por resultados (*performance management*) como la que cubre la información empresarial de gestión, la información de rendimiento, evaluación, monitoreo del desempeño, la evaluación y el rendimiento, dentro del contexto de la nueva tendencia de desempeño. Por su parte, el PNUD (2002) precisa la gestión basada en resultados (*results based management*) como una estrategia de gestión o el enfoque de una organización que asegura que los excelentes procesos, productos y servicios contribuyen a la consecución de los resultados claramente definidos.

La CEPAL (1998) conceptualiza la gestión por resultados como “priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos” (p.12). También Ospina (2006) la define como “una orientación que promueve e incentiva el interés de un grupo de trabajo para que su trabajo se oriente a generar resultados con-

cretos”. (p.12). El glosario editado por la OCDE (2012) tiene una versión en castellano y la define como “estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto” (p.12).

La Gestión basada en resultados proporciona un marco coherente para la planificación estratégica; y la Gestión, mediante la mejora de aprendizaje y rendición de cuentas. También es una estrategia general de gestión encaminadas a lograr cambios importantes en la forma en que funcionan los organismos con la mejora del rendimiento y los resultados de logro de la orientación de la central, por la definición de resultados esperados realistas, monitorear el progreso hacia el logro de resultados esperados, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones sobre los informes de gestión y el rendimiento (PNUD, 2002).

Zerillo (2014) realizó un arqueo de información, a nivel global, de los países que han hecho uso de la gestión por resultados en Latinoamérica y otros países. Dentro de los resultados observó que el Gobierno de Canadá (2002), señaló en documentos elaborados por *Secretariat du Conseil du trésor*, la definición de la Gestión por Resultados (*gestion axée sur les résultats*) como:

Enfoque de gestión basado en resultados medibles que satisfagan los objetivos y metas previamente definidas sobre la base de los servicios que se presten. Su ejercicio se realiza en un contexto de transparencia, la rendición de cuentas y la flexibilidad en los medios utilizados para lograr los resultados que se refiere (p.12).

Zerillo expone la idea de Perrin (2006):

Si bien la falta de una definición conceptual respecto de lo que se entiende por gestión por resultados, la experiencia denota que cada país, e incluso algunos sectores dentro del gobierno de cada país, han realizado esfuerzos por operativizar la gestión por resultados desde su vertiente teórica y conformar así una herramienta de gestión útil a los directivos públicos que les permita ejercer su derecho a gestionar. (p.13).

En ese sentido, los países que han optado por la Gestión por Resultados han descubierto que es un cambio muy difícil de lograr porque nunca se acierta la primera vez, resultando más duro de lo previsto en muchos casos. Al respecto, Perrin (2006) subraya que es preciso manejar la Gestión por Resultados como un proceso a largo plazo, con beneficios también a largo plazo. En la mayoría de los países, la Gestión por Resultados está vinculada a proyectos de modernización o de reforma administrativa, y es vista como una herramienta que permite mejorar la eficiencia y eficacia en el accionar de las administraciones públicas.

Al revisar experiencias de algunos países, Martin y Jobin (2004) señalan que la Gestión por Resultados comparte más o menos los mismos componentes. Del análisis se desprende que, en Canadá, se realiza un ejercicio de planificación estratégica, el que se traduce luego a planes operativos y programas, donde los resultados obtenidos son utilizados para la rendición de cuentas. En Argentina, se evidencia el impacto esperado de la Gestión por Resultados en organizaciones públicas con capacidades instaladas, idóneos de suscribir y sustentar los compromisos que surgen de la firma de los Acuerdos-Programa con la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Por su parte, Lahera (1994), describe cómo Chile ha desarrollado durante los últimos años un conjunto más amplio de iniciativas para el mejoramiento de la Gestión Pública, a través de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, mediante el proceso presupuestario e instrumentos diferentes con el objeto de hacer más transparente el presupuesto público, orientándolo hacia el desempeño de sus diferentes acciones, programas o proyectos.

Países como Brasil, Alemania o Irlanda, implementan la Gestión por Resultados en los procesos presupuestarios. Dinamarca, Holanda, Noruega y Suecia, enfatizan en el monitoreo de actividades y productos. Australia, Estados Unidos y el Reino Unido monitorean, tanto los productos, como la evaluación de los resultados. Finalmente, la Unión Europea como tal, y España, en alguna medida, están intentando incrementar sus ca-

pacidades para la evaluación de las políticas y los resultados. (Ruffner, 2002).

Zerillo (2014) precisa, como caso paradigmático, la implementación de la Gestión por Resultados realizada por Francia, donde a partir de la *Ley Orgánica de las Finanzas (LOLF)* del 1 de agosto de 2001 se ha iniciado una reforma profunda al sistema presupuestario del Estado francés, y la transformación de las normas presupuestarias y contables del Estado junto con las reformas para las administraciones públicas y el parlamento.

Visto lo anterior, la implementación práctica de la Gestión por Resultados es coherente y pertinente con la diversidad conceptual existente donde concurren diferentes orientaciones y énfasis, dependiendo del entorno. Se puede verificar que algunos gobiernos han aplicado los beneficios y aportes de la planificación estratégica, la rendición de cuentas, la evaluación del desempeño directivo, la gestión de incentivos, la orientación al resultado, la orientación al producto, la orientación a la eficiencia, entre otros.

Como se puede evidenciar, el concepto ha evolucionado. Actualmente, se puede consultar en el documento *Libro de consulta buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo* (2014), donde señala que la *Gestión para Resultados de Desarrollo* (GpRD) es multidimensional, se orienta hacia el desarrollo internacional más eficaz, encaminado a resultados, y a herramientas prácticas de gestión del desempeño.

Es bueno resaltar también que entre los principios de la GpRD se encuentran los siguientes: (Ver Figura N°. 1).

Centrar el diálogo en los resultados, en todas las fases del proceso de desarrollo.

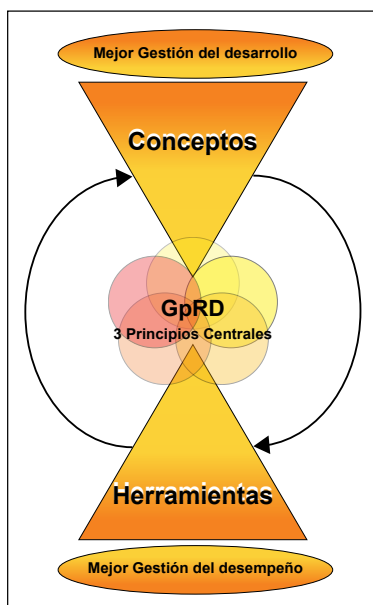
Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.

Mantener la medición y la información sencillas.

Gestionar para, no por, resultados.

Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones.

Figura 1. Principios de la GpRD.



Fuente: OCDE (2012)

En el marco de los cambios que busca imprimir en las organizaciones los principios anteriormente enumerados, y de la implementación de la Gestión para Resultados de Desarrollo, la OCDE (2012) señala que las directivas públicas han debido asumir nuevos roles y que diferentes países han debido implementar nuevas estructuras, adoptar reglas y criterios para adecuarse a los desafíos de la Dirección Pública.

La implementación de un enfoque centrado en los resultados representa un cambio fundamental en la manera de pensar, actuar y administrar, dentro del sector público. Esto, a su vez, tiene consecuencias para muchos otros aspectos de la Gestión; pues requiere para ser implementada, de manera adecuada, de una cultura organizacional que permita a las directivas gestionar, entregándoles mayores responsabilidades, otorgándoles mayores grados de libertad; todo esto, acompañado de meca-

nismos adecuados para la rendición de cuentas, especialmente porque supone nuevas formas de relación entre el gobierno y la ciudadanía.

Por lo tanto, la Gestión por Resultados no garantiza, por sí sola, el adecuado logro de los resultados; sino que requiere ser acompañada de otras herramientas de Gestión, como la planificación estratégica, la gestión por objetivos, la evaluación del desempeño, los contratos de desempeño, entre otros.

Emery (2005) identifica ciertos elementos constitutivos de la Gestión por Resultados que facilitan la tarea de las directivas, a la hora de crear decisión pública. Entre ellos están:

- a. La definición de un marco estratégico en el que se definan los resultados esperados por una organización pública: la Gestión por Resultados está ligada de manera estrecha a la planificación estratégica. En un sentido, la planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación.
- b. La Gestión de los recursos necesarios para materializar el marco estratégico, donde la gestión por resultados, como herramienta integradora, permite mejorar la eficacia, la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos públicos al servicio de la obtención de los mejores resultados. Para eso, se apoya en diferentes herramientas que facilitan la definición de indicadores que vienen a ayudar a las directivas públicas para saber si se están moviendo en la dirección correcta; herramientas como el Cuadro de Mando Integral facilitan la Gestión por Resultados, y los mapas estratégicos construyen otra herramienta para apoyar la Gestión por Resultados.
- c. La existencia de sistemas de información que permitan monitorear la acción pública, informar a la ciudadanía e identificar y evaluar la aportación.

Es fundamental incorporar a las herramientas de la Gestión por Resultados criterios y prácticas de Gestión de las informaciones. Los sistemas de información deben responder a crite-

rios de relevancia, transparencia, calidad, accesibilidad, calidad, entre otros. Precisamente, este último elemento conlleva otro aspecto importante: el uso de las TICS en la innovación de la Gestión Pública regional y local.

De acuerdo con la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información (*Information Technology Association of America*, (ITAA), las Tecnología de la Informavión y Comunicación Social hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos de formación educativa en su mayoría. Estas se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de *hardware* y *software* como medio de sistema informático.

El cambio que se está presenciando es tan trascendente que la acertada gestión de esta transformación debe representar el principal desafío económico y social para los países de América Latina y el Caribe. Lamentablemente, este tema aún no está planteado en toda su magnitud. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación están determinadas, por lo tanto, a una nueva forma de organización económica y social, motivada por el mismo desarrollo de estas.

Otro aspecto básico de la Gestión por Resultado es la cultura organizacional que debe cumplir, entre otras funciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno (Alcocer y Vera, 2004). Se pueden abordar factores determinantes en la cultura organizacional: estrategias, estructura, trabajo en equipo, liderazgo, organización y ambiente (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014).

La cultura organizacional representa los valores compartidos, supuestos básicos que explican por qué las organizaciones hacen lo que hacen y se focalizan en su misión; existiendo en un nivel, casi inconsciente, basada en la historia y la tradición, y siendo una fuente de identidad colectiva y de compromiso. (Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. A. (2017).

En este sentido, Zerillo (2014) se pregunta: ¿qué es la cultura de innovación en la Gestión Pública? Y su respuesta constituye la base para un proceso de cambio, desarrollo y ajuste organizacional, que permite alinear el soporte a los objetivos estratégicos de negocio. Por otro lado, la cultura de la innovación es la base sobre la cual se construye una organización innovadora que debe estar sustentada en dos elementos necesarios: *personas creativas y una cultura de innovación*.

Una *cultura de innovación* se sostiene en las actividades innovadoras. Estas son todas las tareas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones. Algunas de estas actividades pueden ser innovadoras en sí mismas, mientras que otras no son novedosas; pero son necesarias para la puesta en marcha de innovaciones (Eurostat y OCDE, 2018).

La *cultura* genera un determinado clima organizacional que repercute sobre las motivaciones de quienes integran la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Los elementos bases para una nueva *cultura de innovación* se resumen en crear un nuevo sentido común acerca de la innovación en torno a los siguientes puntos:

- a. Se debe dar espacio para experimentar y fallar: hay que entender el rol de la experimentación y aceptar que las fallas son necesarias para tener éxito en la innovación tecnológica.
- b. Innovar se aprende: la mayoría de los productos, servicios y procesos no nacen por iluminación; sino que resultan de la creación y refinamiento constante de procesos de innovación de etapas y fases definidas.
- c. Separar roles de innovación y ejecución: hay que crear conciencia en que el éxito de las innovaciones se juega en dos etapas, como innovación-ejecución, y requieren distintos tipos de capacidades y liderazgos que, rara vez, se encuentran en las mismas personas.

El avance hacia el desarrollo en una cultura de innovación implica una capacidad de renovación continua como base de la competitividad y del liderazgo con directivas Públicas y competencias gerenciales necesarias, capaces de estar al día en su entorno profesional y de anticipar las expectativas de la sociedad.

Al respecto, Nonaka, Toyama, & Konno (2000), han expuesto que las lideresas y líderes del cambio para una cultura organizacional de innovación debe contar con unas características particulares de promover, favorecer y movilizar el conocimiento organizacional mediante consideraciones filosóficas para entender el papel del liderazgo, afirmando respecto al proceso innovación que: “la clave para liderarlo es el pensamiento dialéctico”. (p.5).

Es por eso que introducen el concepto de “*phronesis*”, que enriquece la creación de conocimiento organizacional para desarrollar un concepto de liderazgo que es determinado por el contexto y no por el control administrativo. Para Nonaka, I., & Toyama, R. (2007), la “*phronesis*” es una de las virtudes especiales descritas por Aristóteles: “es una virtud intelectual que en la actualidad se asocia más con el término sabiduría práctica”, la cual permite a las personas emitir juicios prudentes y tomar medidas basadas en la situación real, guiadas por los valores y la moral.

En fin, la innovación en las organizaciones es un tema que ha alcanzado un estatus paradigmático, desde mediados de 1990, sustentada en teorías que han tenido gran acogida, quedando aún mucho terreno por recorrer. En la literatura existe un gran número de libros, artículos científicos, revistas especializadas y tesis doctorales en donde exponen la importancia de la innovación dentro de las organizaciones; actividad que está siendo cada vez más estudiada y difundida: Kogut y Zander (1996), Nonaka y Takeuchi (1995), Grant (1996), Edvinsson y Malone (1999), Davenport, Beers y De Long (1998), Drucker (2000), representan un gran prestigio científico que hasta la actualidad sugieren que las organizaciones solo podrán adquirir y mantener su valor añadido y adaptarse a la realidad del entorno, a través de la innovación.

Así lo confirma Zerillo (2014), cuando enfatiza que en algunas situaciones y localidades de algunos países se considera que, para lograr la innovación, es muy importante constituir los llamados *Comités de Innovación*, conformados por personas que promueven la innovación, a través de los diferentes departamentos o áreas de la institución. Estos grupos de innovación evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las acciones y actividades de gobierno que tienen bajo su responsabilidad, con el fin de emitir un diagnóstico o dictamen para asegurar la ejecución de los proyectos, mediante la asignación de objetivos y funciones específicas, con metas y tiempos de cumplimiento.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los compromisos en desarrollo que tienen los gobiernos, aunado a la creciente demanda de la ciudadanía que, en ocasiones, está más informada, se resalta la importancia de considerar los aspectos estratégicos en la Administración Pública, dando a conocer la metodología de *Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD)*, sugerida por la OCDE. Dicha metodología ha sido adoptada por varios países en el mundo arrojando resultados significativos.

Sin una visión estratégica, las organizaciones públicas se sumergen en resolver la cotidianidad de los problemas administrativos. Entonces, para salir de la inercia administrativa, también referimos el Modelo OCDE de innovación, de modo de crear una nueva Gestión Pública con capacidad de adaptación. Por esto, la innovación se debe internalizar en la Administración Pública como un principio, es decir, formar servidoras y servidores públicos más activos en la toma de decisiones y con mecanismos de Gestión de la innovación apropiados.

Zerillo (2014), también describe la importancia que tienen las Tecnologías de la Información en todos los aspectos de la gestión, procesamiento, comunicación de información e innovación. Dentro de esta categoría se encuentran las Nuevas Tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras. El nuevo entorno de trabajo y de comunicación entre las empresas públicas, *chat, correo, Internet, on-line, e-business, e-learning*, y la sociedad se ha desarrollado con base en las Tecnologías de Información y ha cambiado la forma de pensar y de ver el mundo. Es por esto que entender el rol de las TIC dentro de las organizaciones públicas es de vital importancia.

En fin, transformar la organización hasta hacer de la innovación un valor no es trabajo fácil. De la experiencia en países referenciados es un objetivo a mediano y largo plazo; se requiere de la generación de espacios adecuados que promuevan la innovación, conformar grupos multidisciplinarios que se responsabilicen de la actividad, y se convierta dentro de la organización en una política que responda a las situaciones sociales.

REFERENCIAS

- Alcocer, S. y Vera, J. L. (2004). *Acerca de la cultura organizacional*. Revista Cultura. Disponible en: <<https://es.scribd.com/document/390047329/Alcocer-S-J-Vera-Acerca-de-la-Cultura-Organizacional-pdf>>. Consulta enero 2022.
- Cabrero, A. (1995). *Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica*, en *Gestión y Política Pública*, Vol II, N1, enero-junio, pp: 59-89, CIDE, México.
- CEPAL (1998). *El Pacto Fiscal: Fortalezas, debilidades y desafíos*. Santiago: CEPAL.
- Emery, Y. (2005). *La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation*. Revista Telescope: *La Gestion par resultats dans le secteur public*, Vol. 12, N° 3, pp. 1-11.
- Eurostat y la OCDE, (2018). *El Manual de Oslo* Disponible en: <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>. Consulta: febrero 2022.
- Hosking, D. y Morley, I. (1992). *A social psychology of organizing*, UK: Harvester Wheatsheaf.
- Lahera, E. (1994). *Nuevas Orientaciones para la Gestión Pública*, en Revista de la CEPAL. N52, abril, pp: 33-47, Santiago de Chile.
- Martin, V. y Jobin, M. (2004). *La gestion axée sur les résultats: comparaison des cadres de gestion de huit juridictions*. Administration publique du Canada, Vol. 47, N° 3, pp. 304-331.
- Morelos, G. y Fontalvo-Herrera, T.J. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Entramado. Colombia. disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>. Consulta: febrero 2022.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning*. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>. Consulta: abril 2020.

- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). *Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). Industrial and Corporate Change*. Disponible: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-management-as-distributed-practical-Nonaka-Toyama>. Consulta: mayo2020.
- OCDE (2002). *Glosario sobre gestión por resultados*. París. Disponible: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/38703936.pdf>. Consulta enero 2022.
- OCDE (2012). *Libro de consulta de buenas prácticas recientemente identificadas*. Disponible: https://www.academia.edu/31003716/LIBRO_de_consulta_buenas_pacticas_recientemente_identificadas_de_gestion_para_resultados_de_desarrollo_primera_edicion. Consulta enero 2022.
- Ospina, J. (2006). *La motivación, motor del aprendizaje* Revista Ciencias de la Salud, vol. 4, núm. Esp, octubre, pp. 158-160, Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Perrin, B. (2006). *Managing for Performance and Results Series*. USA: Banco Mundial e IBM Center for Busniness of Government.
- PNUD (2002) *Manual para Resultados de Gestión para el Desarrollo*. Madrid. Disponible: <https://fconcordiaylibertad.org/hmasd/H+Dped13.pdf>. Consulta: marzo 2022.
- Ruffner, M. (2002). *Governing for results*. Ponencia VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. A. (2017). *Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. Journal of Applied Psychology*. USA. Disponible en: <https://europepmc.org/article/med/28125256>. Consulta: diciembre 2021.
- Zerillo, D, (2014). *La innovación en la gestión pública* XXVII Concurso del CLAD sobre reforma del estado y modernización de la administración pública. Caracas.

EL VALOR SOCIAL COMPARTIDO A TRAVÉS DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS DE VIVIENDA COMO INNOVACIÓN SOCIAL

THE SHARED SOCIAL VALUE THROUGH THE EXECUTION OF HOUSING WORKS AS A SOCIAL INNOVATION

Dr. Graciliano Ruiz

Metro de Caracas

Orcid: 0000-0002-9531-9545

Correo electrónico: rgracing@gmail.com

RESUMEN

La gestión es un comportamiento individual y organizacional, considerada como proceso administrativo propio de una cultura organizativa, vista como integración de procesos que pueden ser discutidos separadamente, aunque integrados en un sistema social donde subyace una cultura organizacional y con un enfoque hacia el bienestar social. En Venezuela se desarrollan obras de infraestructura en contribución a los procesos y prácticas del desarrollo económico y social en los espacios comunitarios, basados en la concepción de Justicia Social, desarrollo sustentable y participativo, a través de las Misiones Bolivarianas, las cuales tienen por objeto: a) El desarrollo de la Red de Centro de Diagnóstico Integral (CDI), en el ámbito de la Salud; b) Asignación de viviendas construidas por el Estado; entre otros, donde la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), es uno de los organismos involucrados en el desarrollo social. El propósito de la investigación se centra en elaborar una estructura conceptual sobre la resignificación del valor social compartido en la gestión administrativa de la ejecución de obras de

infraestructuras que desarrolla la organización militar venezolana. Para eso, surgieron cuatro conceptos: la identidad de lo militar, la estructura organizativa de lo militar, la autonomía organizativa de lo militar y la creación de valor social compartido, en el contexto de la organización militar venezolana. Esta aplicación del valor social compartido contribuye considerablemente al fortalecimiento de la corresponsabilidad, principio constitucional que se centra en la ética del bien común, las relaciones y aportes de la ciudadanía, necesarios para mantener la Seguridad de la Nación, en cuanto al cumplimiento de los deberes, compromisos y los esfuerzos colectivos por el desarrollo integral para una progresiva calidad y bienestar de vida.

Palabras clave: ejecución de obras de vivienda, valor social compartido, organización militar venezolana, desarrollo integral.

ABSTRACT

Management is an individual and organizational behavior, considered as administrative processes typical of an organizational culture, seen as integration of processes that can be discussed separately, although integrated into a social system where an organizational culture underlies and with a focus on social welfare. In Venezuela, infrastructure works are developed in contribution to the processes and practices of economic and social development in community spaces, based on the conception of social justice, sustainable and participatory development, through the Bolivarian Missions, which aims to: a) The development of the Comprehensive Diagnostic Center Network (CDI), in the field of Health; (b) the allocation of state-built housing; among others, where the Bolivarian National Armed Forces (FANB) is one of the organizations involved in social development, in assuming its activity in conjunction with the execution of infrastructure works related to the multiplicity of benefits for the Bolivarian Government. The purpose of the research is to elaborate a conceptual structure of the resignification of the shared social value in the administrative management of the execution of infrastructure works developed by the Venezuelan military organization. Four concepts have emerged: The identity of the military, the organizational structure of the military, the organizational autonomy of the military and the creation of shared social value in the context of the Venezuelan military organization. This application of shared social value can contribute considerably to the strengthening of co-responsibility, a constitutional principle that focuses on the ethics of the common good, the relationships and contributions of citizens, a consequence of the citizen's capacity for participation, necessary to ensure the Security of the Nation, in terms of the fulfillment of duties and commitments and collective efforts for Integral Development for a progressive quality and well-being of life.

Keywords: execution of housing works, shared social value, venezuelan military organization, integral development.

INTRODUCCIÓN

La práctica de la Gestión en los procesos administrativos forma parte de una cultura organizacional en doble sentido. Primero, en un sentido interno, como el aprendizaje de la organización como institución; y segundo, en un sentido externo, como la estructura social donde está inserta esa organización. Esto es uno de los hechos distintivos que permite el conocimiento de la cultura organizacional integrada en un sistema social, el uso de esas prácticas en distintos organismos y en asociación con las características culturales de cada organización; es lo que comprende un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos públicos y sociales predeterminados.

En el ámbito público, el objetivo global de la misma, es lograr la eficiencia máxima en sus operaciones, de acuerdo con la misión que se le asigne, indiferentemente del contexto organizacional en que se encuentre aplicado. Al efecto, un proceso de Gestión que permita hacer los ajustes necesarios en el proceso de la cooperación y que, a su vez, logre alcanzar los objetivos de la organización. Dicho así, es el proceso, a través del cual se da direccionalidad al sistema que representa la institución pública, al orientar y conducir la labor de la misma y las relaciones con el entorno, para lograr el propósito establecido y ofrecer un servicio de calidad a beneficiarias y beneficiarios, últimos representados por la ciudadanía venezolana (Koontz y Weihrich, 2004).

Por tal motivo, Melinkoff (1998) definió la Administración Pública como “la expresión organizada del aparato del Estado” (p.35), constituyendo el objeto de lograr la exigencia máxima en sus operaciones, para llevar a cabo la misión que se le asigne. Para tal fin, el autor ha señalado que es necesario el esfuerzo y trabajo de todas y todos los miembros del sistema cooperativo, entendido en este caso como la sociedad, como un todo, sobre la base de la coordinación de las diferentes tareas y funciones.

La gestión administrativa trata de adaptar sus objetivos a cada contexto nacional y regional, a fin de incrementar la flexibilidad, entendida como principio para alcanzar el objetivo de la organización. Además de eso, trata de facilitar la innovación, por lo que desarro-

lla, en primer lugar, la participación; y, en segundo lugar, la revalorización del personal y de la gerencia pública con una nueva ética y filosofía del servicio con calidad y eficiencia (Melinkoff, 1998).

De forma más explícita, Uvalle-Berrones (2012) aborda el objetivo de la organización pública, al indicar que es el medio que hace posible que las capacidades y potencialidades de la Administración Pública se dirijan a la sociedad mediante acciones de beneficio común, a partir del principio de que la sociedad, es el universo del interés general. Para tal fin, la Gerencia Pública supervisa y controla de una manera sistémica a la organización, para convertirla en un ente efectivo y eficiente.

Este estudio tiene como finalidad la elaboración de una estructura conceptual, para la resignificación del valor social compartido en las prácticas administrativas, que desarrolla la organización militar venezolana, en la ejecución de obras de vivienda en el marco de la Gran Misión Vivienda Venezuela (GMVV), desde la actuación social del personal que labora en los componentes. Asumiendo, que el sector público realiza actividades empresariales que, en algunos casos no poseen su motivación en fines lucrativos, donde el beneficio es una condición de supervivencia; sino, más bien, una finalidad con unos criterios de gestión que persiguen el interés común, al matizar este elemento en la definición de prioridades políticas, según Colmenares (1996), “la responsabilidad del Estado no es tanto de producir y distribuir más que garantizar a los ciudadanos el acceso equitativo y oportuno a tales bienes y servicios y vigilar su calidad” (p.50).

Seguido, se muestra en este estudio la estructura conceptual en la cual, la creación del valor social compartido surge como un hito en este contexto objeto de estudio, ya que ese agenciamiento como meta concepto emergente, como política de Estado, pasa a ser, dentro de las organizaciones, la alineación estratégica, junto con la práctica de su Gestión Administrativa de ejecución de obras de infraestructura, lo que le da competitividad a la organización y puede generar consecuencias sustanciales, beneficios y creación de valor compartido con la sociedad.

Es decir, la estructura conceptual como modelo centrado en la inteligencia social de una organización, siguiendo a Schvarstein

(2002), quien la refiere como las orientaciones y las prescripciones que de esta emanan, son de cumplimiento inexcusable para sus integrantes, quienes se transforman en representantes de la organización, ya que sus acciones, a este respecto, pueden ser descritas como una acción de la organización. Por consiguiente, se presenta una estructura conceptual que, en este caso, orienta las prácticas de la Gestión Administrativa en la organización militar venezolana, en cuanto a la ejecución de obras de vivienda como innovación social.

Por lo tanto, la solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que, también, cree valor para la sociedad, al abordar sus necesidades y desafíos. El mundo organizacional debe reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y, ni siquiera, sustentabilidad; sino una nueva forma de éxito socio-económico. No está en el margen de lo que hacen las organizaciones, sino en el centro.

1. La Gestión Administrativa de las empresas dedicadas a las obras de vivienda adscritas a la organización militar venezolana

Se parte así que, la Gestión Administrativa que se realiza en las empresas dedicadas a las obras de vivienda, adscritas a la organización militar venezolana, se enmarcan en la propuesta de empresas no capitalistas, reseñadas por El Troudi y Monedero (2006). Estos sostienen que las empresas no capitalistas de Estado son aquellas que están bajo una ética revolucionaria y con una estrecha vinculación con los consejos comunales, producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales (no para vender y acumular capital), obteniendo mayor ganancia social y repartiendo sus excedentes entre todas y todos sus integrantes de forma equitativa y justa, bajo principios socialistas. Estas han permitido la inclusión de significativas masas al ámbito económico y bajo una perspectiva socialista, han logrado capitalizar crecimientos considerables en el ámbito económico y social, en algunas partes del mundo.

De allí que se reconoce a la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB) como uno de los organismos involucrados en el

desarrollo social, por asumir su actividad en conjunción con la ejecución de obras de infraestructura, relacionadas con la multiplicidad de beneficios que el Gobierno Bolivariano, con el objeto de promover y alcanzar la participación activa en el desarrollo nacional, promueve a través de las Misiones Bolivarianas, las cuales tiene por objeto:

- a) El desarrollo de la Red de Centros de Diagnóstico Integral (CDI), en el ámbito de la Salud.
- b) La asignación de viviendas construidas por el Estado.
- c) La construcción de aulas y espacios educativos.
- d) La logística de transporte para la provisión, venta y custodia, de la seguridad alimentaria.
- e) La Comunicación vial, metro y vías férreas (Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, 2012).

De acuerdo con esto, la FANB en su contribución al bienestar de la familia venezolana presta todo el andamiaje de infraestructura, mediante una orientación que, siguiendo a Maya (2014), se dirige a la planificación, estudio, diseño, construcción y mantenimiento, de las edificaciones; a partir de pautas técnicas necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio terminado a ser entregado.

Las pautas técnicas para el desarrollo de dicha infraestructura vienen dadas, por:

- a) La proporción y ajuste de los objetivos, funciones, desempeño, costo, seguridad y protección.
- b) El desarrollo e implementación de mantenimiento en el tiempo.
- c) La evaluación de la infraestructura frente a las necesidades y expectativas de sus beneficiarias y beneficiarios.
- d) La consideración de los aspectos ambientales asociados.

Más allá de esto, la FANB garantiza participación en el desarrollo, no solo por la habilitación de infraestructura operativa del Estado, sino que, además, se posiciona en la meta de superación de las inclemencias de la intemperie, la pobreza y la exclusión social. Para esto, cuenta con un presupuesto, materiales y talento humano, formado a los fines de generar transformación

para la suprema felicidad social, tal y como se expresa en las líneas del Plan de la Patria (2025).

En este sentido, Guerrero (1997) considera que la actividad del Estado estará “encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen” (p. 25). Por consiguiente, la FANB como organización estratégica apoya al Gobierno venezolano en las gestiones que garanticen la construcción de viviendas dignas para las y los habitantes de escasos recursos.

A tal efecto, primeramente se identifica con precisión a las familias que en Venezuela no tienen vivienda propia o residen en situación de riesgo, por intermedio de un instrumento, en el cual se registraron alrededor de más de tres millones de personas. También, se avalúan los terrenos para la construcción, en la mayoría de los casos, se trata de terrenos baldíos, en los que participarán más tarde las empresas constructoras, nacionales e internacionales, incluyendo a trabajadoras y trabajadores y compañías comunales; y, finalmente, se concreta el financiamiento de los recursos para hacer las obras, estas se estiman de acuerdo con el promedio económico para el momento.

Es de hacer notar que, la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, ejecuta acciones alineadas con las obras de infraestructuras de las Misiones Bolivarianas, contribuyendo a alcanzar la máxima felicidad social, a través de una vivienda digna para las y los venezolanos, con el objeto de avanzar hacia el desarrollo y bienestar de toda la ciudadanía.

En este contexto, para la construcción de viviendas, se hace necesario que la Gestión en la Misión Vivienda se fundamente en controles y evaluaciones, a través de indicadores de desempeño, productividad, eficiencia, innovación y calidad, a fin de controlar los recursos de la organización, evidenciando si se hace un uso eficiente y eficaz de estos en el desarrollo de las actividades, que den cuenta de una Gestión Administrativa.

Al respecto, la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2012), señala que persisten en las organizaciones públicas elementos perturbadores que debilitan el cumplimiento de una Gestión eficaz y eficiente, tales como: un inadecuado control interno, falta de planificación y organización, carencia de profesionalización en los distintos niveles de dirección, ausencia de diseño e implementación de manuales y normativas que regulen los procesos de contrataciones, débiles mecanismos de supervisión y seguimiento; también, demuestra que hay un conjunto de situaciones que afecta la eficiencia y transparencia en la prestación de diversos servicios públicos, así como la ejecución de importantes proyectos dirigidos a solucionar carencias de larga data de los sectores más vulnerables de la población nacional.

En este aspecto, se asume el nuevo concepto de control de Gestión, que centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Para Kralj (1988), la Gestión tiene las características del comportamiento finalista y racional, perspectiva que se comparte en este estudio como referente teórico de orientación, para la investigación. Este enfoque es sistémico y es parte de una nueva Epistemología organizacional en las ciencias administrativas. Se comparte así con Ackoff (1971) que, las organizaciones son sistemas. Define al sistema como un conjunto de elementos interrelacionados, y a la organización como un sistema con intencionalidad múltiple, que contiene, al menos, dos elementos con intencionalidad múltiple.

En este sentido, tienen un propósito común, con respecto al cual el sistema tiene una división funcional del trabajo; sus subconjuntos diferenciados funcionalmente pueden responder al comportamiento de cada uno de los otros, mediante la observación o la comunicación; y, al menos, un subconjunto tiene una función de control del sistema. Por su parte, un sistema con intencionalidad múltiple es aquel que puede producir el mismo resultado de diferentes formas, partiendo del mismo estado inicial, y que puede también producir diferentes resultados, partiendo del mismo estado inicial o de diferentes estados iniciales.

2. El valor social compartido desde la ejecución de obras de vivienda en la organización militar venezolana, hacia una estructura conceptual

De la exégesis realizada, se devela una estructura conceptual del valor social en las prácticas administrativas de la organización militar venezolana en la ejecución de obras de vivienda. Se recurrió a la propuesta de Porter y Kramer (2006), ya que el concepto de creación de valor compartido puede entenderse como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, y coadyuvan a perfeccionar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde intervienen. Esta concepción intenta identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social, al reconocer a las necesidades sociales, y no solo a las necesidades económicas convencionales.

Porter y Kramer (2006) sugirieron otras definiciones del valor compartido, entre las que se encuentran la de Díaz (2015), quien expresa que es una propuesta, mediante la cual se estimula al mundo empresarial a renovar sus procesos y actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeñan, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades; pero, sí concientizando las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social.

En síntesis, en este estudio, los planteamientos de Porter y Kramer, además de los de Díaz, relacionados con el valor compartido, donde se vincula a la generación de valor económico empresarial con la creación de valor para la sociedad, se plantea una innovación social sustentada en lo expuesto por Rodríguez y Alvarado, citado en Flores Urbáez (2015), cuando refieren que las innovaciones sociales a veces florecen en los momentos dirigidos “hacia las prácticas administrativas” (p. 363). Antes de esto, proponen que los “actores involucrados en el diseño y gestión de políticas públicas hagan esfuerzos adicionales por vincularse a estas innovaciones, facilitarlas y extraer de ellas lecciones útiles para diseñar o renovar la política pública” (p. 364).

Es así que, los principales semilleros de la innovación social son las organizaciones de la comunidad, las no gubernamenta-

les y las públicas, “generalmente las personas que participan en procesos de innovación social enfrentan dificultades para satisfacer sus necesidades básicas, ejercer sus derechos y protegerse creativamente frente a un sistema social estructuralmente excluyente” (p.365).

Asimismo, plantean los autores que, en el caso de las innovaciones sociales, el incentivo tiene un valor intangible: el de la esperanza o dignidad recuperada, la certidumbre de que un mundo mejor, fundado en la solidaridad y la cooperación, siempre es posible.

A partir de esta propuesta, no cabe duda de que, al vincularla con los argumentos de Díaz (2015), donde enfatiza que es, en las necesidades y los beneficios que puede alcanzar el sector social, donde se encuentran los pilares fundamentales para la elaboración de una estructura conceptual; y cabe así la posibilidad de coadyuvar a la resignificación del valor social compartido en las prácticas administrativas que desarrolla la organización militar venezolana en la ejecución de obras de vivienda en el marco de la Gran Misión Vivienda Venezuela (GMVV).

Reconociendo que cada organización tiene un estilo propio de pensar, sentir y reaccionar, ante los problemas que comparten sus integrantes, y que se transmiten de forma interna y externa a lo largo del tiempo, constituyéndose en un factor diferenciador entre las organizaciones, se entiende que cada una va desarrollando un estilo propio, acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución (Losada, 2004).

Una Gestión socialmente responsable, desde la organización, será aquella capaz de convertir las convicciones en compromisos y los compromisos en cultura; es decir, en una forma de pensar, sentir y hacer, dentro de esa organización; orientándola hacia un enfoque de desarrollo integral. De manera que, se pone de manifiesto la incidencia de la cultura organizacional que tenga la institución, en este caso la militar, donde emerjan los valores y ética de las individualidades.

El valor social compartido se encuentra fundamentado en las ideas de retribución, por parte de la organización hacia la sociedad en la cual opera, contribución realizada en su accionar en el

ámbito social, el ambiental y la corresponsabilidad, que es quizá la más certera y la más amplia; pues, esto implica que exista en primera instancia, un análisis-diagnóstico, un diálogo y un consenso, frente al accionar de las organizaciones, su impacto positivo y negativo; a partir de lo cual será posible construir políticas serias y estables que permitan un desempeño responsable, equilibrado con la sociedad, y por ende, con todas y todos los miembros de la comunidad; es decir, con las ciudadanía.

Para quien investiga, el valor social compartido implica, también, encaminar la organización, su filosofía y su planificación, coordinación y control de las prácticas administrativas, hacia su verdadera finalidad, sin dejar de lado su necesidad; es decir, se trata de ejercer, a partir de la estructura organizacional los valores compartidos, beneficios para todo el grupo de interés, identificación y satisfacción plena de las necesidades, de las y los miembros de la sociedad, promover la transparencia, la rendición de cuentas, responder hacia adentro y rendir cuentas hacia afuera, ser más proactiva que reactiva. Se trata de lograr la armonía deseable entre producir, aprender y servir.

Todo esto representa un nuevo desafío para las organizaciones, que trae como consecuencia impactos positivos de diversa índole y en diferentes ámbitos; entre estos, los más importantes son: la confianza, la preferencia, el reconocimiento, la generación de condiciones de trabajo digno, la reducción de residuos, el mejoramiento en el servicio y el producto, el mejoramiento del producto en su calidad, y la generación de bienes y servicios más acordes con las necesidades de la sociedad.

Y es desde estos resultados donde se muestran los atributos claves revelados en cuanto a: *identidad – estructura - autonomía y el valor social compartido* de la organización, lo que hace necesario una Dirección que sea guiatura institucional, que no obedece únicamente a la praxis tradicional contemplada en las teorías organizacionales, sino a una Gestión más humana, que provenga de la propia humanidad, a fin de lograr una transformación individual y colectiva.

En ese contexto, se aportan elementos que permiten desarrollar una adecuada y eficiente Gestión Administrativa, desde la

identidad, estructura y autonomía, que demanda diversas perspectivas necesarias para la elaboración de una agenda de trabajo amplia, con respecto a la generación de buenas prácticas de Gestión. Resulta necesario incorporar en los objetivos de estas prácticas una mayor flexibilidad organizativa, para adaptarse a los cambios, desde la perspectiva cultural, social, política e intelectual (Ver Figura N°. 1).

Figura N°. 1

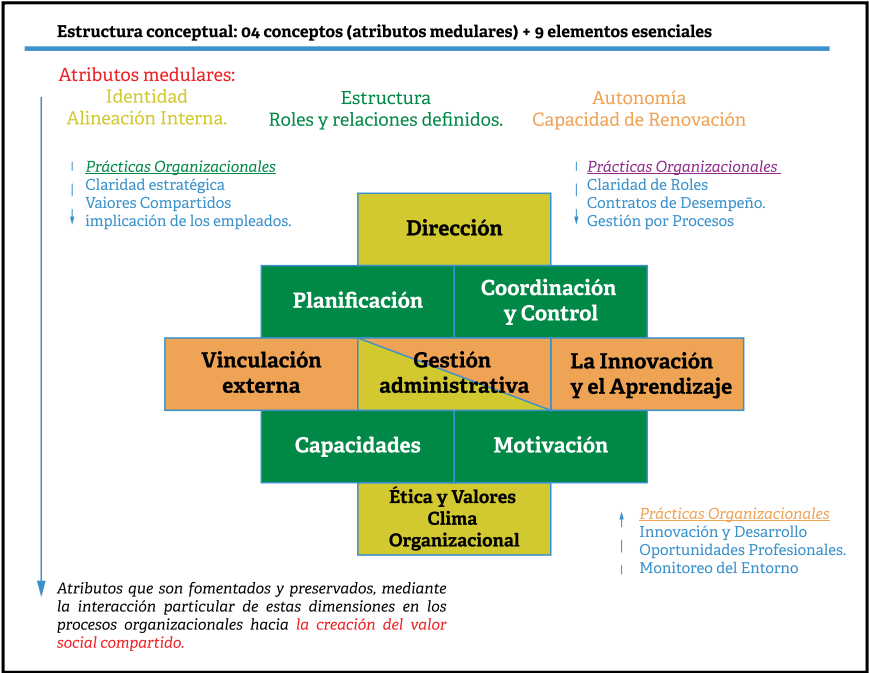


Figura N°1: Configuración de los conceptos que subyacen en los procesos organizacionales de la ejecución de obras de infraestructuras por parte de la OMV, para una estructura conceptual desde el valor social compartido (Ruiz Gamboa, 2022).

Por tanto, en lo que respecta a la política social, es visible la participación de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), desde la Corresponsabilidad como mandato constitucional, a través de las Misiones Bolivarianas, en donde existe la tendencia hacia la participación popular en el desarrollo de algunos programas sociales y la utilización de mecanismos logísticos y organizativos de estos programas, para brindar una base de apoyo, desde la FANB, la cual juega un papel primordial.

Del Pino (2013) considera que, en el proceso a partir del cual la organización asume la necesidad de implementar estrategias y políticas, encaminadas a garantizar la sostenibilidad de la institución; debe contar, en primera instancia, para lograrlo, con la interacción entre: enfoque de negocio, políticas definidas, compromisos éticos; para lo cual se requiere incluir dentro del sistema integrado de Gestión en la empresa, aspectos como: integrar la acción estratégica con la operativa e integrar acciones que conformen el proceso productivo dentro de la organización (eficacia y eficiencia, impacto ambiental, prevención de riesgos laborales).

Entre los objetivos de la Gestión Administrativa se encuentran:

- Crear una arquitectura de Gestión que sustente la interrelación entre políticas, estrategias, comportamientos y procesos de las instituciones.
- Enfocar las actividades de la organización, a partir de los principios del desarrollo sustentable y valores compartidos.
- Identificar carencias reales y posibles.
- Promover el establecimiento de una visión compartida dentro de la organización, es decir, valores compartidos.
- Convertirse en herramienta de autoevaluación para medir el sitio en el que se encuentra la empresa en su camino a la excelencia.
- Consolidar el comportamiento ético.

En síntesis “una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias, orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de su comunidad” (Schvarstein, 2002, p. 51).

Por consiguiente, la solución de los problemas sociales no recae solo en los gobiernos, es una responsabilidad compartida, Estado, ciudadanía y empresas. En este sentido, toda organización debe buscar el mejoramiento de la Gestión Pública. Para la Inteligencia Social, representa una perspectiva a considerar en estos contextos, agrega que:

(...) quiero otorgar relevancia a los aspectos de la inteligencia social que se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales de las personas,

necesidades estas relativas al trabajo, la educación, la salud, la vivienda¹, el transporte, la seguridad, el acceso a la justicia. Estas necesidades, por obvias que parezcan, requieren de un “darse cuenta”, de una capacidad de discernimiento, de una lectura crítica de la realidad. Ser socialmente inteligente implica tomar conciencia de la propia situación social (tan “naturalizada” que solemos tenerla) y de la situación social de los otros, implica tener capacidad para emprender acciones solidarias tendientes al establecimiento de relaciones sociales equitativas (p.3).

De acuerdo con lo expresado, Schvarstein (2002) refiere que, la Inteligencia Social de una organización “se manifiesta en sus estrategias y en sus políticas, en sus prácticas externas e internas, y se materializa a través de sus decisiones y de sus acciones”, en este acápite se presenta el horizonte innovativo para las nuevas prácticas en la ejecución de obras de vivienda, en el marco de la Gran Misión Vivienda Venezuela (GMVV); y agrega este autor, en cuanto a la Inteligencia Organizacional que:

Las orientaciones y las prescripciones que de ella emanar son de cumplimiento inexcusable para sus miembros, quienes se transforman en vicarios de la organización, ya que sus acciones a este respecto pueden ser descritas como una acción de la organización” (p.6).

3. Representación de lo intangible: la innovación social

El valor social compartido tiene dos amplios canales de acción; por un lado, se encuentra la propia responsabilidad social de la organización, la que va mucho más allá de sus obligaciones; así como la de las empresas, que va mucho más allá del cumplimiento de la ley. Por otro lado, se encuentra el papel que el sector público debe jugar en el desarrollo y fomento de ese valor, tanto de las empresas, como de la comunidad.

En la medida en que los Estados y gobiernos se autoimpongan metas de desarrollo económico, social y ambiental, que vayan más allá de sus funciones y del cumplimiento de los requerimien-

¹ Subrayado del investigador.

tos urgentes y se fortalezcan a sí mismos, generando una cultura de lo social que pueda incidir en el resto de las instituciones; estarán cumpliendo con el fomento del valor social compartido, tal como lo refiere Del Pino, (2013).

A su vez, contribuyen fuertemente a imprimir en las instituciones una nueva cultura en el modelo de Gestión, desempeño, resultados, medición de los mismos, de orientación al usuario, calidad de servicio, transparencia, rendición de cuentas y nuevos diseños organizacionales más emprendedores, flexibles y horizontales (Del Pino, 2013).

Este concepto no puede ser una opción por su misión de servir a la sociedad (que es su cliente y accionista al mismo tiempo). El sector público tiene que ser social y ambientalmente responsable. Pero, además de ese imperativo ético, la incorporación de ese valor en la esfera pública, seguramente se constituiría en un impulsor de dicho concepto en el sector privado, por el importante peso del sector público en la economía y por su participación en, prácticamente, todas las cadenas de valor. Esto, le exige al Estado asumir un comportamiento socialmente responsable y valorativo, tanto en el ámbito interno como externo, de manera de alcanzar así un nivel de “calidad ética sustentable” y acorde a los nuevos desafíos que deben enfrentar los servicios públicos a nivel mundial (Uvalle-Berrones, 2012).

Es importante plantear para la institución militar, el identificar herramientas y estrategias de Gestión que permitan enfrentar, de manera eficiente, los nuevos desafíos de transversalidad e intersectorialidad, asociados a la emergencia de derechos ciudadanos, tales como la equidad, el respeto por la diversidad, el empoderamiento o el desarrollo sustentable. Estos desafíos emergentes en un modelo de Gestión en la organización militar venezolana, demandan a los servicios el desarrollo de capacidades e instancias de Gestión que les permitan establecer relaciones más eficientes con los distintos niveles, actoras, actores y grupos con los que interactúan.

Para eso, resultan necesarios la coordinación de instituciones, enfoques y recursos, que puedan estar involucrados en la atención de estas nuevas demandas ciudadanas, incorporando de

forma efectiva las características y requerimientos específicos de los sujetos que se ven afectados por problemáticas sociales, económicas, culturales o ambientales, desde una perspectiva transversal, desarrollando programas y prestaciones que respondan a esas características y requerimientos.

En el contexto de la organización militar venezolana, la aplicación del valor social compartido puede contribuir de manera considerable al fortalecimiento de la Corresponsabilidad, principio constitucional que se centra en la ética del bien común, las relaciones y aportes de la ciudadanía, consecuencia de su capacidad de participación necesaria para fortalecer la Seguridad de la Nación, en cuanto el cumplimiento de los deberes, compromisos y los esfuerzos colectivos por el desarrollo integral, para una progresiva calidad y bienestar de vida. El valor social compartido es una estrategia que simultáneamente crea valor para la institución y para la sociedad.

Es así que, el valor social compartido no es compartir el valor ya creado como los valores personales (filantrópico) o el balance de los intereses en las acciones. Por lo tanto, el valor social compartido, debe comprender:

- Que las ventajas se orienten en saber para que somos buenas y buenos.
- Se deben identificar las oportunidades sociales (ambiente).
- Deben aprovecharse las ventajas competitivas.
- En ese sentido, para crear el valor social compartido, se deben:
- Indicar las oportunidades, a través de los problemas sociales.
- Construir el caso, plantear el problema y planificar la estructura.
- Medir resultados.
- Generar compromiso de la alta dirección.
- Adaptar la organización para el nuevo modelo de Gestión.
- Desarrollar alianzas estratégicas.

Coincidiendo con Porter y Kramer (2006, 2011), con el valor compartido se aborda un tema social con un modelo de Gestión y es cuando se puede crear valor social y valor económico, al mismo tiempo.

Solo así, en esa integralidad del Estado y la comunidad, se puede garantizar una esfera del Estado compartida para el ejercicio de las competencias en que concurren, consecuentemente con este Principio de Corresponsabilidad. Así, la Carta Magna promueve la participación ciudadana en la formulación y ejecución de las políticas y planes. De esta manera, la acción de Gobierno de los municipios, de los estados y del Poder Nacional, se armoniza y coordina, para garantizar los fines del Estado venezolano al servicio de la sociedad, a través de las Misiones Bolivarianas.

Siendo corresponsables en la toma de decisiones, en el crecimiento armónico y sustentable, que garantice el desarrollo integral sobre el que se sustenta la Seguridad de la Nación, es tener un nivel de conciencia sobre la Corresponsabilidad, a partir de la equidad, la justicia y la solidaridad; y coadyuvar con la Defensa Integral. La Corresponsabilidad entre el Estado y la Sociedad es condición fundamental para consolidar la Seguridad de la Nación.

De este modo, se justifica en la implementación del modelo de Gestión de la organización militar venezolana, en la ejecución de obras de infraestructura, la creación de valor compartido, debido a que entrega a la ciudadanía herramientas para ejercer un control más activo y permanente del comportamiento de la Gestión Pública, de sus directivas. Directivos, servidoras y servidores públicos. Además, permite articular el control sobre aspectos importantes, tales como la transparencia, la probidad, el respeto por los Derechos Humanos y laborales, la eficiencia y calidad de la Gestión; así como importantes espacios de participación en las políticas públicas realizadas en las instituciones, y servicios que integran la Administración Pública Nacional.

CONCLUSIONES

Tal y como señala Lozano (2004), la nueva atención sobre la función social de las organizaciones ha propiciado el surgimiento de una serie de reflexiones sobre la necesidad de definir su identidad en este contexto de cambios.

Las organizaciones se preguntan sobre aquellas cuestiones que forman el eje medular y el marco de referencia, tanto de su actividad, como de su impacto social. Es así que encontrar una respuesta no es fácil. La Gestión Organizacional con sus integrantes (talento humano) es sumamente compleja, sobre todo, teniendo en cuenta que la misma implica una presentación pública, transparente y veraz, sobre sus actividades.

Este proceso de legitimación social, unido a la necesidad de concretar su identidad propia, están en la base de la creciente importancia que se concede a la formulación de estrategias socio-económicas que definen el ser y el hacer de una institución, y la necesidad de encontrar orientaciones sobre cómo incorporar, el valor social compartido, de manera efectiva, en los procesos administrativos de la organización; y, en este caso específico, en la organización militar venezolana.

Como colofón se tiene que, con la innovación social representada desde el valor social compartido, se va poniendo de manifiesto la relevancia que, en ese contexto organizacional, van adquiriendo algunos valores específicos que, por su naturaleza e incidencia en el marco de las prácticas administrativas, pueden ser y, de hecho, están siendo vinculadas a este discurso sobre lo social.

Lo que en buena medida se entiende por tal es, en su desglose, desde la estructura conceptual, como un conjunto de valores dados, hasta la misma cultura de lo militar, que manifiestan un modo de hacer y un modo de ser propio de una organización. Identificarse con esta supone, entre otras cosas, impregnar esa cultura con una marcada voluntad ética, hacia un bien común, con un fin último que es la Seguridad de la Nación.

En este sentido, desde lo intangible, la Seguridad de la Nación es pensable si se garantiza la satisfacción de necesidades materiales y no materiales a todas y todos los ciudadanos, a tra-

vés del alcance de un estado de desarrollo económico y social sustentable en el tiempo; y la construcción de un aparato productivo de cobertura nacional que tome en cuenta el Principio de la Corresponsabilidad.

Es así que, en esta línea discursiva, no cabe duda de que la organización militar venezolana, en el contexto de la praxis administrativa que orienta la ejecución de las obras de infraestructuras, en el marco de la Gran Misión Vivienda Venezuela (GMVV), objeto de estudio, representa:

- Un reto que convoca a repensar, desde la concepción del valor social compartido en la Gestión Administrativa de la ejecución de obras de infraestructuras, la relación con su entorno.
- Un desafío que debe enfrentar, a partir la concepción del valor social compartido en la Gestión Administrativa de la ejecución de obras de infraestructuras, en su relación con el sistema social.
- Una apuesta en el escenario actual latinoamericano, donde se requiere de organizaciones que desempeñen un rol protagónico, para impulsar el desarrollo de las comunidades más rezagadas.
- Un rol determinante para incidir sustancialmente en el desarrollo integral de estos espacios comunales, con una mirada desde lo social.
- Un cambio de la perspectiva economicista de la organización de esta índole.
- Una mirada complementaria que integra como un todo lo social-económico-político-ambiental.
- Una nueva forma de organización, desde la ética con un alto grado de compromiso.
- Una tipología organizacional que agrega valor social al Estado y, por ende, a la FANB.

En este sentido, surgen para quienes investigan, desafíos para la implementación del valor social compartido, como son los siguientes:

- Cambio de mentalidad, aplicando soluciones sociales y liderando transformaciones a través de la organización.

- Visión más allá de los límites convencionales: identificar oportunidades, potencializar nuevos liderazgos y hallar oportunidades estratégicas en un gran ecosistema.
- Reportes y mediciones: comunicación con los inversionistas, reestructurar incentivos y compensaciones, así como establecer indicadores de Gestión.
- Establecer control a las alianzas sectoriales competitivas.
- Tener el control y medición de la implementación del concepto del valor social compartido.

El éxito de esta organización militar venezolana, en el contexto de la praxis administrativa que orienta la ejecución de las obras de infraestructuras, en el marco de la Gran Misión Vivienda Venezuela, deberá orientarse hacia:

- La concepción del bienestar social.
- A la equidad en la sociedad venezolana.
- A la inclusión como una premisa primordial y esencial.
- A la erradicación de la pobreza como un deber innegable del Estado.
- A la ecología social.
- A una organización estatal como base generadora de bienestar social en la Gestión Administrativa de la ejecución de obras de infraestructuras que desarrolla la organización militar venezolana.

Por último, se abren nuevos espacios y dejan muchas aristas para seguir profundizando y recopilando esta experiencia venezolana, no solo en el ámbito académico, sino donde la praxis lo indique. La incorporación del valor social compartido, dentro de la Gestión Administrativa, a la propia comprensión organizacional, alcanzaría el grado más elevado cuando la institución asuma las acciones socialmente responsables, desde su propia identidad y estructura organizacional, y desde la autonomía que le confieren legitimidad y sentido.

REFERENCIAS

- Ackoff, L. (1971). *Hacia un sistema de conceptos sobre sistemas*. Management Science: New York.
- Colmenares, J. (1996). *Las empresas sociales colombianas: Superávit de las necesidades y déficit de gerencia*. Investigación y Desarrollo. Universidad del Norte: Cartagena.
- Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). *Informe de Gestión*, 2012: VII.
- Del Pino, A. (2013). *Modelo de responsabilidad social organizacional en la gestión pública*. Buenos Aires: Publicaciones Técnicas de la Nación, SIGEN, pp: 1-19.
- Díaz, N. (2015). *La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.culturalatinoamericanaplaneta.it/es/component/attachments/download/157>. (Consulta, 10MAR2022).
- El Troudi, H. y Monedero, J. (2006). *Empresas de producción social. Instrumento para el socialismo del siglo xxi*. Caracas: Centro internacional Miranda.
- Flores Urbáez, M. (2015). *La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos*. Revista Venezolana de Gerencia, 20 (70), 355-371.
- Guerrero, O. (1997). *Principios de la Administración Pública*. Escuela de Administración Pública: Santa Fe de Bogotá.
- Koontz, H. y Weihrich, M. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Kralj, F. (1988). *Gestión, evaluación de la gestión y control de gestión*. Tesis Doctoral. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Ley del Plan de la Patria. Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social. de la Nación 2019-2025 (2019). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6,446 Extraordinario, 8 de abril de 2019.

Losada, N. (2004). *Sociología de las organizaciones. Sociológica*, 54, 283-288.

Lozano, A. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.

Maya, Y. (2014) *Caracterización del Sector Construcción en Venezuela*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/sector-construcción/> (Consulta, 16MAR2022).

Melinkoff, R. (1998). *La Estructura de la Organización: Los Organigramas*. Bogotá: McGraw Hill.

Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores (2012). *Las Grandes Misiones Bolivarianas, Comisión de enlace para la Internacionalización de las Misiones Sociales*. [Documento en Línea]. Disponible en: http://ceims.mppre.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=527&Itemid=66 (Consulta, 14MAR2022).

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *La creación de valor compartido*. Boston: Harvard Business Review, 89(1), 32-49.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y sociedad*, Harvard: Harvard Business.

Schvarstein, L. (2002). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Uvalle-Berrones, R. (2012). *Democracia, administración pública y transparencia en las políticas públicas*. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, 30 oct. - 2 nov. 2012, pp: 1-11.

POSIBILIDAD DE REFORMA AL SISTEMA DE PRESTACIONES SOCIALES EN VENEZUELA

POSSIBILITY OF REFORMING THE SOCIAL BENEFITS SYSTEM IN VENEZUELA

Dr. JOSÉ CARMONA GARCÍA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

ORCID: 0000-0001-6867-4149

JOSELEONARDOCARMONA@HOTMAIL.COM

VENEZUELA

RESUMEN

El presente artículo es parte integrante de un trabajo de investigación que plantea la necesidad de eliminar las prestaciones sociales en Venezuela para incrementar el salario de las y los trabajadores, y recuperar el sistema de seguridad social. La investigación indaga sobre posibles soluciones a la grave problemática que afecta a la sociedad venezolana en general, consecuencia de un sistema de relaciones laborales que no existe actualmente en ninguna otra sociedad del mundo y que ha impactado de manera directa en la inflación, en el deterioro de los salarios de las trabajadoras y los trabajadores; así como en la destrucción del sistema de seguridad social. Para lograr tal propósito es necesario analizar la posibilidad, desde el punto de vista constitucional y legal, de lograr la eliminación de ese derecho. En tal sentido, se analizaron las limitantes constitucionales a tal propósito; así como los posibles escenarios que pudieran existir, las actrices y actores políticos que pudieran intervenir para lograr tal cometido.

Palabras clave: reforma, prestaciones sociales, Venezuela.

ABSTRACT

This article is an integral part of a research work that raises the need to eliminate social benefits in Venezuela to increase the wages of workers and recover the social security system. The research investigates possible solutions to the serious problem that affects Venezuelan society in general, as a result of a system of labor relations that currently does not exist in any other society in the world and that has had a direct impact on inflation, deterioration of the wages of the workers, as well as in the destruction of the social security system. To achieve this purpose, it is necessary to analyze the possibility from the constitutional and legal point of view of achieving the elimination of that right. In this sense, led to analyze the Constitutional limitations for this purpose, as well as the possible scenarios that could exist and political actors that could intervene to achieve such a goal.

Keywords: social benefits, reform, Venezuela.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se centra en el análisis de la posibilidad, desde el punto de vista constitucional y legal, de lograr la eliminación del derecho al pago de prestaciones sociales para incrementar el salario de las y los trabajadores y recuperar el sistema de seguridad social. En tal sentido, fue necesario analizar las limitantes constitucionales a tal propósito, así como los posibles escenarios que pudieran existir, actoras y actores políticos que debieran intervenir para lograr tal cometido.

El trabajo encuentra su justificación en la necesidad de estudiar y analizar las posibles salidas constitucionales y legales a una problemática que aqueja a la sociedad venezolana, representada en un sistema de prestaciones sociales que afecta directa y peyorativamente en los salarios de las trabajadoras y los trabajadores y en el sistema de seguridad social.

Como bien es sabido, las prestaciones sociales en Venezuela constituyen un derecho adquirido de las y los trabajadores, que representa el pago de treinta días de salario por cada año de servicio, calculado en base al salario devengado por la trabajadora o el trabajador, para el momento de la finalización de la relación de trabajo. Plantear la posibilidad de eliminar las prestaciones sociales en Venezuela conlleva analizar tres disposiciones constitucionales que deben tenerse muy en cuenta para emprender cualquier acción judicial o legislativa, en contra de dicho sistema:

- En primer lugar el Artículo 89 numeral 1° de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece el Principio de Intangibilidad y Progresividad de los derechos de trabajadoras y trabajadores.
- En segundo lugar, la disposición transitoria segunda de la Constitución ordenó a la Asamblea Nacional promulgar una ley que regresara la retroactividad de las prestaciones sociales.
- En tercer lugar, el Artículo 92 de la Constitución de 1999 estableció que las prestaciones sociales debían amparar a las y los trabajadores en caso de cesantía.

Conforme a las referidas disposiciones, en principio, la posibilidad de eliminar las prestaciones sociales de las y los trabajadores venezolanos encontraría serias limitantes constitucionales.

1. Intervención de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia

La intervención de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, como máximo intérprete del texto constitucional, sería fundamental para solucionar la situación planteada, tanto desde el punto de vista jurídico, como desde el punto de vista político; pues, dicho órgano colegiado asumiría la responsabilidad política de dicha reforma y evitaría al gobierno de turno el costo político que le pudiera generar una posición en contra de las prestaciones sociales.

La intervención de la Sala Constitucional del máximo Tribunal de la República pudiera conllevar a determinar, primeramente, que sustituir el sistema de prestaciones vigente por un mecanismo de fijación de salarios mínimos dignos sería acorde con el Principio de Progresividad de los derechos de las trabajadoras y trabajadores, establecido en el numeral primero del Artículo 89 del texto constitucional.

La Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia pudiera, inclusive, utilizar el mismo Artículo 89 de la Constitución de 1999, que consagra el Principio de Intangibilidad y Progresividad de los derechos de las y los trabajadores, para argumentar que la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de 2012, transgredió significativa y evidentemente los derechos de las trabajadoras y trabajadores y, con esto, declarar la inconstitucionalidad de dicha norma, que regresó la retroactividad de las prestaciones sociales, por colidir con los principios que inspiran el texto constitucional.

Sin embargo, la posibilidad de la Sala Constitucional de intervenir sobre este asunto, declarando la transgresión de los derechos de las y los trabajadores por la norma contenida en la LOTTT, que regresó la retroactividad de las prestaciones sociales (Artículo 142), conllevaría regresar al sistema vigente desde 1997 a 2012; argumentos sustentados en datos científicos exis-

tirían de sobra para hacerlo, faltaría solo voluntad y determinación de quienes integran dicha Sala, como máximo intérprete del texto constitucional, para llegar a esa conclusión.

Ir más allá, es decir, regresar al sistema vigente antes de 1974, en el que no existían las prestaciones sociales como derecho adquirido, no sería nada sencillo, ya que impondría la necesidad de declarar la transgresión de los derechos de las y los trabajadores, no solo con la Ley del Trabajo de 1974, sino con la Ley de 1997, también; tarea nada fácil por realizar.

Si bien, la disposición transitoria segunda de la Constitución ordenó a la Asamblea Nacional promulgar una ley que regresara la retroactividad de las prestaciones sociales, la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 2, establece que Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los Derechos Humanos.

Tomando en consideración que nuestra Constitución es un texto axiomático, y que la Sala Constitucional del máximo Tribunal de la República debe velar por la prevalencia de los principios que inspiran la Constitución, y de los Derechos Humanos, entre estos, el derecho de las trabajadoras y trabajadores a un salario mínimo digno; pudiera dicho órgano judicial, en una interpretación extensiva del texto constitucional, considerar que, luego de 10 años de haberse implementado un sistema que, se ha demostrado en la práctica, que es negativo para las y los trabajadores; hacer prevalecer los principios que integran el texto constitucional por encima del contenido de una disposición transitoria y permitir la sustitución de un sistema de prestaciones; bien sea por el vigente en el período 1997-2012 o inclusive ir más allá, y sustituirlo por un mecanismo de fijación de salarios mínimos dignos para las tranabajadoras y trabajadores venezolanos en el que se eliminen las prestaciones sociales.

Finalmente, en cuanto al supuesto amparo que deben brindar las prestaciones sociales al pueblo trabajador venezola-

no, en caso de cesantía, se demostró suficientemente que dicha protección actualmente es inexistente y, además de eso, se ha señalado en párrafos precedentes que las prestaciones sociales fueron concebidas con un paternalismo excesivo; es decir, con una concepción según la cual la trabajadora y el trabajador carece de capacidad intelectual para decidir dónde invertir su dinero, por lo que requiere que sea el padre (empleador) quien determine como invertirlo, y se demostró suficientemente que si se confía en la capacidad de la trabajadora y del trabajador de administrar el dinero que percibe como salario digno, ella o él pudieran invertir o ahorrar su dinero (como se hace en todos los países del mundo), para protegerse ante una cesantía.

Por consiguiente, conforme a lo antes expresado y la dramática situación en la que se encuentran las trabajadoras y trabajadores venezolanos, la Sala Constitucional tendría cuatro posibilidades:

- 1) Permanecer inerte ante una situación de tal complejidad como la que estamos viviendo, y permitir que los salarios de la población trabajadora continúen muy bajos.
- 2) Atreverse a eliminar, de una vez por todas, tanto el carácter de derecho adquirido, como la Retroactividad de las prestaciones sociales, con argumentos de sobra para eso; permitiendo una recuperación inmediata del salario mínimo de las y los trabajadores venezolanos.
- 3) Considerar que la Retroactividad de las prestaciones sociales, atribuida en la LOTTT de 2012, representó un menoscabo evidente a los derechos del pueblo trabajador y, por consiguiente, mantener vigente el sistema consagrado en la Ley de 1997.
- 4) Permitir el establecimiento de un sistema dual que mantenga el sistema vigente en la actualidad, pero, paralelamente, propiciar un sistema que permita a empleadoras y empleadores, trabajadoras y trabajadores pactar el pago de las prestaciones sociales en su totalidad mensualmente.

Se considera que la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia puede y debe jugar un papel protagónico en este momento, en que tanto lo necesita el país; y con una exposición razonada de las causas que han conllevado la precaria situación actual, hacer privar los principios que inspira nuestro texto constitucional al dictar una decisión que permita encontrar una solución a una problemática que ya se había superado en gran medida, y que se reeditó nuevamente.

2. Intervención legislativa (Asamblea Nacional de Venezuela)

Si la Sala Constitucional del máximo Tribunal de la República permanece inerte a esta grave problemática, la Asamblea Nacional debería emprender, entonces, una iniciativa que permita eliminar el sistema de prestaciones sociales actual (tanto su carácter de derecho adquirido como su Retroactividad).

Sin embargo, tomando en consideración las tres normas constitucionales antes señaladas, cualquier ley que apruebe el órgano legislativo nacional, dirigida a eliminar, bien sea el carácter de derecho adquirido o la Retroactividad de las prestaciones sociales, debe tener la aprobación, es decir, la intervención activa de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia; pues, dicho órgano judicial como máximo intérprete de la Constitución Nacional debe determinar si dicha norma que apruebe la Asamblea Nacional representa un menoscabo del Principio de Progresividad de los derechos de las y los trabajadores o no; y si es permisible o no contradecir lo establecido en la disposición transitoria segunda del texto constitucional, referida a la Retroactividad de las prestaciones sociales.

En tal sentido, si en criterio de la Sala Constitucional del máximo Tribunal de la República, cualquier reforma que se proponga del sistema de prestaciones debe respetar esos tres elementos, es decir; primero, que no se pueda eliminar el sistema de prestaciones sociales actual; segundo, que se respete el carácter retroactivo de las prestaciones sociales; y tercero, que con esta se le ampare a la trabajadora y al trabajador en caso de cesantía; así la Asamblea Nacional tendría que emprender una reforma, ya no de la Ley Orgánica del Trabajo, sino del texto constitucional.

Dicha reforma al texto constitucional requiere de la aprobación del pueblo venezolano en referéndum aprobatorio. Por lo tanto, plantea un escenario no muy sencillo, desde el punto de vista político, por el tiempo que exigiría y el costo político que pudiera representar para quien la proponga.

Primero que todo, dicha iniciativa de reforma constitucional debe tener consenso en el Parlamento Nacional; es decir, contar con la mayoría calificada que esté de acuerdo con la posibilidad de eliminar las prestaciones sociales, tanto como derecho adquirido como con carácter retroactivo, y regresar de esa manera al esquema vigente en Venezuela, desde nuestra Independencia hasta 1974; pero, con un nuevo e importante elemento que sería la fijación de salarios mínimos dignos.

Este escenario, desde el punto de vista político, es complejo. Particularmente porque la concepción del pueblo trabajador venezolano es que las prestaciones sociales constituyen una reivindicación y un derecho que les favorece. Por lo tanto, lograr un consenso político que avale el contenido de dicha reforma constitucional, que necesariamente deberá ser sometida a referéndum aprobatorio, no sería nada sencillo.

Esto conlleva plantear un segundo escenario, que es realizar una propuesta, la cual pueda encontrar viabilidad en el marco de la Constitución vigente, que cree conciencia para que sea el mismo pueblo trabajador quien, en el mediano plazo, impulse y avale una reforma constitucional que permita la eliminación del carácter de derecho adquirido y retroactivo de las prestaciones sociales.

En tal sentido, es necesario plantear un panorama en el que se mantenga el actual sistema de prestaciones sociales para las y los trabajadores; pero, se apruebe la existencia de un sistema paralelo en el que se permita a trabajadoras y trabajadores disponer de la totalidad del dinero de sus prestaciones sociales mensualmente, mediante liquidaciones mensuales que haga quien emplea.

3. Sistema dual que permita a trabajadoras y trabajador recibir el pago de sus prestaciones sociales mensualmente

Se propone mantener intacto el sistema de prestaciones sociales vigente, pero mediante la aprobación de una reforma a la LOTTT, y así crear un sistema dual o alternativo al existente; de manera tal que permita a la persona que trabaja escoger cuál de los dos sistemas le es más favorable; es decir, el sistema actual, donde las prestaciones sociales se le paguen al finalizar la relación de trabajo; o este sistema alternativo, a través del cual las prestaciones sociales se le paguen mes a mes durante la relación de trabajo, permitiendo con esto que sean quienes trabajan, quienes decidan qué hacer con su dinero o cómo invertirlo, de manera que su decisión sea la que le ampare o proteja en caso de cesantía.

Para esto, debe recordarse, primeramente, que las prestaciones sociales en Venezuela constituyen un derecho adquirido a favor de la clase trabajadora, equivalente a treinta días de salario integral, calculados con base en el salario que devengue la persona que trabaja para el momento de la finalización de la relación de trabajo, y que la LOTTT del año 2012 estableció la necesidad de garantizar el pago de dicho derecho, mediante la acreditación de cinco días de salario al mes, en la contabilidad de la empresa, en el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales o en un fideicomiso; y, sobre este monto garantizado las y los trabajadores tendrían derecho a pedir anticipos de hasta un 75% de lo acreditado una vez al año.

Por lo tanto, hay que diferenciar entre el saldo de prestaciones sociales que se debe garantizar mes a mes (que para el caso de quienes devengan salario mínimo no superior al 8% del total de las prestaciones sociales) y el saldo final de prestaciones sociales, que se debe pagar al finalizar la relación de trabajo que representa el otro 92%.

Para permitir el pago del saldo de prestaciones sociales que se debe garantizar mes a mes, equivalente al 8% aproximadamente, solo sería necesario reformar un solo Artículo de la LOTTT (Artículo 144), y uno del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (Artículo 100 RLOT).

Sin embargo, para permitir el pago de la totalidad de las prestaciones sociales, es decir, el restante 92% habría que ir más allá y, o bien establecer una norma dentro de la LOTTT que establezca la posibilidad de realizar liquidaciones mensuales con el salario de las y los trabajadores, al finalizar cada mes; o bien, pagos mensuales en base a un porcentaje del salario.

Conforme a lo antes expresado, el pago de las prestaciones sociales de la clase trabajadora, mensualmente, no se puede circunscribir a la posibilidad de permitir el pago de manera mensual de esas prestaciones sociales que se deben garantizar trimestralmente; es decir, la propuesta que se plantea no va dirigida a la posibilidad de que, mediante una reforma de un solo Artículo de la LOTTT (144) y un solo Artículo del Reglamento (100), se permita a quienes trabajan solicitar anticipos del 100%, y no solo del 75% de lo acreditado por prestaciones sociales, las veces que sea necesario, durante el año; y no solo una vez al año; pues, como se señaló en párrafos precedentes la perversión del sistema hace que lo acreditado sea ínfimo, con respecto a lo que le corresponde a las y los trabajadores al finalizar la relación de trabajo.

Esta reforma de la ley, que permita el pago mensual de las prestaciones sociales de las y los trabajadores acreditadas en garantía, no encontraría, quizás, mayor resistencia en la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia; pues, cumpliría con una triple función: en primer lugar, mejoraría de manera progresiva los derechos de la población trabajadora, pues, quien trabaja tendría derecho al pago, no solo de un 75%, sino del 100% de sus prestaciones sociales y, además, no sería una vez al año, sino las veces que esta trabajadora o trabajador lo considerare necesario. En segundo lugar, se garantizaría la Retroactividad de las mismas, pues, el cálculo al finalizar la relación de trabajo se realizaría de manera intacta, tal como lo establece la Constitución y la LOTTT, solo que se le restaría lo ya pagado. Y, en tercer lugar, se le ampararía en caso de cesantía.

Sin embargo, la reforma debe ir más allá y no circunscribirse únicamente al monto acreditado por prestaciones sociales, sino

a la totalidad del monto que le corresponde a las y los trabajadores, mes a mes, por concepto de prestaciones sociales; y para eso, se proponen dos alternativas para permitir el pago de las prestaciones sociales de los trabajadores mensualmente:

- 1) La primera, mediante la incorporación de un Artículo al texto de la LOTTT que permita a empleadoras y empleadores liquidar a las y los trabajadores mensualmente las prestaciones sociales en base a la antigüedad y al salario que tenga estas o estos, para el momento en que se realiza el pago, imputándose por supuesto dichos pagos a lo que le corresponda a quien trabaja al finalizar la relación de trabajo. Es decir, quien emplea pudiera pagar las prestaciones sociales de quien trabaja, mes a mes. Por ejemplo: si tiene cinco años laborando en la empresa y devenga un salario de 70 \$ USD mensuales, le pagaría una vez entre en vigencia la ley, la cantidad de 350 \$ USD; y si la relación de trabajo finaliza al año siguiente, devengando quien trabaja, el mismo salario, solo faltaría por pagar, por concepto de prestaciones sociales, la cantidad de 70 \$ USD.
- 2) La segunda consistiría en aprobar un Capítulo a incorporar a la LOTTT, que permita determinar, mediante una operación matemática, cuánto representa la Retroactividad de las prestaciones sociales en porcentaje sobre el salario diario normal, devengado por las y los trabajadores, y facilitar un pago mensual que no requiera recálculo al finalizar la relación de trabajo.
- 3) Para eso, sería necesario determinar varios elementos importantes:
 - a) La base de cálculo de las prestaciones sociales mensuales.
 - b) La generación de los intereses sobre prestaciones sociales.
 - c) La incidencia de la retroactividad de las prestaciones sociales en el salario mensual.

Por lo que respecta a la base de cálculo de las prestaciones sociales mensuales, de un estudio realizado por el autor, se pudo determinar que, tanto las prestaciones sociales bajo la vigencia de la LOT de 1997 y que, actualmente deben garantizar el equivalente a cinco días de prestaciones sociales mensuales, o lo que es lo mismo quince días trimestrales; como los días adicionales que se deben pagar cuando la trabajadora o el trabajador cumpla años en la empresa, a partir del segundo año; así como la alícuota de las utilidades legales y la alícuota del bono vacacional para los primeros cinco años de servicio de cada trabajadora o trabajador representarían el 21,59% del salario normal de quien trabaja.

Para los siguientes cinco años, es decir, del año 5° al año 10° representan el 24,28% del salario normal de las y los trabajadores, y para los siguientes cinco años, es decir, del año 10° al año 15°, representan el 28,31% del salario normal devengado por quien trabaja. Esto pudiera servir de referencia para tener un estimado de lo que le correspondería a esta persona en esa operación matemática.

Por lo que respecta a los intereses sobre dichas prestaciones sociales garantizadas, calculados sobre las tasas de interés publicadas por el Banco Central de Venezuela, representa en el primer quinquenio un incremento del 9,56% del salario normal; en el segundo quinquenio, un incremento del 10,05% del salario normal y en el tercer quinquenio, un incremento del 13,17% del salario normal.

Dicho porcentaje debería ser pagado por quienes emplean si acreditaran las prestaciones sociales en la contabilidad de la empresa. Sin embargo, si dichas prestaciones sociales las acreditan en una cuenta de fideicomiso o en el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales, sería la entidad financiera quien asumiría el pago de tales intereses.

Por consiguiente, si con esta segunda opción que se propone quien emplea pagaría tales prestaciones sociales de manera mensual, no habría lugar a la incidencia de los referidos intereses sobre prestaciones sociales en el cálculo del porcentaje de las prestaciones, salvo que empleadoras o empleadores no

llegasen a pagar en el mes dado el monto correspondiente a las mismas, en cuyo supuesto se generarían los referidos intereses calculados a la tasa establecida por la LOTTT.

Es de señalar, en relación con esto, que en la actualidad el Ejecutivo Nacional ha mantenido una política, a través de la cual se ha limitado a las entidades bancarias a incrementar las tasas de interés a un monto mayor al 24%, motivo por el cual quizás la incidencia de los intereses sobre las prestaciones sociales es relativamente bajo en los porcentajes indicados anteriormente. Sin embargo, de llegarse a liberar en algún momento tales tasas de interés, el monto de la incidencia sobre las prestaciones sociales profundizaría la destrucción del ingreso de la clase trabajadora venezolana, así como la contención salarial. De allí la importancia de proponer el pago mensual de las prestaciones sociales y con esto evitar que, ante una liberación de las tasas de interés, se agudicen aún más los problemas antes enunciados.

Por lo que respecta a la incidencia de la Retroactividad de las prestaciones sociales en el salario mensual, debe precisarse cuál sería la incidencia porcentualmente de la Retroactividad de las prestaciones sociales en el salario mensual de las y los trabajadores; y eso será posible en la medida en que trabajadoras, trabajadores, empleadoras y empleadores conscientes de la magnitud de la problemática existente, puedan llegar a un entendimiento en cuanto a cuál sería dicha incidencia.

Este parámetro contribuiría a precisar actualmente cuál es el costo de las prestaciones sociales de cada trabajadora y trabajador mes a mes, dependiendo de su antigüedad en la empresa, y así facilitar su pago inmediato. En tal sentido, se propone, mediante una ley especial, permitir a quien emplea pagar al que trabaja la totalidad de sus prestaciones sociales, tanto las que debe garantizar, como la incidencia de la Retroactividad mensualmente; y con esto, liberarse de realizar recálculos al finalizar la relación de trabajo.

Por consiguiente, quien emplea, dependiendo de los años que tenga la trabajadora o el trabajador en la empresa, con la utilización de dicha tabla, podrá pagar las prestaciones sociales calculadas de manera inmediata sobre el salario básico; es

decir, sobre el salario normal más horas extras, bono nocturno, comisiones, propinas, bonificaciones y cualquier otro pago que tenga carácter salarial, a los efectos del cálculo de las prestaciones sociales.

Dicho porcentaje se le aplica al salario básico y no al salario integral, porque en el porcentaje indicado ya fue reflejado la alícuota, tanto de la utilidad legal, como del bono vacacional; con la intención de hacer mucho más sencillo y simple el cálculo por cualquier empleadora o empleador, sin la necesidad de acudir a contadoras, contadores, abogadas o abogados, que determinen tal alícuota y muy fácil de entender por parte de quien trabaja.

Otra de las maneras en que se pudiera permitir lo antes expresado es determinando tal incidencia por días, como lo hacía la Ley Orgánica del Trabajo de 1997, y no por porcentaje. Sin embargo, se considera que para facilitar el pago por parte de quien emplea y el entendimiento por parte de la población trabajadora (pues el común del pueblo trabajador desconocen cómo se determina el monto del salario diario), es más sencillo la utilización de los porcentajes, pues con cualquier calculadora ellos pudieran precisar cuánto le corresponde mensualmente por concepto de sus prestaciones sociales.

Si se llegara a aplicar esa propuesta, se les permitiría a quien trabaja que ya labora en las empresas que, voluntariamente decidieran a cuál sistema quisieran adherir. Supongamos que una persona trabajadora tiene nueve años en la empresa, desde el mismo momento en que le manifieste a quien le emplea su voluntad de adherirse al nuevo sistema, quien le emplea debe proceder a liquidar sus prestaciones sociales, dentro de los cinco días hábiles siguientes a dicha manifestación de voluntad, en los términos establecidos en la LOTTT. De no hacerlo, se generarán los intereses de mora y la indexación o corrección monetaria sobre las cantidades adeudadas por concepto de prestaciones sociales, conforme a los parámetros establecidos en el Artículo 185 de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo¹ y en la Sentencia dictada por la Sala de Casación Social del Tribunal Supremo de Justicia.

1 Ley Orgánica Procesal del Trabajo. Gaceta Oficial N° 37.504 del 13/08/2002

No obstante, quien trabaja, a partir de ese mismo mes, devengará por concepto de salario la cantidad que se le venía pagando por concepto de salario y adicionalmente por concepto de prestaciones sociales el equivalente al 24,59% del salario; pues, es su noveno año de servicio en la empresa y debe reconocerse su antigüedad, así como su incidencia en las prestaciones sociales. Con esto, se contribuiría en garantizar una administración verdaderamente sana en las empresas, en las que se determine el monto real de los pasivos laborales, se ordene y se inicie un nuevo sistema, que permita mantener una economía sana.

Es probable que, en el caso del sector público, esta propuesta pudiera generar un aluvión de trabajadoras y trabajadores decididos a migrar al nuevo sistema, se considera que el Estado debiera idear los mecanismos necesarios para garantizar el pago de los cortes de cuenta dentro del lapso de cinco días hábiles establecido en la ley. En todo caso, la ausencia de recursos en el momento para realizar tal pago no debería ser una limitante para permitir el cambio de régimen a la trabajadora o al trabajador, pues, conservará siempre la posibilidad de reclamar, ante los Tribunales del Trabajo, lo correspondiente a sus prestaciones sociales, como consecuencia del corte de cuentas realizado a la fecha de entrada en vigencia de la ley, junto con los intereses e indexación o corrección monetaria.

La posibilidad de una migración masiva al nuevo sistema propuesto exigiría a quienes emplean pagar a quienes trabajan las prestaciones sociales acumuladas, hasta esa fecha. Esto probablemente generaría inflación en el primer año de implementación de la ley especial, pues, pudiera incrementar el poder adquisitivo del pueblo trabajador venezolano para obtener bienes y servicios. Sin embargo, con un salario mínimo equivalente a 0,26 \$ USD, y devengando quienes trabajan en el sector público un promedio de salario equivalente a 7 \$ USD mensual, el impacto en la inflación no sería importante.

En relación a esto, en el debate que representó la reforma al sistema de la Retroactividad de las prestaciones sociales en la

década del 90, Francisco Iturraspe² señalaba que el dinero de las prestaciones sociales no lo tenían las y los trabajadores lo tenían las y los empleadores. En tal sentido, señalaba que, una vez entrara en vigencia la reforma de 1997 en el sector público, el Estado pudiera pasar el dinero de los cortes de cuenta y de las prestaciones sociales liquidadas mensualmente al sector financiero, lo que tendría que hacer en dinero líquido; y si lo llegara hacer, imprimiendo moneda inorgánica, generaría inflación, porque dinero inorgánico que se crea (que no está respaldado por riqueza), envilece la moneda y esta es la base fundamental de este fenómeno. De manera que, en lugar de resolver un problema se generaría más inflación y un engordamiento ficticio del sector financiero de la economía del país.

Esta propuesta busca permitir a quienes emplean, determinar el costo de los bienes y servicios que producen o prestan, mejorar el sistema de seguridad social, mitigar de alguna manera el fenómeno de la contención salarial, asegurar el pago inmediato de las prestaciones sociales de las y los trabajadores; pero, sobre todo, despejar el camino para un eventual cambio en la legislación laboral, además de crear el escenario para que el 100% del ingreso de quienes trabajan se pueda utilizar como base de cálculo de las contribuciones al sistema de seguridad social.

En relación con la dualidad del sistema alternativo que se propone, se señala que uno de los problemas de estos sistemas duales, es que en la mayoría de los casos no es quien trabaja quien decide el sistema al cual acogerse, sino quien emplea quien lo impone, pues con su poder de coacción puede influir en las y el trabajador que aún no ha ingresado a la empresa para que acepte tal sistema, y en el que se encuentra laborando para que cambie de sistema, de lo contrario sería despedido.

Es probable que las y los trabajadores activos de las empresas privadas puedan ser coaccionados por las y los empleadores para adherirse al sistema dual propuesto. Sin embargo, debe recordarse que la estabilidad de las trabajadoras y trabajadores en Venezuela se reforzó significati-

2 Las prestaciones sociales como mecanismo informal de seguridad social. Impacto social de la reforma al régimen de prestaciones sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela 1995.

vamente en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, no solo mediante la eliminación de un tope máximo de días de indemnización por despido injustificado; sino también, mediante la eliminación de la posibilidad que tenía quien emplea de persistir en el despido de quien trabaja, amparándose en estabilidad relativa, mediante el pago de la indemnización por despido y los salarios caídos; pues, con la entrada en vigencia de la LOTTT, quien emplea solo puede persistir en el despido de quien trabaja con el consentimiento de esta persona, lo que prácticamente estableció una inamovilidad para todos las y los trabajadores del país, independientemente que se encuentre vigente o no el decreto de inamovilidad.

Adicionalmente a eso, para las y los trabajadores que se encuentran amparados por algunos de los supuestos especiales de inamovilidad, la LOTTT estableció:

- a. La posibilidad que el Inspector del Trabajo acuerde y ejecute una orden de reenganche sin la notificación a quien emplea, de la apertura de dicho procedimiento administrativo;
- b. La sanción de prisión para aquellas y aquellos empleadores que se nieguen a acatar dichas órdenes de reenganche;
- c. La imposición de multas calculadas en base a unidades tributarias para las y los empleadores que se nieguen a acatar dicha orden;
- d. La revocatoria de la solvencia laboral necesaria para contratar con entes del Estado a quienes que se nieguen a acatar la referida orden de reenganche; y,
- e. La imposibilidad de quien emplea de recurrir de nulidad ante los Tribunales del Trabajo, entre otras medidas legales que vienen a limitar significativamente a los empleadores su capacidad de despedir a las y los trabajadores.

4. Beneficios para las trabajadoras y los trabajadores con este sistema

- a. La entrada en vigencia de este sistema permitiría a trabajadoras y trabajadores que actualmente se encuentran laborando en cualquier empresa del país y que decidan ingresar a este sistema alternativo, primero, que se le realice un corte de cuentas, a través del cual le sean calculadas y pagadas dentro de los cinco días hábiles siguientes a la entrada en vigencia de la Ley, conforme al sistema previsto en la LOTTT de 2012, la totalidad de sus prestaciones sociales calculadas desde su fecha de ingreso a la empresa, hasta la fecha de entrada en vigencia de la Ley Especial, o hasta la fecha en que la trabajadora o el trabajador le solicite a quien le emplea el cambio de régimen; si no lo hiciere inmediatamente con la entrada en vigencia de ley; permitiendo con eso que quien trabaja disponga algo de dinero en un momento en que la economía del país y la precaria condición salarial exige contar con algún dinero adicional.
- a. Le garantizaría a quienes trabajan iniciar con un régimen en el que se le reconozca la antigüedad en la empresa, pues, aun cuando se realizaría un corte de cuentas conforme a la LOTTT de 2012, iniciaría devengando el porcentaje correspondiente a los años que tenga laborando en la empresa y dicho porcentaje se continuaría incrementando en la medida en que se incremente su antigüedad en el trabajo.
- b. Le facilitaría a empleadoras y empleadores la posibilidad de realizar incrementos reales del salario a trabajadoras y trabajadores, permitiéndoles contar con un ingreso mayor al salario mínimo mensual obligatorio.
- c. Le garantizaría a quien trabaja el pago de sus prestaciones sociales de manera inmediata en un 100%, eliminándose el riesgo o la posibilidad que quien emplea se insolvente voluntaria o involuntariamente; y, con eso, pierda la posibilidad de cobrar sus prestaciones

sociales al finalizar la relación de trabajo.

- d. Se contribuiría a disminuir la inflación y una vez controlada la inflación, en el corto o mediano plazo, ello ayudaría al Ejecutivo Nacional a mejorar el funcionamiento del sistema de seguridad social.
- e. Se pudiera disminuir la litigiosidad existente, pues, diseñando un sistema de fácil manejo por parte, tanto de las y los trabajadores como de las y los empleadores, a través del cual aquel mensualmente reciba en su pago lo correspondiente al porcentaje que le representaría sus prestaciones sociales; esto permitiría mantener un clima de paz laboral en el que no sea tan complejo determinar el monto de las prestaciones sociales al finalizar la relación de trabajo, lo que genera reclamaciones judiciales.
- f. Se pudiera mitigar en gran medida el fenómeno de la contención salarial, pues, quien emplea en la medida en que en el mismo mes en que desearía otorgar algún incentivo para quien trabaja, pudiera prever la incidencia porcentualmente de las prestaciones sociales en el salario, se vería motivado a realizar mayores incrementos salariales y, con esto, incrementar, a su vez, la productividad de las empresas.

Se propone la aprobación de un sistema dual o alternativo y no la modificación del único sistema vigente, por cuanto desde el punto de vista político, en un país en el que el común de la población trabajadora asocia las prestaciones sociales como un derecho diseñado a su favor, para cuando termina la relación de trabajo; cambiar la mentalidad de un día para otro, y establecer un nuevo sistema único que le modifique su paradigma, según el cual al finalizar la relación de trabajo tiene derecho “a un arreglo”; pudiera tener un costo político elevado. Por esto, se considera necesario la implementación de un modelo dual que permita a las y los trabajadores conocer las bondades y deficiencias que pueda tener un nuevo sistema que permita el pago de dichas prestaciones sociales de manera mensual y, luego que se constate su efectividad, que sean

ellas y ellos mismos quienes impulsen una reforma constitucional sobre el referido tema.

Es preciso resaltar que, entre los elementos que representan un beneficio económico para quienes trabajan, pero que no integran el salario a los efectos del cálculo de las prestaciones sociales se encuentra:

- 1) Cestaticket socialista.
- 2) Beneficio del centro de educación inicial.
- 3) Viáticos y gastos de estadía.
- 4) Facilitación de vehículo y préstamo para adquisición de vehículos.
- 5) Otorgamiento de teléfono celular o exoneración de teléfono fijo.
- 6) Exoneración de energía eléctrica en residencia.
- 7) Pago de póliza de seguro privado de hospitalización, cirugía y maternidad.
- 8) Consumo de tarjeta de crédito para gastos de representación y utilización de acción en club social.
- 9) Vivienda.
- 10) Juguetes, útiles escolares o ropa de trabajo.
- 11) Reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
- 12) Otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.
- 13) Pago de gastos funerarios.
- 14) Aporte patronal en caja de ahorros.
- 15) Otorgamiento de bienes que produce la empresa.

Entre los elementos que sí representan un beneficio económico para las y los trabajadores y que, a su vez, integran el salario, a los efectos del cálculo de las prestaciones sociales se encuentran:

- 1) Comisiones.
- 2) Bonos de productividad.
- 3) Bono de efectividad.
- 4) Prima por antigüedad, prima por asiduidad, prima por puntualidad.
- 5) Bono nocturno.
- 6) Horas extraordinarias, días de descanso semanal obligatorio.
- 7) Recargo por días feriados laborados.

Diferenciando cada uno de dichos elementos, se puede determinar cuáles se pagan sin incidencia sobre las prestaciones sociales y cuáles incidirán sobre el porcentaje propuesto. Debe analizarse individualmente cada uno de dichos elementos.

CONCLUSIONES

Las prestaciones sociales en Venezuela, que suponen el pago de 30 días de salario por cada año de servicio, calculado con el último salario devengado por las y los trabajadores al momento de la finalización de la relación de trabajo, constituye un elemento que, lejos de beneficiar a las y los trabajadores venezolanos ha incidido en el sistema de seguridad social de la nación. Es por eso que se plantea la posibilidad de eliminar tales prestaciones sociales. Sin embargo, tal acción tiene tres limitantes significativas en el texto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que son: a) el Principio de Progresividad de los derechos de trabajadoras y trabajadores, b) el carácter de Retroactividad de tales prestaciones sociales y c) la protección en caso de cesantía.

Ante tales limitantes constitucionales, emprender una reforma al texto de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, que plantee la posibilidad de eliminar las prestaciones sociales no pareciera ser sencillo; tanto desde el punto de vista político (pues, el costo político de quienes propongan tal solución sería bastante elevado), como desde el punto de vista jurídico;

pues, tal reforma requeriría la aprobación de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia. A tal efecto, se plantea la necesidad que la Sala Constitucional del máximo Tribunal de la República, actuando como máximo intérprete de la Carta Magna, realice una interpretación extensiva y considere viable la posibilidad de regresar al sistema vigente desde 1997 hasta 2012 o, inclusive, regresar al sistema vigente hasta 1974, en el que no existían las prestaciones sociales como derecho adquirido.

Si la Sala Constitucional del Máximo Tribunal de la República no considera viable dicha posibilidad, se plantea la necesidad de permitir a las y los empleadores pagar a las y los trabajadores sus prestaciones sociales mensualmente, reformando un solo Artículo de la LOTTT y del Reglamento.

REFERENCIAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453, de fecha 24/03/2000.

Decreto Ley del Trabajo N° 124. Gaceta Oficial N° 165 del 04/06/1974.

Decreto Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial del 30 de abril de 2012.

Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinaria del 19/06/1997.

CUATRO DESAFÍOS EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS FRENTE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL. UNA MIRADA ALTERNATIVA AL CONTEXTO TRADICIONAL

FOUR CHALLENGES IN THE FORMULATION OF PUBLIC POLICIES IN FRONT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION. AN ALTERNATIVE LOOK AT THE TRADITIONAL CONTEXT

DR. MILTHON J. CHÁVEZ

CONSULTOR DE ORGANIZACIONES NACIONALES
E INTERNACIONALES EN GESTIÓN TECNOLÓGICA

ORCID: 0000-0001-5626-1195

MILTHON21@YAHOO.COM

RESUMEN

El artículo aborda una selección de cuatro desafíos para el posicionamiento en el concierto de sociedades que trasciendan la transformación digital, desde la perspectiva y el momento actual de la República Bolivariana de Venezuela. En un tiempo donde coinciden, en lo interno, el azote de Medidas Coercitivas Unilaterales crecientes durante ocho años, que configuran un escenario de *Guerra Híbrida*; y, en lo global, dos años de pandemia inconclusa, la obsolescencia del sistema monetario internacional, y el riesgo de una recesión global, signos de transición de la unipolaridad a la multipolaridad, en medio de la mayor tensión geopolítica, como lo es el conflicto armado Ucrania-Rusia. Tras este enfrentamiento, se vislumbra una situación denominada *Guerra Fría 2.0* o *Primera Guerra Mundial Híbrida*, donde la opción nuclear está en el abanico de opciones. De estos temas, cual nodos de un rizoma, puede emerger un Armagedón que cause el colapso de la humanidad o profundice la crisis climática por omisión. Pero, también, vía la transformación digital, cabe la posibilidad que se trascienda a un estado de escisión de los pueblos, producto del aumento exponencial de la brecha digital o a un concierto de pueblos en procura del aprovechamiento compartido en el plano de la Inteligencia Artificial, amplia conectividad y otras dimensiones de la transición digital, de donde emerja una transformación cultural para propender a un estado de bienestar en un nuevo acuerdo de sostenibilidad. Los cuatro desafíos se contextualizan en opciones

de actuación prioritarias del Estado-nación, vía políticas públicas, como expresión de compromisos estratégicos. La perspectiva fenomenológica desde la hermenéutica del autor recurre al rizoma como recurso epistémico de representación.

Palabras clave: transformación digital, políticas públicas, desafíos, rizoma.

ABSTRACT

The article addresses a selection of four challenges for positioning in the concert of societies that transcend digital transformation, from the perspective and current moment of the Bolivarian Republic of Venezuela. At a time when the scourge of increasing unilateral coercive measures coincides internally for eight years, which set up a scenario of hybrid war, and globally two years of an unfinished pandemic, the obsolescence of the international monetary system, and the risk of a recession global, signs of transition from unipolarity to multipolarity, in the midst of the greatest geopolitical tension such as the Ukraine-Russia armed conflict. After this confrontation, a situation called Cold War 2.0 or First Hybrid World War is glimpsed, where the nuclear option is in the range of options. From these issues, like nodes of a rhizome, an Armageddon can emerge that causes the collapse of humanity or deepens the climate crisis by default; but also, via the digital transformation, there is the possibility that it will transcend to a state of division of the peoples, product of the exponential increase in the digital divide or to a concert of peoples in search of shared use in terms of Artificial Intelligence, broad connectivity and other dimensions of the digital transition, from which a cultural transformation emerges to tend towards a welfare state in a new sustainability agreement. The four challenges are contextualized in priority action options of the State - Nation via public policies, as an expression of strategic commitments. The phenomenological perspective from the author's hermeneutics resorts to the rhizome as an epistemic resource of representation.

Keywords: digital transformation, public policies, challenges, rizoma.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive,
ni la más inteligente,
sino la que responde mejor al cambio”.

Charles Darwin

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de experiencias o perspectivas para innovar en un contexto nacional, generalmente se priorizan las experiencias de los Estados con semejanzas en lo político. La racionalidad de este enfoque se asume como axiomático y, en algunos casos, como dogma; al extremo de que, toda propuesta divergente, se catalogue de reaccionaria u opuesta al orden establecido.

Sin embargo, La innovación, no establece semejantes limitaciones. Siguiendo la definición de De la Torre, “la innovación es una expresión individual y colaborativa de la creatividad que integra categorías como inventiva, iniciativa, originalidad, disposición al cambio y aceptación del riesgo, dentro de un proceso adaptativo” (De la Torre, 2019). Frente a la magnitud y novedad de la transformación digital, es procedente desde la inventiva tomar iniciativas abiertas al cambio, afrontar el riesgo de extender la mirada a formas de avanzar en la transformación digital, trascendiendo la zona de confort, que obliga a pensar solo desde los contextos percibidos como afines.

Latinoamérica marcha a la saga en la transformación digital (CEPAL, 2021), con algunos avances asimétricos, como el caso venezolano que redujo la brecha digital entre 2006 y 2011. Los caminos disruptivos para el avance necesario pueden surgir de capacidades endógenas y, también, de miradas más allá del territorio para favorecer visiones alternativas, que puedan romper e integrar cual rizoma a nuestros constructos con base en el pensamiento horizontal.

La economía digital, que emerge del proceso de transformación, se extiende sobre el plano del valor de los datos (en sí mismos, no derivados de otro tipo de transacción); algunos países tienen poca o ninguna participación en la cadena de valor de los datos; pues, esta emana desde la captación, procesamiento y

análisis, hasta alcanzar la Inteligencia Digital. Así como muchos países quedan relegados a proveedores de materias primas en la economía tradicional, también en el espacio digital quedan solo como productores de datos que, en otras economías se monetizan para fines comerciales o mejoras sociales; mientras, se expande la brecha y se dificulta ocupar un rol significativo en la economía digital, como lo ha señalado Naciones Unidas. (ONU, 2021).

La Hoja de Ruta de la Secretaria General de Naciones Unidas (ONU, 2021) aprobada en 2020, presentó a la Asamblea General siete líneas para la acción que, en un sucinto resumen, son:

- 1) *Conectividad global*. Para una economía y unas sociedades digitales inclusivas, con una meta de acceso a Internet para toda la población mundial en 2030.
- 2) *Bienes públicos digitales*. En fomento del desarrollo de la capacidad humana e institucional, en cuanto a formación y actualización de las instituciones nacionales y multilaterales.
- 3) *Inclusión digital*. Derechos Humanos y acción humana, incluyendo los Derechos Humanos digitales.
- 4) *Creación de capacidad digital*. Para fortalecer desde la infraestructura hasta el rol institucional.
- 5) *Inteligencia Artificial*. En cooperación para que genere confianza, que sea sostenible, segura y promueva la paz.
- 6) *Confianza y seguridad digital*. Para enfrentar las perturbaciones y abusos a través de las tecnologías.
- 7) *Cooperación digital mundial*. Para construir un marco de gobernanza que incorpore la visión de patrimonio digital común.

El riesgo de una recesión económica en Estados Unidos, el debilitamiento del sistema monetario internacional, la prolongada e inconclusa pandemia y el conflicto Rusia-Ucrania por el asedio de la OTAN, que se extiende como Guerra Híbrida y de grandes consecuencias geopolíticas, dejan virtualmente en suspenso esta agenda; así como, también, a los aspectos fundamentales como es la expansión de la tecnologías de comunicaciones (5G) y el uso compartido de los desarrollos en *Inteligencia Artificial*, lo que en lugar de puntos de encuentro se convierten en temas estratégicos de los conflictos globales.

La capacitación de las personas es clave en la transformación, pero las asimetrías ralentizan el avance; como es el caso latinoamericano, donde en pandemia la educación virtual real no estuvo disponible para el 46% de la matrícula escolar entre 5 y 12 años de edad, y son escasos los programas educativos con contenidos acordes a la *Cuarta Revolución Industrial* (CEPAL-UNESCO, 2020).

La transformación digital incluye adoptar tecnologías disruptivas para incrementar la productividad, el valor, la creación y el estado de bienestar en general. Muchas naciones, organismos multilaterales y sectores productivos, han realizado estudios de prospectiva estratégica para desarrollar políticas a mediano y largo plazo.

Se pronostica que existe el potencial para un alto crecimiento interanual, pero, hay barreras que ralentizan su aplicación aumentando la brecha digital; muchas empresas desaparecerán bajo el impulso de la digitalización y no está claro cuál será el impacto de esta variable en muchas economías; tampoco se conoce la magnitud de los grupos que no serán beneficiados o la disponibilidad de financiamiento para las PyMEs.

En el contexto nacional y desde lo fenomenológico, se exponen en este artículo cuatro desafíos para el devenir de la transformación digital en la República Bolivariana de Venezuela.

Desafío 1: Estado, gobierno y políticas para afrontar impactos de la transformación digital.

La transformación digital impulsa un cambio rápido a una escala global sin precedentes al que se suman las tensiones sociales, geopolíticas y económicas, en las dinámicas de poder. Un posible escenario emergente consiste en que los gobiernos impulsen plataformas digitales que sean la arquitectura central de sus economías y las de países amigos, formando silos aislados, un ciberespacio de mosaicos. Un escenario alternativo es que las mega corporaciones con énfasis en lo digital, asuman con éxito funciones que, hasta ahora, han sido potestad de los Estados.

En ambos casos, la política pública es indispensable para que un modelo centrado en datos pueda proteger, al mismo, la seguridad y privacidad de datos digitales. El nivel y visión de gobernanza para regular la influencia de la dinámica de las instituciones y los intereses de quienes hacen las políticas, determinará el direccionamiento que estas últimas tendrán sobre la sociedad.

Algunos Estados se avocan al desarrollo e implementación de una estrategia para la transformación digital que parta de identificar desafíos y fomentar la participación de empresas y personas. En la región, hay casos como Brasil (Presidencia de la República Federativa de Brasil, 2018), que tomó la iniciativa en 2015 y la promulgó en 2018, como estrategia nacional. Así, también, Argentina (Presidencia de la República de Argentina, 2021), alcanzó la fase de reglamentación en diciembre de 2021.

El marco de políticas propuesto por la *Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico*, requiere la consideración de cuestiones (habilidades, gobierno digital y gobernanza de datos) transversales a las dimensiones del marco (OCDE, 2019). La coordinación implica la participación de una amplia gama de actoras y actores en múltiples sectores y niveles de gobierno; así como de partes interesadas no gubernamentales y socios internacionales.

Sin embargo, un enfoque de todo el gobierno puede resultar desafiante. Por ejemplo, los altos costos de transacción, las asimetrías de poder e información y los múltiples enfoques de gobernanza en los diferentes niveles de gobierno pueden hacer que la coordinación y las negociaciones sean engorrosas. Este enfoque ha tenido éxito en las grandes economías que integran la OCDE. Sin embargo, también, en su contenido hay referencias de valor para economías llamadas en vías de desarrollo.

El Estado, a través de políticas públicas, tiene la oportunidad de anticiparse frente a estos retos, y de generar fuerzas auto-transformadoras orientadas a la mayor suma de felicidad para trascender, desde el plano de los modelos de gobiernos tradicionales, la etapa de los *e-gobiernos* (gobierno electrónico), al plano de *d-gobierno* (gobierno digital). Ver Figura N°.1

Figura 1. Transformación progresiva hacia el gobierno digital



Fuente: OECD, 2020.

En el gobierno electrónico, la interconectividad es un tema del espacio gubernativo para mejorar las prestaciones de servicios a las personas. Un gobierno digital debe nacer como organización abierta a instancias individuales, comunales, sociales y todas las instancias de gobierno, con la transparencia como requisito esencial. La gobernanza es fundamental para una coordinación eficaz. Sin embargo, no existe un enfoque único para todas y todos. Diferentes enfoques pueden reflejar, por ejemplo, variaciones en las instituciones estatales, la organización del gobierno, la cultura y capacidad administrativa. Además, es probable que los arreglos de gobernanza evolucionen con el tiempo, por ejemplo, con cambios en el gobierno, el progreso tecnológico y cambios en las actoras y los actores que impulsan la transformación digital.

Si la tarea de la iniciativa de transformación digital se asigna a una o dos agencias, se replica el enfoque tradicional de intentar propagar el cambio que se disuelve en las columnas y mallas, de competencias y competencias, hasta esfumarse. La transformación debe ser a nivel celular en el organismo estatal. No hay espacio que se declare ajeno, a menos que esta afirmación devenga de un análisis prospectivo, y esto solo es posible si se lleva a nivel de la persona.

La transición hacia la multipolaridad, aparentemente eminente en ausencia de la integración regional, tiene como requisito mínimo un Estado-nación cohesionado. Esta afirmación es válida, también, en otros contextos y, específicamente, en el abordado aquí; el cual significa políticas claras frente a la transformación digital y una visión nacional de la nueva economía. De nuestra historia breve, algo más de dos siglos como República, podemos derivar fortalezas para la identidad como nación, y de nuestras capacidades innovadoras actuales es que podemos construir un Estado de bienestar superior. En la historicidad encontramos el orgullo verdadero, la acción del hoy es la arcilla del devenir.

Desafío 2: Inclusión y formación para construir sociedades de conocimiento y conciencia

La inclusión efectiva requiere reducir asimetrías de conectividad entre áreas rurales, urbanas y de estas últimas con la región capital; así como mejorar la calidad y la confiabilidad del servicio de energía. Un factor a favor ha sido involucrar a las partes interesadas locales en soluciones de última milla, como parte de los programas de banda ancha.

La creación de oportunidades para reducir la brecha digital se enriquece con el estudio de procesos de innovación y análisis de casos en otros países. Algunos ejemplos son los programas de capacitación en TIC desarrollados a nivel comunitario, que han sido exitosos en Australia y Noruega. También, podemos mencionar el desarrollo de programas modulares de TIC en el abanico de los pregrados, programas de formación para empleadas y empleados con financiamiento de empleadoras y empleadores de exitosa implementación en países como Polonia y Francia. Por último, las políticas para incentivar el desarrollo de programas modulares en la educación universitaria que incluyan las TIC, no como herramienta, sino habilitador de la innovación que han sido exitosos en varios países.

En la creación de una economía digital no hay espacio para considerar el rol de los llamados sectores populares, a no ser solo desde lo asistencialista o en emprendimientos propios de la *Primera o Segunda Revolución Industrial*. Pero, su participa-

ción, además de viable, es necesaria para ampliar las cadenas de valor. O consideramos que es una *Revolución Cultural* de todas y todos o será de nadie, ya que puede ser vista como fuente de mayores inequidades.

La transformación digital se desarrolla en muchos planos, y surgen otros de la creación de nuevos artefactos tecnológicos, además de los que mutan vía innovación. Considerando tres planos destacados del estado actual de la transformación, tenemos: *la nube*, *la movilidad* y *el Internet de las cosas (IoT*, por sus siglas en inglés), En estos centraremos nuestro análisis.

En cuanto a la *nube*, en el sector educativo crece la dependencia necesaria de actividades a distancia, a favor de la inclusión de participantes distribuidos en la geografía o por el retardo de los desplazamientos, por lo que el uso de la *nube* se ha extendido. Es una opción estratégica donde las personas involucradas pueden participar con mayor independencia de su localización eventual. Las oportunidades de compartir, interactuar, colaborar, acceso a entornos virtuales y la disponibilidad permanente de recursos son características que trascienden la simple digitalización del modelo pedagógico tradicional –aula, erudito, estudiantes– que, en muchos casos, se aplica en la educación en línea o el uso combinado de redes sociales y correo electrónico que, en esencia, replica el más antiguo modelo del curso por correspondencia. La *nube* agrega la posibilidad de emplear algoritmos de Inteligencia Artificial y aprendizaje de máquina (*machine learning*, en inglés) que, en educación básica, intermedia y de pregrado, ayudan a personalizar el proceso de aprendizaje.

El número de dispositivos móviles como tendencia global se incrementa continuamente, la disponibilidad de equipos de reciente generación y banda ancha es ya una tendencia universal que permite acceso a servicios más amplios y su uso en procesos de aprendizaje. Desde recursos, como cámaras, agendas compartidas, traductores, herramientas para redacción o dictado, hasta entornos virtuales de aprendizaje, amplifican la experiencia de quienes participan, y son argumentos contundentes para considerar el acceso a dispositivos y ancho

de banda, como derechos digitales, cuando estos son limitados, se amplía la brecha digital. *El aprendizaje móvil* (Aguas-Díaz y otros, 2020), como estrategia emergente, facilita el trabajo colaborativo, permite la participación más fluida de otras y otros actores como referentes, madres, padres, contraloras y contralores, del proceso.

Por su parte, el *Internet de las cosas (IoT)*, ya incorpora *Inteligencia Artificial (I.A)* a los objetos, lo que permite obtener y procesar datos en tiempo real; aplicado al proceso de aprendizaje a la gestión educativa, inventario y localización de equipos y materiales; así contribuye a la protección, programación de procesos demostrativos, representaciones robóticas por *software* con parámetros y medición incorporados. Facilitan el disponer de nuevas experiencias de aprendizaje de gran potencial en todos los niveles.

La adecuación de los sistemas de educación y la protección de los Derechos Humanos digitales son necesarios para una sociedad de personas con capacidad de asumir las oportunidades y beneficios del espacio digital, y con criterios para evitar los desbalances en el uso y acceso de los datos. Como sociedades tenemos potenciales capacidades cognitivas y con la elevación de estrategias epistémicas de alto nivel, orientadas al logro, se favorece la mayor riqueza nacional.

Desafío 3: Protección de las personas y los datos

Las políticas de seguridad digital formuladas desde la Seguridad de la Nación son necesarias para atender con transparencia el ámbito económico y social, las acciones reactivas a la incidencia sobre la infraestructura económica y de servicios no tienen la efectividad y eficiencia de la anticipación y detección temprana.

La llamada “virtualización de emergencia”, como expresión del necesario distanciamiento físico para reducir el impacto de la pandemia, aceleró procesos de digitalización de diversos grados de intensidad, de acuerdo con la disponibilidad de recursos tecnológicos, ancho de banda, energía y preparación de los grupos. Esta digitalización en los entornos con más limitaciones,

son experiencias muy tímidas de aproximación a transformación digital.

Desde las grandes plataformas de reuniones virtuales (Cambio, 2020) hasta el uso personal, se experimenta un alto nivel de vulnerabilidad. En contextos como el económico, social, de gobierno, educación y recreación, la virtualización no planeada implicó mayor vulnerabilidad de la información y comunicaciones; la *ciberseguridad* aún hoy tiene bajo nivel de madurez en muchas instancias. Nuestro país no es la excepción y en algunos casos como el de robo de identidad digital llegó a estar entre los países con mayor incidencia (STATISTA, 2020), según reportes de empresas especializadas.

La virtualización de emergencia atrajo a atacantes con diversas motivaciones, multiplicando las amenazas en variedad y número, lo que requiere esfuerzos mayores para su atención. La evaluación por tipologías tiene valor en algunas fases del análisis, pero, ocurre un proceso de hibridación donde los vectores de ataque con motivaciones ideológicas, psicopáticas, económicas, delincuencia organizada y el solapamiento, como los producidos en el contexto de la *ciberguerra*, forman una amalgama en la complejidad.

Las políticas públicas deben posicionar la seguridad digital al más alto nivel, separado de las políticas tecnológicas convencionales; así como en el ámbito de la Fuerza Armada el tema requiere de estructuras y procesos de acción continua, sustentados en planes estratégicos de mediano y largo plazo, además de abrir, efectivamente, el espacio de la investigación a lo cívico – militar.

Las áreas de la protección de datos son amplias y variadas, y se expanden para atender las necesidades del cambio tecnológico. En algunas áreas, el secretismo forma parte de la efectividad de la estrategia; pero, en otras, las que son abiertas a la sociedad y a cada persona, cada vez son más necesarias y demandan mayores capacidades en el colectivo. Es un ámbito más donde lo transversal de la formación debe alcanzar a cada persona.

Una gran barrera al avance de la transformación digital a nivel internacional es la capacidad de las empresas, el gobierno y las personas, de proteger los datos y su utilización. No es una meta solo del sector tecnológico, ni siquiera es el más determinante, es un desafío integral para la sociedad y el Estado; pues, implica un área de cambio cultural y un ámbito donde muchos países están implementando estrategias nacionales y desarrollando políticas públicas. Cuando se enfrentan decisiones relacionadas con el intercambio de información y de organización, temas propios de las ciencias sociales, el Estado debe involucrarse, al menos en su papel de regulador.

La creciente división del trabajo disminuye la separación tradicional entre el sector público y el privado, y provoca una reasignación de recursos, tareas y responsabilidades. Así, muchas de las tareas que anteriormente realizaba el Estado son ahora gestionadas por empresas especializadas. Esto ocurre con un marco jurídico desprevenido, que no ha tenido oportunidad de tomar el ritmo de los días.

La gobernanza demanda que, en Estados como la República Bolivariana de Venezuela, además de regular, debe establecer el espacio funcional de interacción, colaboración y de confianza mutua. El Estado puede asumir el rol de garante, regulador o socio en seguridad; además de construir sus propias capacidades de *ciberdefensa*. La *ciberseguridad* debe incluir necesariamente a agentes estatales, económicos y sociales; el reconocimiento de la diversidad de la acción gubernamental es una base sólida para el desarrollo de opciones estratégicas que puedan conducir a una estrategia global y establecer los objetivos a cumplir por el Estado en sus diversas funciones. La protección tiene como objeto personas y datos, no artefactos infotecnológicos.

Desafío 4: Construcción de una economía digital inclusiva

A medida que se digitaliza la economía tradicional, cercana a las personas y se incorporan otras empresas nativas de la transformación digital, los Poderes Públicos y gobiernos a nivel nacional, estatal y regional, a través de las políticas públicas, tienen la tarea de impulsar la protección de la ciudadanía, en rol de consumidor, y de otros roles en contextos de mayor digitalización.

Esa tarea incluye fortalecer el análisis del consumo con datos directos y oportunos de actividades, como las quejas de consumidoras y consumidores, para comprender mejor la magnitud y pertinencia; programas de concientización desplegados por edad, región, nivel de ingresos y alfabetización. Representa un gran reto, pues, la transformación digital, ya que afecta de diversas formas a la sociedad y a su economía, cual rizoma; enfrenta, a veces, la contradicción entre los objetivos de las políticas públicas.

La transformación digital es un generador continuo de nuevos negocios en industrias tecnológicas, muchas de estas están trabajando en dos modos de operación. En uno, mantienen los negocios actuales; y en segundo modo disruptivo, identifican nuevas oportunidades, nuevos mercados e innovan hacia adentro en tecnologías y procesos, y hacia afuera crean nuevos productos y servicios.

La UNCTAD, organismo de la ONU, en su informe del 2021, alertó sobre el intento de algunas potencias por ejercer dominio sobre la economía digital global, a través del control de los flujos de datos transfronterizos (ONU, 2021):

El dominio de los datos comporta ventajas de información, que se suman a las fuentes de posibles fallos del mercado en las economías conseguidas basándose en datos, en particular las economías de escala y de alcance, así como efectos de red. La asimetría de la información inherente a la economía de los datos parece irreductible, ya que no existen soluciones de mercado para corregirla.

El control de la infraestructura tecnológica es empleado como barrera para impedir dinámicas de comercio internacional, lo que representa un desafío adicional para países como Venezuela. Esta situación forma parte de la *Guerra Fría Híbrida 2.0*, como se ha llamado al escenario actual de confrontación USA/OTAN Vs. RUSIA, a partir del conflicto de alta intensidad en Ucrania. Los Estados, ahora deben asumir estos escenarios a la hora de impulsar la participación en el intercambio de bienes y servicios digitales, en la faceta de exportación dentro de la economía digital.

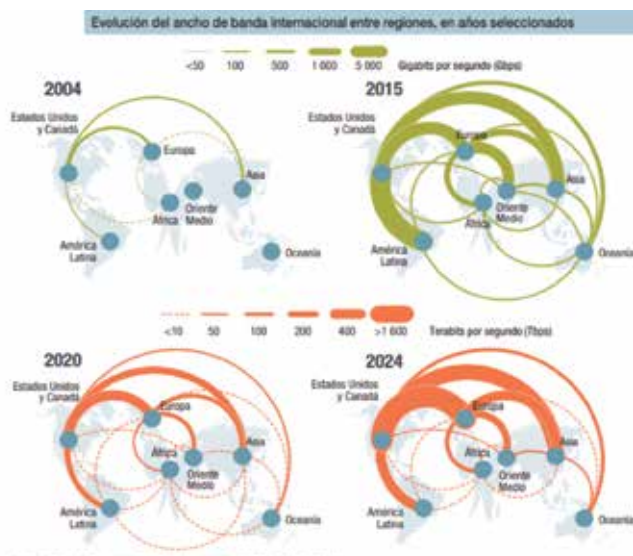
Las TIC, específicamente en la economía digital, han sido consideradas como vía esencial para el logro de algunos de

los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)¹. Esta perspectiva demanda la formulación de estrategias multidimensionales nacionales, para trascender el rol subsidiario que intentan imponer las economías de mayor desarrollo. La transformación puede ser aplicada en el plano de economías comunales, hasta el intercambio de bienes y servicios en el plano internacional.

América Latina podrá ocupar un lugar destacado en un orden multipolar, si es capaz de acordar una visión común que le permita trascender el estado actual. De lo contrario, sus países continuarán desempeñando un rol supeditado a alguna potencia económica de primer orden. En el caso nacional, existe el reto de trascender de una economía de mercaderes, en gran parte subterránea, a una de producción e innovación en la generación de productos tangibles y digitales.

Parte del desafío es que las relaciones comerciales y geopolíticas multipolares se correspondan con los flujos de datos actuales hacia un solo polo, lo que en la práctica condiciona la visión multipolar del intercambio económico (Ver Figura Nro. 2).

Figura 2. Ancho de banda y flujo de datos internacional entre regiones.



Fuente: ONU. Informe sobre la economía digital (2021).

1 ODS 1. Erradicación de la Pobreza, ODS2. Hambre Cero, ODS3. Buena Salud y bienestar, ODS7. Energía Limpia y Asequible, ODS8. Trabajo Digno y Crecimiento Económico.

CONCLUSIONES PROVOCADORAS

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: REVOLUCIÓN DECONSTRUCTIVA

Avanzar y superar el rezago que tienen los países de la región latinoamericana y, específicamente, Venezuela, pasa por abordar los retos de la sociedad y la economía nacional, a través de la innovación digital, con la priorización de estrategias, apoyo también a la innovación de sujetos fuera de las estructuras estatales y mayor financiamiento a proyectos infotecnológicos; pues, desde áreas como la producción agropecuaria, innovación en los modelos educativos y hasta la industria química pueden avanzar notoriamente con la transversalidad de lo digital.

Las políticas deben destacar y propender al establecimiento de mecanismos de validación, asegurar que los fondos especiales para tecnologías no sean absorbidos como caja chica en las instituciones, cercenando el apoyo a iniciativas independientes o proyectos de centros académicos que podrían atender necesidades de la sociedad. Un ejemplo de éxito en esta área es la estrategia desarrollada por el Gobierno de Irlanda (SFI, 2020) de incluir post evaluaciones independientes de proyectos para medir el impacto real en la sociedad.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha contribuido promoviendo un conjunto de grandes lineamientos para las sociedades en la transformación digital (UNESCO, 2004), cuya revisión más reciente fue en la oportunidad de celebrar el Día Internacional de Acceso Universal a la Información, para cuyo fin organizó siete seminarios *Web* y una docena de eventos en el mundo entero, los días 28 y 29 de septiembre de 2021. Resumimos estos lineamientos:

1. Educación y habilidades en TIC.
2. Acceso ampliamente disponible a Internet.
3. Administración Pública avanzada y eficaz.
4. Servicios electrónicos y contenidos digitales para el público.
5. Cooperación transfronteriza para el mercado único digital.
6. Investigación e innovación en TIC.
7. Confianza y seguridad.

De una revisión general de aplicabilidad de los criterios en la situación nacional, encontramos que la educación y habilidad en TIC en nuestro país se ha expandido, con grandes asimetrías, si lo comparamos con el grado de entendimiento que requiere la población en general, para avanzar a sociedades del conocimiento y de empoderamiento en materia digital. La disponibilidad del acceso a Internet ha crecido, con limitaciones en términos de ancho de banda y confiabilidad del servicio; prevalecen severas limitaciones fuera de los grandes centros urbanos, además del impacto del riesgo inherente por fallas frecuentes del servicio eléctrico.

La brecha de continuidad y gestión capacitada es el principal reto en la Administración Pública. La cooperación transfronteriza es afectada por las Medidas Coercitivas Unilaterales impuestas por los Estados Unidos de Norteamérica, en su política violatoria del Derecho Internacional, con su visión intervencionista sobre los convenios internacionales y las materias que son administradas por organismos multilaterales o agencia de las Naciones Unidas. Quedan los dos últimos criterios en suspenso por la ausencia de datos consolidados.

Una tarea pendiente es cómo medir el nivel de implementación del Gobierno Digital y cuáles son los criterios a considerar. Muchos marcos empleados actualmente están basados en la tradición, generalmente originada en firmas consultoras.

Es un reto en la transformación, desarrollar la capacidad para beneficiarse del acceso a los datos personales y su uso, al mismo tiempo que salvaguardar la seguridad y la privacidad digitales. Las sociedades entran en procesos de transformación cuando existe un objetivo compartido que se busca, a través de un proceso participativo e inclusivo, de distintos grupos etarios, de entornos rurales y urbanos, centrales y de las regiones, de mujeres y hombres con distintos niveles de formación y recursos. Las políticas públicas y los liderazgos que las hacen realidad juegan un rol fundamental en este y otros asuntos.

El calificativo digital opaca, en cierta medida, que se trata de una revolución cultural y, como tal, reconfigura a las sociedades. El *ciberespacio* se enfrenta a la centralización y jerarquización

de poderes que el Estado-nación y/o el Estado-corporativo intentan imponer; y, por otro lado, están las “multitudes inteligentes” (Negri Hardt, 2021), en la dinámica del biopoder y la biopolítica, en tensiones entre la visión del Estado y de la sociedad imperante, y otra que emana de la transformación cultural. Estas son confrontaciones en desarrollo.

Surgen singularidades, las nuevas dinámicas de intercambio de valor entre personas y organizaciones, diferentes instancias de nómadas digitales, trabajo móvil, remoto o hibridaciones, empresas sin territorio, redefinición y multiplicidad de las categorías, de lo que es pequeña y mediana empresa; todas difieren del proceso social de trabajo del Siglo XX y sus sucesivas variaciones. La aplicabilidad o no, corresponde a planos distintos; pero no a la totalidad de lo que llamamos trabajo. La escuela secular intenta transformaciones, la Universidad, desde *El Mayo Francés*, se mantiene casi incólume, con algunos toques de digitalización. Hay espacio para parafrasear: digitalizamos para que no se transforme nada.

El agotamiento de la Sociología, las ciencias económicas, políticas y jurídicas como denuncia Guattari en Caósmosis (Guattari, 2004), que no resuelven los grandes dilemas del devenir y el interés por un nuevo plano de lo tecnológico con entidades epistémicas, como la Inteligencia Artificial, son tal vez el caldo primigenio para una expansión rizomática que no se detenga en generar soluciones a problemas pendientes, sino que reformule, reconstruya, esos problemas en pos de nuestra civilización y su espacio vital.

El *ciberespacio*, por su afinidad con lo virtual, ha sido enmarcado en lo tecnológico y, en cierta medida, etéreo. Tal vez, de allí surge su ventaja de tomar por asalto paradigmas que asumieron que lo virtual era algo externo a la realidad. En los albores de la *Cuarta Revolución Industrial*, ya Deleuze lo establecía así:

Lo virtual no se opone a lo real, sino tan sólo a lo actual. Lo virtual posee una realidad plena, en tanto es virtual. De lo virtual es preciso decir exactamente lo que Proust decía de los estados de resonancia:

«Reales sin ser actuales, ideales sin ser abstractos»; y simbólicos, sin ser ficticios. Lo virtual hasta debe ser definido como una estricta parte del objeto real, como si el objeto tuviera una de sus partes en lo virtual, y se sumergiera allí como en una dimensión objetiva (Deleuze, 2004, p. 314).

La transformación transcurre en el *ciberespacio*, irrumpe en lo que se asume como una acción deconstructiva, semejante a lo que Derrida ha llamado “el corrimiento general del sistema” (Derrida, 1998). Tal vez, muchas de las tensiones geopolíticas y, también, dentro de instituciones, se deba a la resistencia de los paradigmas vigentes, frente al asalto no previsto del *ciberespacio* como rizoma que crece atravesando, rodeando y a través de las fisuras de las estructuras del proceso del trabajo, de los sistemas educativos, de la estratificación generacional, de los liderazgos, de los relacionamientos; en fin, de las sociedades.

Adicionalmente, está la tensión por dominar estas fuerzas, y el combate se realiza en el plano del biopoder, en los procesos de la mente y con la presencia creciente de la Inteligencia Artificial; inteligencia y memoria, al fin. Los dispositivos de las TIC en las personas no pueden asumirse solo en términos de inteligencia y memoria, tienen efectos en su inconsciente en categorías humanas: subjetividad, conciencia, mente. Quizás allí este la línea de fuga del devenir.

REFERENCIAS

- Aguas-Díaz, Christian & Flores-Flores, José & Sarmiento-Sarmiento, Ibelia & Aguirre-Robalino, David. (2020). Aprendizaje móvil (m-learning) como método educativo en Educación Superior. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. 5. 867. 10.35381/r.k.v5i1.887.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL/ ONU. (2021). "Datos y hechos sobre la transformación digital", Documentos de proyectos (LC/TS.2021/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- De la Torre, S. (2019). Polinización psicopedagógica para la ecoformación, Ed: Círculo Rojo, España.
- Deleuze, G. (2004). Diferencia y Repetición. Edit.: Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.
- Derrida, J. (1998). De la Gramatología. Colección Critique, Edit.: Siglo XXI, México.
- Guattari, F. (2004). Caósmosis, Revista Topia Artículo, abril 2004, Buenos Aires, Argentina. <https://www.topia.com.ar/articulos/caosmosis>
- Negri A., Hardt M. (2021). Multitudes Inteligentes. Ciudad de las Ideas, 8 de marzo de 2011 <http://ciudadideas.blogspot.com/2011/03/multitudes-inteligentes-antonio-negri.html> 10/03/2022 11:52pm (gmt-4)
- Organización de las Naciones Unidas ONU (2021). Hoja de Ruta de la Secretaria General de la ONU para la Cooperación Digital 2021, ONU, período de sesiones 74, Tema 14.
- Organización de las Naciones Unidas (2021). Informe Sobre La Economía Digital 2021, ONU/UNCTAD, septiembre 2021 p.18, publicaciones ONU.
- Organización de las Naciones Unidas CEPAL-UNESCO (2020), La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. 21 p. Editorial: CEPAL, UNESCO.

Organización para el Comercio y Desarrollo Empresarial OCDE (2019), Índice de Gobierno Digital OCDE/ (Digital Government Index, DGI) Publicaciones ONU

Presidencia de la República Federativa de Brasil (2018). Estrategia para la Transformación Digital, decreto N° 9.319 del 21 de marzo de 2018, Brasil.

Presidencia de la República de Argentina (2021), Reglamento de la Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado, Diario Oficial del 11 de diciembre de 2021, Argentina.

Revista Cambio (2020). Zoom tuvo fallas en casi todo el mundo, del 24/8/2020 <https://www.revistacambio.com.mx/actualidad/zoom-tuvo-fallas-en-casi-todo-el-mundo/>

Science Foundation Ireland (2020). Shaping Our Future Science Foundation Ireland Strategy 2025 Delivering Today Preparing for Tomorrow, (pág. 20-24) publicaciones: SFI

STATISTA (2020). Los intentos de Phishing en Tiempos de COVID19, 1/9/2020. KasperryLab, <https://es.statista.com/grafico/18427/intentos-de-phishing-durante-la-pandemia/>

UNESCO (2004). Policy Guidelines for the Development and Promotion of Governmental Public Domain Information, publicaciones UNESCO, París, Francia

THE STRATEGIC DIRECTION OF VENEZUELAN FOREIGN POLICY DURING HUGO CHAVEZ'S PRESIDENCY

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA POLÍTICA EXTERIOR VENEZOLANA DURANTE LA PRESIDENCIA DE HUGO CHÁVEZ FRIAS

CARLOS ZAVARCE VELÁSQUEZ

AF TOHOKU UNIVERSITY – GRADUATE SCHOOL OF LAW

ORCID: 0000-0001-8008-175X

CDZAVARCE@HOTMAIL.COM

ABSTRACT

This paper analyzes five main aspects of the strategic direction that shaped Venezuelan foreign policy during the period 1999-2013; highlighting 1) the characteristics of the strategic direction of Venezuelan foreign policy during the periods 1999-2006 and 2007-2013; 2) Venezuela's foreign policy and its formulation process during 2007-2013; 3) actors and institutions involved in the strategic direction of Venezuelan foreign policy during the period 2007-2013; 4) a strategic analysis of Venezuelan foreign policy during the period 2007-2013; and 5) a critical perspective.

Keywords: foreign policy, strategic direction, Hugo Chavez, South-South Cooperation, Latin America and the Caribbean.

RESUMEN

Este artículo analiza cinco aspectos principales de la dirección estratégica que se le dio a la Política Exterior venezolana, durante el período 1999-2013, destacando: 1) Las características de la dirección estratégica de la Política Exterior venezolana, durante los períodos 1999-2006 y 2007-2013; 2) El proceso de formulación estratégica de la Política Exterior venezolana, durante el período 2007-2013; 3) Los actores e instituciones involucradas en la dirección estratégica de la Política Exterior venezolana durante el período 2007-2013; 4) Un análisis estratégico de la Política Exterior venezolana, durante el período 2007-2013; y, finalmente, 5) Se presenta una perspectiva crítica.

Palabras Clave: Política Exterior, dirección estratégica, Hugo Chávez Frias, Cooperación Sur-Sur, Latinoamérica y el Caribe.

INTRODUCTION

Foreign Policy analysis is one of the fields of study of International Relations. It arises as an attempt to understand how States act in the international system, their motivations, what factors influence their actions, principles, interests, and what decision mechanisms are behind the political praxis of the States. In this sense, foreign policy strategic direction was born as a discipline linked to the realist school (Pérez Gil, 2012) since it considers the State as the preponderant actor of the international system.

The analysis of a foreign policy is, in consequence, the analysis of a public policy. Therefore it is a discipline framed within Political Science and International Relations.

Defining foreign policy is an open academic debate because there is no conceptualization that prevails over the others or obtains unanimous support (Llenderozas, 2013). In fact, there is no consensus in the academic community about what definition of foreign policy should be unanimously utilized. For example, Luis Perez Gil (2012) defines foreign policy as a set of external actions carried out by a subject endowed with original legal personality and by accordance with International Law, that is, the State, which aims to obtain specific goals promoted by the internal political organization.

Likewise, foreign policy strategic direction analysis deals with the nature and actions, either singly or in comparison, of the nation-state as it functions in the international system. Inquiry is focused on the attributes of the States, and the way decision-makers form images, expectations, and perceptions, respond to motivations and aspirations, process information, formulate interests, analyze situations, select objectives, and decide and execute courses of action (Pope Atkins, 1995).

1. Characteristics of the strategic direction of Venezuelan foreign policy during the periods 1999-2006 and 2007-2013

Establishing the actor that formulates and executes the foreign policy of a State constitutes a debate that gives rise to different

positions. Among these, Richard Snyder and Burton Sapin (1954) believed that policymakers' interpretations of the world and the ways their preferences were aggregated in the decision-making enterprise could shape the foreign policy promoted by a government. David Singer (1961) discussed the descriptive, explanatory, and predictive capabilities of the "international system" and "the national State" as levels of analysis and their contribution to an accurate assessment of international relations.

Likewise, Graham Allison (1971) presented three analytical models to study the decision-making process within the State: the "rational actor" model (focusing on the State as a monolithic actor), the "organizational process" model (focusing on a conglomerate of semi-feudal allied organizations, each with substantial life on its own), and the "governmental politics" model (focusing on the bargaining process between different political leaders).

Kenneth Waltz (1979) studied the State as a unitary actor inside the international system. Given this context, states act on the basis of self-help: They operate with the aim of survival, and their interactions with other states reflect their desire to survive.

Another important conception was presented by Robert Putnam (1988), who proposed that foreign policy must be observed within a two-level game. At the domestic level, groups pursue their interests pressuring the government to adopt favorable policies, and politicians seek power by constructing coalitions among those groups. At the international level, governments seek to maximize their own ability to satisfy domestic pressures while minimizing the adverse consequences of foreign developments.

Any attempt to analyze Venezuela's foreign policy should highlight that, during the twentieth century and especially after 1958, it revolved around the fight against regional dictatorships and the defense of democracy as a political system. (Romero, 2002).

Therefore, there was continuity in foreign policy where the goals, channels, actions, actors, and results were aligned with the ideas promoted by the Organization of American States (OAS) and a regional neoliberal development model.

However, since 1999, with the election of Hugo Chavez as President of Venezuela, and the approval of a new Constitution, the Venezuelan government established a new political-ideological, socio-economic and international project radically different from previous administrations.

In the case of Venezuela, the new Constitution established in title IV, chapter I, section V, related to International Relations:

Article 152: The international relations of the Republic serve the ends of the State as a function of the exercise of sovereignty and the interests of the people; they are governed by the principles of independence, equality between States, free self-determination, and non-intervention in their internal affairs, the peaceful resolution of international conflicts, cooperation, respect of human rights and solidarity among peoples in the struggle for their liberation and the welfare of humanity. The Republic shall maintain the finest and most resolute defense of these principles and democratic practices in all international organs and institutions.

Highlighting the promotion of the Latin-American integration as a critical aspect of its foreign policy, in article 153: “The Republic shall promote and encourage Latin American and Caribbean integration in the interest of advancing toward the creation of a community of nations, defending the region’s economic, social, cultural, political, and environmental interests”.

In this context, the Ministry of People’s Power for Foreign Affairs (MoFA) (2008) defines foreign policy as:

... Set of decisions and actions that a State takes at a given historical moment towards another nation-state or other international actor, in the diplomatic, economic, military and cultural sphere, configuring a more or less coherent whole oriented towards the achievement of a national project or shared ideology.

In its Article 236, # 4, indicates that it is attribution and obligation of the President of the Republic, “To direct the international relations of the Republic and sign and ratify international treaties, agreements or conventions”.

This competence is ratified by the organic law of the Foreign Service (2001), which in its article 3 establishes:

Following the guidelines established by the President of the Bolivarian Republic of Venezuela, the Ministry of Foreign Affairs designs foreign policy, executes and coordinates the activities of foreign relations taking into account the superior purposes of the State and the interests of the people, as well as the needs and specific approaches of the other organs of the National Executive, other organisms of the Central Administration, and the regional and local authorities.

Thus, it is necessary to note that since the election of Hugo Chavez as President and the emergence of the Bolivarian project, the directionality and dynamics of Venezuela's foreign policy strategic direction were modified, impregnating it with new goals, channels, actions, actors, and results, which have materialized in a radically different diplomacy from that of previous governments. These changes in Venezuela's foreign policy strategic direction have marked a turning point in the role of Venezuela in the Latin American and the Caribbean (LAC) region and in the international context.

Following its constitutional principles, the Bolivarian foreign policy took place in a new international context, called post-Cold War, which represented a new framework in international relations and, by extension, in inter-American relations. A framework marked by the rejection of the United States (the U.S) hegemony and its neoliberal policies by the majority of LAC countries.

However, the transition of Venezuelan foreign policy since 1999 was not short or abrupt, as it was generating changes and setting precedents as time progressed (Mora, 2004). Thus, for practical reasons, it is necessary to divide Venezuela's foreign policy under President Chavez into two periods. The first period, which covers 1999 to 2006, was marked by a continuation and a progressive shift in foreign policy orientation.

The second period (2007-2013), which is the main focus of this paper, was characterized by radicalization and deepening the socialist model in Venezuela's foreign policy.

2. During the periods 1999 - 2006

Venezuela's foreign policy strategic direction during 1999-2007 preserved some elements and principles from previous governments; it was characterized by the use of diplomacy as a principal instrument for coexistence with other nations (González, 2005). Since 2001, it found its conceptual support in the 2001-2007 National Economic and Social Development Plan. In the international field, this plan aimed to foster "International Balance" by strengthening national sovereignty and promoting a multipolar world.

In this first stage of Hugo Chavez's government, LAC integration and strengthening of Venezuela's position in the international economy were promoted. For these purposes, Venezuela sought to diversify its international relations and promote a new comprehensive hemispheric security regime through active co-operation and military integration at the regional level.

However, it did not imply abrupt changes with the principles and values that the right-wing governments, that preceded Hugo Chavez, had promoted until 1999.

During this stage, the Venezuelan government signed the first cooperation agreements with Cuba and privileged the relations with the Andean Community. There was also a concrete political closeness with Mercosur and OPEC. In contrast, the bilateral relations with the U.S began to be antagonistic, to the point that some military cooperation programs were suspended, and the national government demanded the withdrawal of the U.S military mission in the country (Golinger, 2005).

Despite the initial tensions with the U.S, Venezuelan oil continued to flow regularly to the North American market. In this sense, according to Carlos Romero (2004), during its first years, Chavez's government assumed nationalist and independent positions, although in some cases, it expressed its goodwill to adapt to the interests of the U.S.

In those years, the extreme polarization of Venezuelan society and the internal political violence generated some concerns to the international community. Moreover, the paralysis of the oil

industry caused by the oil strike in 2002 added a variable that would affect the perception of Venezuela as a reliable oil supplier in the international market.

Venezuela's foreign policy instruments in that period were diverse, each associated with an identity. In the first place, the high activism of Chavez diplomacy found fertile ground in platforms such as the G-15, the G-77, the NAM, the Rio Group, the Andean Community, the Association of Caribbean States, and MERCOSUR. Second, and in defense of oil prices, the country maintained a relevant role in the OPEC. Third, the Government Program presented in 1998 indicated that Venezuela maintains the best relations with the U.S. Fourth, the development of relations with the Arab world, from the economic point of view and cultural affinities. Fifth, there was unconditional support for the Cuban government. (Mora, 2004).

In Sum, Venezuela's diplomacy during 1999-2006 kept fulfilling the obligations and commitments made by former administrations. However, Chavez's administration intended to establish alternative centers of power to displace the U.S hegemony and make important changes to the prevailing international system.

3. During the periods 2007-2013

In 2007 the Venezuelan government elaborated the Plan for Economic and Social Development of the Nation, better known as "Proyecto Nacional Simón Bolívar - Primer Plan Socialista". In general terms, the mission stated in the plan was:

The overcoming of capital's ethics focuses on the configuration of a revolutionary consciousness on the need for a new collective morality, which can only be achieved through the dialectic of the struggle for the material transformation of society and spiritual development of those who live in this beautiful space of land that is Venezuela. This dialectic should raise us to found the conviction that if we do not change ourselves, it would be useless to change the external reality" (Ministerio del Poder Popular para la Planificación, 2007).

This plan was oriented toward the construction of the Socialism of the 21st century, foreseeing the development of a socialist approach which in the international sphere is expressed in the following guidelines:

Venezuela world energy power: This guideline considered that the energetic potential would allow the country to develop a strategy that combines the sovereign use of its resources with regional and global integration. Oil would be decisive in attracting foreign resources, generating internal productive investments, and organizing a socialist production model with its industrial development.

Objectives:

- Transform Venezuela into a regional energy power and strengthen Latin American and Caribbean energy integration.
- Accelerate oil seeding, deepening hydrocarbons' internalization to strengthen productive diversification and social inclusion.
- Ensure that energy production and consumption contribute to the preservation of the environment.
- Promote a radical change towards the thermal generation of additional electrical energy based on gas and other alternative energy sources.

The new international geopolitics: The construction of a multipolar world implies the creation of new poles of power that represent the breakdown of the unipolar hegemony, in the search for social justice, solidarity, and guarantees of peace, under the deepening of fraternal dialogue between peoples, their self-determination, and respect for the freedoms of thought.

Objectives:

- Strengthen national sovereignty by accelerating the formation of the regional geopolitical bloc and a multipolar world.
- Diversify political, economic, and cultural relations following the establishment of geostrategic areas of interest.
- Deepen fraternal dialogue between peoples, respect for freedom of thought, religion, and self-determination.

Strategies and Policies

- Maintain sovereign relations with the world hegemonic bloc.
- Develop integration with Latin American and Caribbean countries.
- Promote solidarity relations with other developing countries.
- Advance in the transformation of multilateral systems of global, regional, and local cooperation and integration.
- Build the institutional framework for a new order of financial integration and the establishment of fair trade.
- Deepen cultural exchange and scientific and technological independence.
- Create a new international communication order.

(Ministerio del Poder Popular para la Planificación, 2007).

4. Venezuela's foreign policy and its formulation process during 2007-2013

Under these guidelines, oriented to the international field, public policies were formulated and approved. These reveal the purposes, objectives, channels, actions, and actors that determined the degree of effectiveness of Venezuelan diplomacy.

During this period, a new public policy model with a marked social orientation was applied to implement the economic model outlined in the Constitution and the objectives embodied in the Simón Bolívar National Project. This model aimed to create a new public institutional architecture where the social aspect plays a central role.

The new institutional framework created new channels, denominated as social missions "Misiones" and "Grandes Misiones", which aimed to dismantle the ministerial bureaucracy. For this purpose, the figure of "the Popular Power" emerged, and it was empowered with legal mechanisms to advance in the quest for the redistribution of power and wealth.

Consequently, public policies were oriented toward results in sensitive areas for the nation, where diplomacy, among others, constituted a priority, modifying the conception, strategies, and methods in the process of planning, executing, and evaluating public policies.

The identification and delimitation of problems, the criteria and mechanisms to determine the beneficiary population, and the monitoring in the implementation of a specific policy were the responsibility of the respective sectoral institution, that is, the People's Power Ministry with competence in the matter in question.

Thus, public policies were registered under a sectoral perspective (Figure Nro. 1), which should contribute to the achievement of macroeconomic and macro-social goals established in the Constitution and the Simon Bolivar National Plan.

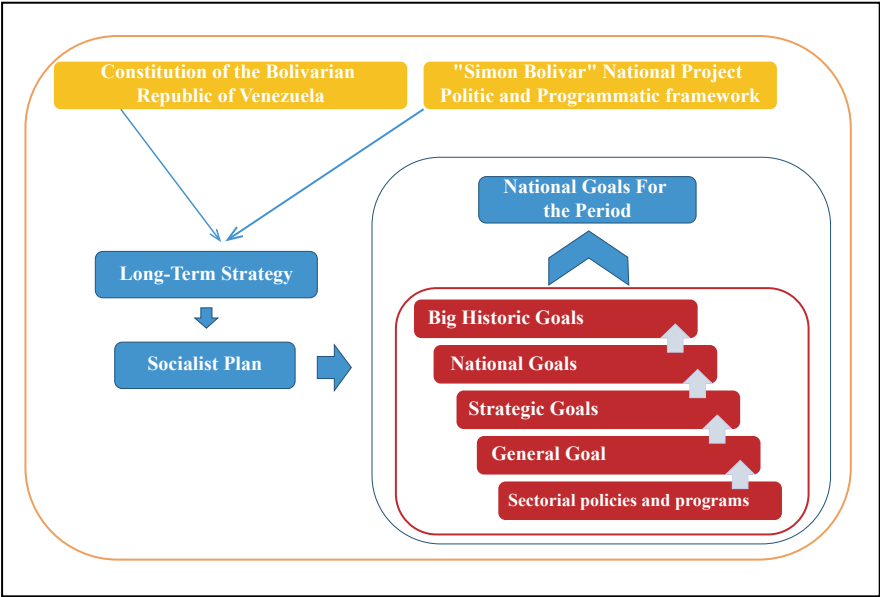


Figure 1: Plan of Social and Economic Development of the Nation (2007-2013) (Modified Zavarce Velasquez, 2022).

During this period, the different goals of the 2007-2013 Simon Bolivar Development Plan constitute a chain of objectives that the executive power aspired to achieve through the formulation of sectoral policies and programs, which turned into concrete goals that expressed the sense of social transformation contained in the plan, meeting at the same time the provisions of the national Constitution.

Therefore, in this constitutional and strategic framework, and in response to the socio-political situation faced by the govern-

ment during this period, the designers of Venezuelan foreign policy strategic direction assumed as a central theoretical-methodological reference (procedural theories) the works of Oscar Varsavsky (1974) on national projects and feasibility studies.

Foreign policy is a public policy that, conceptualized as a nation-state, is projected outside its national borders. Consequently, it results from a process directed by the governmental institution in charge of the State's foreign service, which determines goals, channels, actions, and results that are aspired to be achieved in a given period, targeting an actor or different actors of the international system. As a result, it refers to the set of political-diplomatic, economic, military, cultural decisions and actions towards another nation-state or another type of international actor. (Romero, 2002).

In the policy-making process, the Venezuelan policymakers acted in four (4) stages, each of which considered actors, decisions, actions, developments, and results (Romero, 2002). These stages were:

1. Agenda's formulation
2. Policies' formulation
3. Policies' implementation
4. Policies' evaluation

This process is better exemplified in table 1. It shows the methodology suggested by the Ministry of Planning and Finance to be used in each phase of the process. (Cordova et al. 2012).

Table 1: Stages of Public Policy Elaboration

Phase		Strategic Actions		
1	Public Agenda Elaboration	Identification of the referential framework	Identification of problem, priority situation, and potentialities	
		Specific Actions: - Prior review of frameworks and contexts - Thematic, population, and spatial delimitation - Elaboration of participatory diagnosis	Specific Actions: - Determination of problem's causes - Assessment of critical factors	
2	Formulation	Selection of possible alternatives	Design and development of the policy	Elaboration of the technical documentation for the policy
		Specific Actions: - Identify alternatives of transformation for given situations, conditions, problems, or potentialities - Technical-political assessment of the strategies (resources, time, risks, generated effects, etc.)	Specific Actions: - Purpose. - General objective. - Specific Objectives. - Axes or lines for the policy. - Targets. - Actions and activities. - Monitoring and assessment.	Specific Actions: - Frame of the public policy: Ethical, normative, conceptual, analytic. - Goals and purposes of the policy. - Public Policy's structure: Strategic actions. - Dimensions, axes, and lines of actions. - Guidance for implementation.
3	Adoption of the decision	Preparation and processing of the administrative act		
		Specific actions: - Preparation of the administrative act (with the documentation that supports the policy to be adopted).		
4	Implementation	Policy implementation		
		Specific actions: - Coordination and consultation of actions with the sectors involved. - Design of the Action Plan. - Possible harmonization of plans, programs, or projects.		

Source: Modified on Cordova *et al* (2012).

5. Actors and institutions involved in the strategic direction of Venezuelan foreign policy during the period 2007-2013

From 2007 to 2013, the Executive Power, with the support of the dominant political coalition (left-wing political parties grouped in an alliance called Polo Patriótico), in association with the leadership of the Bolivarian National Armed Forces, representatives of the organized popular power, and the endorsement of the rest of the national public branches (Legislative Power, Judicial Power, Citizen Power, and Electoral Power), defined the Venezuelan foreign policy during this period.

This foreign policy privileged the articulation with countries associated with new poles of global geopolitical power, defining new forms and mechanisms of integration and relations, which allowed the strengthening of bilateral ties, the construction of new regional spaces conducive to coalitions between partners, and support in multilateral forums, thus promoting advantages, particularities, principles, and mechanisms different from the traditional cooperation framework of the countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

For this reason, it can be said that Venezuela's foreign policy during the period under study expresses the contradictions of a political elite that sought to break with the traditional model promoted by previous governments and build a socialist society (Romero, 2006).

In this context, the formulation of Venezuelan foreign policy from 2007 to 2013 differed from the international tradition of Venezuela, its political alliances, narrative, and historical goals. In this process, the national government, with the support of important institutional actors and under the leadership of President Chávez, established a foreign policy, which was positively valued by different sectors of the population as well as its regional and world allies, receiving support from different governments, political parties, international movements, personalities, and the media. These actors supported the political model established in the new Constitution, which says that Venezuela must "promote peaceful cooperation among nations and furthers and strength-

ens Latin American integration under the principle of non-inter-vention and national self-determination of the people.”

These internal and international supports made that Venezuela was no longer recognized only for its petroleum and natural resources but also for the international projection of the leadership of Hugo Chavez and the promotion of the Socialism of the 21st that proposed “a multipolar leadership of world politics” based on “the creation of new power blocs.” (Reyes, 2007, Guerra 2009).

6. Strategic analysis of Venezuelan foreign policy

Venezuela is a South American country that shares the heritage of favoring Latin American integration but also shares specific identities with the Andean zone, the Caribbean, and the Amazon sub-region (Mora, 2004).

Similarly, from the beginning of its republican history, and more recently during the representative democracy (1958-1998), Venezuela has had a marked influence from the U.S. In this sense, Frederic Pearson and Martin Rochester (2000) point out that “if a region is within the sphere of influence of a great world power, the government of that power may insist on approving important political movements that affect the weaker States within its field of influence.” (p-50)

Consequently, during the period under study, the Venezuelan foreign policy faced various challenges and limitations, conditioned by structural factors related to geopolitics, global economy, the environment, technology, among others, which forced Venezuela’s policymakers to find ways to adapt quickly within a changing international system.

Some of the most relevant structural factors at the international level were presented in the annual reports of the World Economic Forum. These factors help understand the motivations that influenced Venezuela’s South-South Cooperation (SSC). In this sense, the readers will find in Tables No. 2 and 3 a systematization of these factors, grouped into four (4) categories: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

Table 2 illustrates the structural analysis of the external factors that come from combining the categories mentioned above.

Table 2: Analysis of Structural Factors

SWOT Analysis		
International Environment Analysis		
Internal	Strengths	Weaknesses
	• Oil and gas price spike • Dynamic role of emerging countries	• Corruption • Food Security • Infectious diseases • Migration • Economic disparities • Critical Information Infrastructure breakdown
External	Opportunities	Threats
	• Majorfall in US\$ • Slowing Chinese economy • Retrenchment from globalization by developed countries • Underinvestment in infrastructure • USIran conflict • Israel-Palestine conflict • Global governance gaps	• Global imbalances and currency volatility • International terrorism • Transnational crime • Climate Change • Pandemic

Source: Prepared by the author based on World Economic Forum (2007-20013)

Similarly, Table 3 results from the groupings from the internal environment that shape the motivations of Venezuela as an SSC provider.

Table 3: Analysis of Domestic Factors

SWOT Analysis National Environment Analysis			
Internal	Strengths	Weaknesses	
	• New institutionalism • Massive Electoral Processes • Total control of public branches by the executive power • Extraordinary oil revenues • New civic-military union • Support of popular sectors to the government	• High dependence on oil rent. • Purchasing power of the population • Scarcity • Increasing inflation rates • Intensification of exchange controls	
External	Opportunities	Threats	
	• Weakening of representative democracy and bipartisanship as a political model. • Opening to new commercial partners	• Political Confrontation • Lack of debate with opposition forces • An attempt of coup d'état in 2002 • Consolidation of the informal economy	

Source: Prepared by the author (2021)

Based on these factors, it is necessary to highlight the transit of a unipolar system, centered on power as a critical variable for controlling peripheral geo-economic spaces, towards the configuration of a multipolar system that revolves around new economic, technological, financial, and military axes that created changes in the relationship of Venezuela in the international system.

Thus, new poles of world power, besides the U.S, emerged, such as China, the European Union, and Euro-Asian states, among others.

Also, it is necessary to point out that:

1. Venezuela assumed a new identity, defining its aspirations and needs and promoting its interests at the international level.
2. The government assumed a certain degree of coherence and coordination in decision-making between 2007-2013, without discontinuities or government changes. This dynamic allowed the coordination in foreign policies regarding third States or international organizations.
3. The relationships of cooperation with Russia, China, Brazil, Argentina, Bolivia, Ecuador, Cuba, among others, were diversified, surpassing those of conflict with the U.S.
4. Venezuela's interests as a member of the international system were mainly centered within the region. Consequently, it favored reciprocal relations and joint projects.
5. Venezuela took a more dynamic role as a regional and global actor seeking the convergence of interests and similar problems with the countries of the global south: dependence, subordination, underdevelopment, external debt, lack of industrialization, poverty, inequality, social exclusion, hunger, unemployment, education, health, low or no degree of innovation and scientific-technological development, among other common aspects that prevent change (Ojeda, 2010).

This conception, elaborated based on theoretical references linked to the strategic thinking of Fred David (1997), allowed the analysis of the factors that influenced Venezuela's foreign policy-making process, and with it, the elaboration of table No. 4 regarding Venezuela's motivations as an SSC provider.

Hence, when trying to understand the motivations behind the rapid expansion of Venezuela's cooperation initiative from 2007 to 2013, the following five categories emerge:

Table 4: Venezuela's motivations to promote SSC from 2007 to 2013

Motivation	Strategies
Construction of a multipolar world	- Diversify strategic alliances with non-traditional partners - Increase diplomatic participation in international forums - Promote a new regional architecture
Socialist State	- Provide foreign aid. - Promote the socialism of the 21st century
Decrease the influence of the U.S in the region	- Soft Balancing - Soft Power - Promote a new regional architecture - Encourage regional integration - Provide foreign aid
Achieve national and regional sustainable development	- Provide foreign aid - Encourage regional integration
Deep-rooted conviction of the validity of Simón Bolívar's thought in the dominant coalition.	- Create a new regional architecture - Promote strategic alliance with countries of the Global South - Confront the U.S at the regional and global levels. - Encourage regional integration as a countermeasure to the Monroe Doctrine

Source: Prepared by the author (2021)

Considering these categories, it can be said that Venezuela's development cooperation initiatives were focused on the LAC region, framed in SSC modality, and motivated by different objectives.

In this sense, Venezuela contributed to regional development by providing natural and financial resources, aiming at generating social improvements in LAC countries; but also projecting soft power, focusing on political interests against the developmental paradigms supported by the International Monetary Fund, the World Bank, and the OECD and trying to diminish U.S influence in regional affairs.

In this direction, it is necessary to note that the core of Venezuela's financing was directed to progressive governments, such as Bolivia, Cuba, Ecuador, Haiti, Honduras, Nicaragua, Panama, Paraguay, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, and Saint Vincent and the Grenadines. Thus, it suggests that Venezuela's main motive was to build a center-left south-south alliance.

However, other SSC initiatives were promoted with regional allies of the U.S, such as Colombia and Guyana, through UNASUR, CELAC, and PetroCaribe.

Likewise, it is important to highlight that there is no easy way to measure the amount of Venezuelan Cooperation in the LAC region. There is no entity in charge of centralizing, systematizing, and providing accountability on this issue. This situation generates significant difficulties in obtaining accurate data related to developmental activities sponsored by Venezuela (Benzi & Zapata, 2013).

In contrast to OECD-DAC members and international organizations such as the World Bank or the Inter-American Development Bank, Venezuela does not regularly publish detailed figures on its international cooperation activities.

Therefore, Venezuela deployed development cooperation initiatives, implementing, in practice, a foreign policy that challenged the traditional cooperation and monitoring schemes promoted by the traditional structure of North-South cooperation. However, without achieving a total internal consensus. Proof of this is its distancing from the follow-up work carried out by the Ibero-American General Secretariat (SEGIB, 2009) in terms of SSC, which has led to inac-

curate country data in the reports of this institution.

Still, the UN, in a report prepared by ECOSOC (2008), estimated that development cooperation provided by Venezuela ranged between 1,16 and 2,5 billion dollars, a figure that would have been between 0.71% and 1.52% of the country's GDP and that placed it, together with Saudi Arabia and China, among the three main external non-OECD-DAC donors.

Additionally, according to different ECOSOC estimations, between 1999 and 2009, Venezuela would have transferred resources to its LAC partners with different degrees of concessionality, amounting to \$ 36.4 billion, representing an aid effort of 1.9% of its GDP (Ayllon, 2015).

The figures should not be surprising considering that more than 5,000 cooperation agreements were signed from 1999 to 2013. Only the development support provided to the PetroCaribe partners would have represented, in 2011 and 2012, some 4,2 and 4,8 billion dollars, or 1.36% and 1.28%, respectively, of the national GDP, with a positive impact on the signatory countries, on average of 25% of their GDP in the last ten years (SELA, 2015).

Likewise, the strength and vigor of the SSC promoted by Venezuela during 1999-2013 can be evidenced by reviewing the report of the UN Secretary-General on the state of SSC in 2009 to verify that China, India, Saudi Arabia, and Venezuela each contributed at least US\$ 1 billion annually. The report also highlighted that SSC per year, in the first decade of the century, was around USD 15 billion. Regarding the modalities, it is calculated that 88% was executed bilaterally and that 22% was channeled through multilateral organizations.

This emerging experience of foreign policy formulation with an emphasis on SSC, dislodged social scientists (inside and outside the region), and new terms began to be tested to characterize it: post-liberal regionalism (Motta Veiga & Ríos, 2007; Sanahuja, 2008), post-hegemonic regionalism (Riggirozzi & Tussie, 2012), new strategic regionalism (Aponte García, 2014; Aponte García & Amézquita Puntiel, 2015), among others.

At the same time, the own characteristics introduced in the foreign policy-making process and the difficulty in evaluating it from the available approaches contributed to the reactivation of the “Latin American Thought”, that is, those theoretical and conceptual tools that emerged in Latin America, as a way to seek political independence.

Thus, Venezuela’s SSC constitutes an excellent case study to verify the disruption in the formulation of foreign policy, which allowed it to emerge as an actor with regional and international projection supported by the strength provided by the country’s oil resources, becoming a phenomenon with a strong political imprint and a plurality of meanings (Lengyel et al., 2010). These developmental initiatives manifested in different modalities and without unity regarding concepts and definitions. This is why Venezuela’s cooperation is understood in many ways depending on who looks at it (Xalma, 2013).

The UNDP (2013), in its Human Development Report “Rise of the South”, pointed out that it is striking for its diversity, the wave of developing countries that includes countries with a large diversity of endowments, social structures, geography, and history; among them: China, India, and Venezuela.

It can be said, based on Sagasti and Prada (2011), that the dynamism of new actors such as Venezuela in SSC brought competition, innovation, new perspectives, investment methodologies, and instruments, as well as additional sources of financing, but also presented challenges to the traditional modality of North-South Cooperation.

These initiatives have the following characteristics: the predominance of the political agenda, a broad role of the State in economic coordination, concern with social issues, and economic benefits that seek the eradication of poverty in the region (Sanahuja & Cienfuegos, 2010).

The Venezuelan case has as distinctive characteristics a remarkably anti-neoliberal dimension and the rejection of the open regionalism promoted by the U.S, which led to the disengagement between these actors, leading the country to seek in other

neighbors and regional mechanisms the cooperation that previously demanded from developed countries and IFIs.

This decision came at the time of greater availability of financial resources due to a commodity boom, although within a context of certain internal political instability.

A review of the official documents, guidelines, and speeches of Hugo Chávez, as a head of State, allows us to affirm that, on the one hand, the altruistic discourse of the SSC relied on shared identities and values, as a result of the existence of similar challenges, friendship, regional solidarity, and common history. According to Robledo (2015), all of this was undoubtedly driving forces of cooperation policies.

Nevertheless, on the other hand, the government also openly promoted policies related to the consolidation of regional leadership, the establishment of strategic alliances, the complementarity of economies, affirmation of national sovereignty, prestige, influence, or desire recognition (Rodríguez, 2013).

Along with the general rhetoric, Hugo Chávez emphasized the strategic dimension that most adequately fits his interests. Venezuela found in SSC an instrument to cement its role as a regional leader based on its active foreign policy and the relative level of development of its energy industry (Oil and byproducts). Similarly, Chavez used the SSC as a mechanism to spread the triumphs of the socialist revolution, in addition to winning allies in his fight against the neoliberal model promoted by the U.S.

Therefore, Motta and Ríos (2007), Briceño (2014), and Riggirozzi and Tussie (2012) considered that SSC was projected within a national strategy framed with post-liberal and post-hegemonic characteristics, which allowed the reformulation and reorientation of the regional integration with mechanisms of political consensus and economic cooperation such as the ALBA-TCP, PetroCaribe, Unasur, and Celac.

These experiences shared “new political motivations” and “the rediscovery of the regional space as a platform for discussion and collective action” (Riggirozzi & Tussie 2012).

In short, the number of projects, activities, and the financing mobilized for their execution showed that the period 2007 to 2013 could be considered as the golden decade of Venezuela's SSC since the economic resources and the political alliances experienced an incremental trend, at least until the first signs of the economic crisis that have affected the nation in the second decade of the century, and the death of Hugo Chávez in 2013.

A CRITICAL PERSPECTIVE

The analytical framework presented by Robert Dahl (1971) allows the analysis, at least partially, of Venezuela's political regime led by President Chavez. Under this framework, Venezuela could be categorized as a representative hegemony since the government allowed electoral participation of broad sectors while there was a shortage of political debate and invisibility of public opposition.

Authors like Javier Corrales and Michael Penfold (2011) described Venezuela's political model as a hybrid government that combined both democratic and autocratic practices, showing the following features: 1) Government negotiations with opposition forces were rare. 2) Loyalists of the government were placed at top-level positions in State offices, undermining checks and balances. 3) The State actively sought to undermine the autonomy of civic institutions. 4) In terms of economic policy, the regime was heavily statist.

In this sense, Chavez's foreign policy also found resistance in national and international institutions, media conglomerates, sectors of the academia, civil society, and traditional political parties. These actors fostered an intense ideological and political debate based on four ideas that were constant in the narrative against the government since 1999:

1. The radical content of the policy
2. The exclusion of different sectors in the formulation of public policies.
3. The concentration of power.
4. The lack of accountability

(Mora, 2004; Corrales, 2009; Romero, 2010; Boersner 2011; Mijares, 2015; Figueroa Sepúlveda, 2017)

Andres Serbin and Andrei Serbin (2017) stressed that the presidential role reached a more prominent and proactive role than in previous governments, lacking any real mechanism for accountability with other actors or monitoring mechanisms on

the citizenry. Moreover, it was accompanied by the progressive dismantling of the professional agencies involved in foreign affairs, with the gradual deprofessionalization of the Foreign Service, the restructuring of the MoFA, and the growing subordination of foreign policy decisions to the presidential will, with no effective control or accountability mechanisms beyond the executive branch.

These actors influenced internal and external debates related to domestic politics, causing a part of the international community to categorize the Bolivarian government as an authoritarian regime with discriminatory practices. This situation confirms that in foreign policy formulation, various national and foreign actors participate and support or reject the international policy.

These conflicting views on the Venezuelan foreign policy strategic direction demonstrated the variety of assessments given during the period of study. Then, as a result of the hermeneutical approach made by the researcher to address this discussion, the following findings were generated:

First, the formulation of a unitary foreign policy strategic direction is desirable. However, it was not a characteristic of Venezuela's foreign policy during the period under study. Nonetheless, it is necessary to distinguish between the permanent criticism of the country's internal situation by sectors opposed to the government and the configuration of Venezuela's SSC initiatives.

The fundamental values of the foreign policy promoted by Hugo Chávez were those related to the principles established in the Constitution, which was approved in a national election. However, a public debate on the subject was not openly promoted.

Regarding the channels to execute Venezuela's foreign policy, these were also guided by the provisions established in the Constitution, taking into account that it was executed within an organizational architecture beyond the Ministry of the People's Power for Foreign Affairs.

Consequently, the foreign policy promoted by Hugo Chávez was defined by strong ideological components and not necessarily by the professionalism of those who have the knowledge and

competence to make decisions on these issues. For this reason, the government explored new ways of promoting participation in the formulation of foreign policy. Among these were the exchanges with foreign consultants, the use of social networks, and the promotion of the so-called “Popular Power” that includes sectors of civil society related to the government, and other public branches, especially the legislative power. Nevertheless, it excluded various groups in the private sector, civil society, part of the academia, and Venezuelan citizens abroad.

Finally, the diplomatic priorities of Venezuela’s foreign policy were to insert the country into a new international context, with goals, targets, instruments, and discourses different from previous administrations. Therefore, the presidential and political activism rather than a foreign policy based on agreements has characterized the country’s international relations since 1999.

REFERENCES

- Allison, Graham. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Little Brown.
- Aponte, Maribel. (2014). *El Nuevo Regionalismo Estratégico. Los primeros diez años del ALBA-TCP*. CLACSO. Buenos Aires.
- Aponte, Maribel & Amézquita, Gloria. (2015). *El ALBA-TCP. Origen y fruto del nuevo regionalismo latinoamericano y caribeño*. CLACSO. Buenos Aires.
- Asamblea Nacional. (2001). Ley del Servicio Exterior. Gaceta Oficial N° 37.254. Caracas, Venezuela.
- Ayllon, Bruno. (2015). “La cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe. De una época dorada a una fase incierta”. In Serbin, Andres; Martinez, Laneydi & Romanzini, Haroldo. (2015). *América Latina y el Caribe y el nuevo sistema internacional: Miradas desde el Sur*. CRIES. Argentina.
- Benzi, Danielle & Zapata, Ximena. (2013). “Geopolítica, economía y solidaridad internacional en la nueva cooperación Sur-Sur: el caso de la Venezuela bolivariana y PetroCaribe”. Cooperación Internacional para el Desarrollo. Universidad de Salanca. Spain.
- Boersner, Demetrio. (2011). “La Geopolítica del Caribe y sus implicaciones para la política exterior de Venezuela”. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Caracas, Venezuela.
- Briceño, José. (2014). “Del regionalismo abierto al regionalismo pos hegemónico en América Latina”, in Soto, William (ed.) *Política internacional e integración regional comparada*. Flacso. Costa Rica.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Cordova Víctor, Zavarce Castillo, Carlos & Pinto Gilberto. (2012). *Gestión Pública y Ética Socialista*. Armada de Venezuela. Caracas.
- Corrales, Javier. (2009). “Using Social Power to Balance Soft Power: Venezuela's Foreign Policy”. The Washington Quarterly. United States.

- Corrales, Javier & Penfold, Michael. (2011). *DRAGON IN THE TROPICS: Hugo Chávez and the Political Economy of Revolution in Venezuela*. Brookings Institution Press. Washington DC.
- Dahl, Robert A. (1971). *Polyarchy: participation and opposition*. New Haven: Yale University Press.
- David, Fred R. (1997). *Strategic Management Concepts*. Pearson.
- Figuerola Sepúlveda, Margarita. (2017). “El examen de la política exterior autonomista de Hugo Chávez (2004-2013): Una propuesta de análisis”. Encrucijada Americana.
- González, Edmundo. (2005) “Las dos etapas de la política exterior de Chávez”. Revista Nueva Sociedad 205.
- Guerra, José. (2009). “Caracterización de la Política Económica en el Modelo Estado-Gobierno venezolano”. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Caracas, Venezuela.
- Lengyel, Miguel; Thury, Valentin & Malacalzauan, Bernabe. (2010). “La eficacia de la ayuda al desarrollo en contextos de fragilidad estatal: Haití y la cooperación latinoamericana”. Fundación Carolina. Spain.
- Llenderozas, Elsa. (2013). *Relaciones Internacionales: Teorías y Debates*. EUDEBA.
- Mijares, Víctor. (2015). “Venezuela’s Post Chávez Foreign Policy. Is there a Maduro Doctrine?”. Americas Quarterly.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación. (2007). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. (2008). *Libro Amarillo*. Caracas, Venezuela.
- Mora, Daniel. (2004). “La política exterior de Hugo Chávez en tres actos (1998-2004)”. Aldea Mundo. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Motta, Pedro & Ríos, Sandra. (2007). “O regionalismo pós-liberal, na América do Sul: origens, iniciativas e dilemas”. ECLAC. Chile.

- Ojeda Medina, Tahina. (2010). "Experiencias Venezolanas en Cooperación Sur-Sur". In Ayllon, B & Surasky, J. (2010). *La Cooperación Sur-Sur en América Latina: Utopía y Realidad*. Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez Gil, Luis. (2012). *Elementos para una teoría de la política exterior*. Tirant lo Blanch. México.
- Pearson, Frederic & Rochester, Martin. (2000). *Relaciones Internacionales: Situación Global en el siglo XXI*. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Pope Atkins, G. (1995). *Latin America In The International Political System*. Routledge. New York.
- Putnam, Robert. (1988) "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games". International Organization.
- Reyes, Theis. (2007). "Plan de Desarrollo 2007-2013 propone reforzar "eje Cuba-Venezuela-Bolivia". El Universal. Caracas, Venezuela.
- Riggirozzi, Pia & Tussie, Diana. (2012). *The Rise of Post-Hegemonic Regionalism: The Case of Latin America*. United Nations University.
- Robledo, Carmen (2015). "New Donors, same old practices? South–South Cooperation of Latin American Emerging Donors", in Bandung: Journal on-line of the Global South.
- Rodríguez, María (2013). "La cooperación venezolana en América Latina: de la retórica a la acción", en América Latina Hoy, Vol. 63. Universidad de Salamanca.
- Romero, Carlos. (2004). "The United States and Venezuela" In Jennifer McCoy and David J. Myers (eds.), *The Unraveling of Venezuelan Democracy in Venezuela*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Romero, Carlos. (2006). *Jugando con el globo. La política exterior de Hugo Chávez*. Ediciones B. Serie Sine Qua Non. Caracas, Venezuela.
- Romero Carlos. (2010). "La Política Exterior de la Venezuela Bolivariana". Working Paper N°4. Plataforma Democrática.
- Romero, María. (2002). *Política Exterior venezolana. El Proyecto democrático 1959-1999*. Editorial CEC, S.A. Caracas, Venezuela.

- Sagasti, Francisco & Prada, Fernando. (2011). "La nueva cara de la cooperación para el desarrollo: el papel de la cooperación sur-sur y la responsabilidad social corporativa", in J.A. Alonso y J.A. Ocampo. *Cooperación para el desarrollo en tiempos de crisis*. FCE, Madrid.
- Sanahuja, José. (2008). "Del 'regionalismo abierto' al 'regionalismo post liberal'. Crisis y cambio en la integración en América Latina y el Caribe" in *Anuario de la integración regional de América Latina y el Gran Caribe 2008-2009*, edited by L. Martínez, L. Peña & Mariana Vazquez. CRIES. Argentina.
- Sanahuja, José & Cienfuegos, Manuel. (2010). *Una Región en Construcción: Unasur y la Integración en América del Sur*. Fundación CIDOB. Spain.
- Secretaría General Iberoamericana. (2009). *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2009*. Madrid, Spain.
- Serbin, Andrés & Serbin Pont, Andrei. (2017). "The Foreign Policy of the Bolivarian Republic of Venezuela: The Role and Legacy of Hugo Chávez," *Latin American Policy*, 8 (2), pp. 232–248.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2015). *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015*. Caracas, Venezuela.
- Singer, David (1961). "The International System: Theoretical Essays". *World Politics*. Cambridge University Press.
- Snyder, Richard & Sapin, Burton (1954). *Decision making as an approach to the Study of International Politics*. Princeton. New Jersey.
- United Nations Development Program. (2013). *Human Development Report 2013 the Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*. United Nations Headquarters.
- United Nations Economic and Social Council. (2008). *Background Study for the Development Cooperation Forum: Trends in South-South and Triangular Cooperation*. United Nations Headquarters.
- United Nations General Assembly. (2009). "The state of South-South cooperation". Report of the Secretary-General. United Nations Headquarters.

Varsavsky, Oscar. (1974). *Estilos tecnológicos: Propuestas para la selección de tecnologías bajo racionalidad socialista*. Ediciones Periferia. Argentina.

Waltz, Kenneth. (1979). *Theory of International Politics*. McGraw-Hill.

World Economic Forum (2007). *Global Risk 2007*. World Economic Forum. Switzerland.

World Economic Forum (2008). *Global Risk 2008*. World Economic Forum. Switzerland.

World Economic Forum (2009). *Global Risk 2009*. World Economic Forum. Switzerland.

World Economic Forum (2010). *Global Risk 2010*. World Economic Forum. Switzerland.

World Economic Forum (2011). *Global Risk 2011*. World Economic Forum. Switzerland.

World Economic Forum (2012). *Global Risk 2012*. World Economic Forum. Switzerland.

World Economic Forum (2013). *Global Risk 2013*. World Economic Forum. Switzerland.

Xalma, Cristina (2013). "El renovado auge de la Cooperación Sur-Sur: la experiencia iberoamericana". Integración & Comercio. Spain.

ENFOQUE EMOCIONAL Y RACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES

EMOTIONAL AND RATIONAL APPROACH DECISION MAKING

DRA. MARIANELA BUSTILLOS FLORES

UNEXCA

ORCID: 0000-0003-4245-4898

MBFSOLUCIONES@GMAIL.COM

CARACAS-VENEZUELA

“Si entendemos a nuestro cerebro,
podemos entendernos a nosotros mismos”.

“Una decisión, para cumplir con la característica de
ser efectiva, debe ser sistemática”
Peter Drucker

RESUMEN

ENFOQUE EMOCIONAL Y RACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES

Este artículo tiene como objetivo desarrollar la incidencia del enfoque emocional según los estudios de la neurociencia y del enfoque racional, de acuerdo a los modelos organizacionales de toma de decisiones; fundamentando la definición de la decisión y sus tipos, integrando el proceso de toma de decisiones y sus exigencias, verificando la toma de decisiones, a través de preguntas; y sustentando sistemáticamente el proceso de toma de decisiones para demostrar cómo resolver un problema.

Palabras clave: decisiones, proceso, emociones, neurociencia.

ABSTRACT
EMOTIONAL AND RATIONAL APPROACH
DECISION MAKING

This article aims to develop the incidence of the emotional approach according to neuroscience studies and the rational approach according to organizational decision-making models, basing the definition of the decision and its types, integrating the decision-making process and its demands, verifying decision-making through questions and systematically supporting the decision-making process to demonstrate how to solve a problem.

Keywords: decisions, process, emotions, neuroscience.

INTRODUCCIÓN

¿Somos totalmente libres al tomar decisiones o tenemos condicionamientos por nuestra mente?

Constantemente, las organizaciones toman decisiones formal e informal, objetiva y subjetiva, individual o grupalmente convirtiéndose así en la gran preocupación por parte de las y los administradores en su desempeño profesional. Según Herbert Simon (1980), la toma de decisiones es quizás el proceso más importante que se da dentro de las organizaciones.

A continuación, se desarrolla el tema de la toma de decisiones, desde los enfoques: racional, con sus métodos; y emocional, develando el funcionamiento del cerebro y la incidencia que tiene en la toma de decisiones. El estudio de toma de decisiones tiene una incidencia relevante en los resultados de las organizaciones, lo que ha generado el desarrollo de diversos métodos que permiten evaluar las variables no controladas por quienes deciden.

Comenzaremos por definir la decisión, haciendo énfasis en que se trata de un proceso cognitivo, es decir, racional, de pensar. De acuerdo con González Campos (2009), en ese proceso cognitivo se realiza una elección, entre otras posibles alternativas; porque, incluso, cuando se trata solo de una alternativa posible, hay, sin embargo, otra potencial: “la inacción”, el no actuar. Este proceso ofrece a quienes deciden pautas de comportamiento para tomar decisiones beneficiosas.

Por ejemplo, ante una amenaza donde la única alternativa para salvar la vida es huir, hay quién podría paralizarse; de ahí que la decisión debe estar dominada por la racionalidad. Los animales también toman decisiones, solo que no lo hacen racionalmente, siguen su instinto, su impulso. En el ser humano es distinto, la decisión va a satisfacer una demanda inmediata; pero, va más allá hacia el futuro.

La palabra “decidio”, proviene del latín *decido*, que significa “cortar”. Así, decidir es dividir pasado de futuro. Es decir, se “corta” una alternativa finalmente elegida. Según (Davis, 2000), las

personas encargadas de tomar una decisión son las decisoras, que serán las directivas u otros integrantes de la organización, en función del tipo de decisión.

Para la doctora en Neurociencia, María Luz González Gadea (2019), el estudio del proceso de toma de decisiones estuvo asociada a áreas del cerebro que tienen que ver con el procesamiento racional de la información, donde intervienen áreas del cerebro relacionadas con la valoración de costos y beneficios, la evidencia de las opciones disponibles y las expectativas previas. Pero, es en los últimos 20 años que se ha empezado a estudiar en profundidad la influencia de las áreas emocionales en los procesos de toma de decisiones especialmente, los que tienen impacto social. “Estas son áreas asociadas con la regulación emocional y con el sistema de recompensa del cerebro”. (s/p.)

Visto lo anterior, entonces se analizará el enfoque emocional y el enfoque racional: el proceso de toma de decisiones, la generación de alternativas, los talentos de las y los decisores, máximas de la toma de decisiones; para, luego, mostrar los tipos de decisiones, elementos, etapas, ventajas, relevancia de la toma de decisiones y el *big data* como herramienta de gestión del liderazgo; y, después llegar a las conclusiones del estudio.

1. Enfoques de la toma de decisiones desde la Neurociencia

Como seres humanos, nos distingue la capacidad de pensar, de analizar aquello que nos beneficiará más, lo que nos diferencia de otros seres vivos. Diariamente, estamos ante el dilema de tomar decisiones, tales como: ¿qué ropa escoger?, ¿a dónde iremos hoy?, ¿iniciaremos una dieta?, ¿qué comeremos?, hasta otras decisiones más complejas: ¿dónde vivir?, ¿con quién casarse?, ¿firmar un contrato de trabajo?, ¿qué profesión estudiar?, entre otros.

Por lo que es conveniente preguntarnos: ¿cómo tomamos decisiones?, ¿por qué algunas decisiones son más difíciles de tomar que otras?, ¿cuál es el rol de nuestro cerebro en este proceso?, ¿qué pasa con las emociones y cómo nos afectan?

Es por eso, la importancia de examinar con detalle esta valiosa herramienta de Gestión Organizacional, de cómo nuestro cerebro toma decisiones.

La Neurociencia estudia el funcionamiento y la estructura biológica del cerebro, mediante metodologías y técnicas diversas. Nuestro cerebro nos define, procesa el mundo que nos rodea y determina cómo respondemos a los estímulos. Para la doctora en Neurociencia, María Luz González Gadea (2019), el cerebro es un órgano social y esto demuestra la influencia que tienen las experiencias y nuestro contexto en el desarrollo cerebral. Lo que permitirá procesar información, vincularnos con otras personas y sentir emociones de diversos tipos.

Para Sarmiento y Ríos (2017), tomamos decisiones con base en nuestras experiencias personales o las de otras personas. Como resultado, las emociones nos impulsan a actuar, evitar o aproximarnos a algo. Asimismo, hay decisiones que tomamos de forma intuitiva, por lo que actuamos, incluso, antes de tomar consciencia de que estamos decidiendo sobre algo. En este sentido, las emociones nos ayudan a decidir porque promueven la predicción y emisión de juicios de valor, reformulan intenciones y nos ayudan a planificar lo que vamos a hacer.

2. ¿Cómo nuestro cerebro toma decisiones?

Las investigaciones señalan que, a nivel neurobiológico, el proceso de toma de decisiones del cerebro relaciona las diferentes áreas del sistema nervioso central, tales como el sistema práctico, ligado con la intuición, mediante la actividad de la amígdala cerebral, con sus redes neuronales y el sistema analítico, referido al razonamiento; en donde participan conexiones neuronales pertenecientes al córtex prefrontal.

Sarmiento y Ríos (2017) señalan las regiones con mayor incidencia en el momento de decidirnos:

- Corteza prefrontal ventromedial: al tomar una decisión, se integra la información sensorial, junto a la empírica, conectadas con estructuras como la amígdala o el hipotálamo. En consecuencia, esta parte valora las consecuencias a largo plazo de una determinada decisión.

- Corteza prefrontal dorso lateral: relacionada con los procesos de planificación, memoria de trabajo, flexibilidad mental, estrategias de trabajo y auto-evaluación, y las expectativas sobre los resultados.
- Amígdala: encargada de procesar la información sensorial con los estímulos que generan emociones negativas.
- Corteza cingulada anterior: relacionada con las consecuencias de lo que decidimos hacer.

Para el médico neurocientífico, David Eagleman (2018), la emoción es un componente necesario de la toma de decisiones; la elección es resultado de una competencia de redes neuronales que pueden ser rivales y provienen del mismo ser (el yo); funcionalmente, es un proceso de uno contra otros. Los resultados de sus estudios han demostrado que:

- La razón y la emoción están desconectados, son antagónicos que interactúan y colaboran.
- Más de una cosa determina nuestras decisiones, se pueden manifestar por separado.
- La realidad no es un punto exacto de lo que ocurre, es una construcción mental.
- Presencia del dilema entre lo que buscan las personas, como es la gratificación instantánea (emocional) o recompensa a largo plazo (racional).
- La fuerza de voluntad se consume cuando no se ejercita, por lo que se debe buscar un refuerzo que motive (Contrato de Ulises).
- El futuro es una idea, es una simulación que se produce en los circuitos neuronales, ejerce una menor atracción emocional que se tiene adelante ahora mismo.
- Se debe estructurar las cosas para programar el yo.

Para el autor, el ser humano tiene poca capacidad para escoger o explicar sus actos, motivaciones o creencias; ciertas cosas nos parecen más atractivas que otras y no sabemos por qué. Según sus estudios, *las riendas las lleva el cerebro inconsciente*. Nuestro cerebro toma decisiones constantemente, de algunas somos conscientes, de la mayoría no.

Dentro de los aportes de los estudios de la Neurociencia al tema de toma de decisiones, tenemos:

- Necesitamos de la coordinación de nuestro sistema cerebral para tomar cualquier decisión. Los hallazgos neurológicos nos aportan información.
- Las emociones juegan un rol fundamental, en la medida en la que influyen en el análisis cognitivo, detrás de cada decisión.
- El cerebro es un órgano social, y esto demuestra la influencia que tienen, aparte de la genética, las experiencias y nuestro contexto en el desarrollo cerebral.
- Los factores externos e internos en los que nos basamos son parte de esta toma de decisiones. De esta manera, la interacción de los aspectos personales (experiencias previas, motivación), sumado a la activación de las distintas áreas cerebrales, permiten la posibilidad de este proceso.
- En el futuro se necesitarán más estudios para comprobar estas conclusiones y evaluar qué sucede en procesos más complejos

Según Adrián Triglia (2016), en Psicología, un “heurístico” es una regla que se sigue de manera **inconsciente** para reformular un problema planteado y transformarlo en uno más simple que pueda ser resuelto fácilmente y de manera casi **automática**.

Podemos definir que el *afecto heurístico* es un atajo mental, un proceso que funciona por debajo de la conciencia y que acorta el tiempo de toma de decisiones. Influye la emoción (miedo, placer, sorpresa). La respuesta emocional afecta a la decisión, jugando un papel principal en la toma de decisiones.

3. Inicio del proceso de toma de decisiones

Comencemos a estudiar el proceso de toma de decisiones, desde su inicio, cuando nos encontramos con el problema, hasta que hacemos la elección. El proceso completo incluye, además, otros aspectos como probar, evaluar y ajustar. Por eso, hablamos del principio: el punto “crucial”, donde nos encontramos con la diversidad de caminos. Al asumir uno de estos, estamos renunciando a los beneficios que podrían tener las otras alternativas.

El inicio es “definir el problema”. El problema, en el caso de un robo, no es: “Me van a quitar el celular”, sino “Está en riesgo mi vida”. Aunque, definir el problema suene obvio, no lo es tanto cuando se interponen las barreras afectivas y los paradigmas cognitivos.

Luego: “analizar el problema” significa dividirlo en sus partes componentes, desglosarlo para verlo mejor. Detengámonos en esto, no se trata de “sintetizarlo”, “simplificarlo” o “reducirlo”; más bien, es descomponerlo, separarlo. Por ejemplo, en una negociación, el conflicto hay que separarlo de la persona, y el conflicto debe separarse en posiciones (lo que la gente dice que quiere) y los intereses (aquello que realmente quieren).

El tercer paso es “generar las opciones”. Si, ante un problema, vemos solo una alternativa; es posible que no lo hayamos analizado adecuadamente.

Traemos como ejemplo el siguiente: la creación de la Organización de Países Petroleros (OPEP) fue un gran logro mundial de la negociación venezolana, encabezada por Juan Pablo Pérez Alfonso. En un mercado que, para 1960, lo dominaban los grandes consumidores de petróleo, a través de siete grandes industrias, llamadas “las siete hermanas”. Venezuela tomó la decisión de ejercer el liderazgo de los siete mayores productores de los países sub desarrollados, desde una visión fuera de la esfera árabe – Medio Oriente, caracterizado por enfrentamientos, diferencias de posiciones y fiera competencia que inundaba el mercado; manteniendo bajos los precios del hidrocarburo a, apenas, 1,20 \$ el barril. Venezuela se centró en el interés común de los países, por encima de sus diferencias políticas, históricas, geográficas o religiosas.

Al lograr la unión de los productores que controlaban el 75% de la producción mundial de crudo, pudo triplicar sus precios, antes de 1970, y liderar la escalada petrolera, ocurrida durante los años 70 del siglo pasado. La filosofía de la OPEP fue, desde el principio, respetar la individualidad de sus miembros; al mismo tiempo que, presentaba un sólido frente común donde todos ganaban. En resumen, en la toma de decisiones, un buen comienzo es un beneficio. Ver el problema objetivamente, desglosarlo y generar buenas alternativas, es la clave.

4. Generar alternativas

Lo que esperamos de la decisión es el factor dominante de la misma, porque es el mecanismo que permitirá, en el futuro, su evaluación y mejoramiento. La “solución obvia” es subjetivismo. Para combatirlo, se elabora una gama de alternativas, iniciando por la más “simple”.

Entonces, cuando se está ante la interrogante de: ¿cuál es el problema?, se debe profundizar en los síntomas, y tener un objetivo a lograr; por lo que es necesario no tomar decisiones hasta no poder ponerlas en vigor. También, se requiere saber cuál es el riesgo y no sobrepasar ese “factor crítico”.

Hoy en día, no se pide una sola solución posible a quien actúa, sino una variedad; para evitar “la defensa de la idea propia” donde está “lo que queremos ver” o “pasar por alto lo inesperado”.

En este punto, conocido lo que ofrece cada alternativa, se compara la gama de posibilidades que ofrecen contra los objetivos trazados y los riesgos que se pueden tomar. Así se escogen las dos mejores y se recurre al mejor juicio.

5. Decisoras y decisores racionales

Según Simon (1980), quienes deciden deben describir su función de utilidad, es decir, su preferencia por distintas consecuencias. Frente al racional “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa, encontramos al “hombre administrativo”, que se conforma con una solución satisfactoria.

Esto se debe, en la mayoría de los casos, a múltiples causas, como que no siempre las personas decisoras cuentan con la información necesaria para tomar una buena decisión. En la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa. Con la obtención de información, se elaboran, sintetizan y almacenan, datos sobre un determinado hecho (González, 2001). También, influyen las decisiones de quienes actúan, ubicados en niveles superiores; y otros factores, como las normas, la autoridad, la división del trabajo, etc. (Menguzzato y Renau, 1995).

En las organizaciones existen colaboradoras y colaboradores con objetivos individuales y otros con objetivos colectivos; para buscar el consenso entre las partes, se establecen pautas, mecanismos, procedimientos para la toma de decisiones.

Antes y ahora, se concibe a las organizaciones como un sistema deliberadamente construido para el logro de fines. Por lo tanto, para la teoría clásica, un sistema organizacional es racional, si alcanza sus metas eficientemente; siendo su racionalidad de fines y la estructura, el medio para alcanzarlos. Por ejemplo, la estructura salarial es de fines y medios, debido a que los cargos de menor jerarquía (subordinados) ejecutan las tareas que serían los medios para alcanzar las metas trazadas por quienes ocupan los cargos (superiores), por quienes deciden; dejando de considerar los motivos de las y los subordinados.

6. Talentos de quienes deciden

Quienes deciden tienen cuatro grandes facultades que les distinguen:

- 1) Inteligencia emocional: que es la capacidad de resolver problemas, a través de la comprensión de las emociones propias y las ajenas. *Solo esta capacidad hace posible separar la gente del conflicto.* La o el decisor debe tener autoconocimiento de sus emociones, autocontrol y empatía. Debe colocarse en lugar de otras y otro para comprender sus emociones y resonancia, para lo cual debe saber qué emociones puede producir en los demás.
- 2) Capacidad para descifrar los intereses detrás de las posiciones: la o el buen decisor siempre asociará lo que la otra o el otro diga a los intereses que realmente tiene. Los intereses, normalmente, son de tipo económico, de reconocimiento, seguridad y/o control.
- 3) Abierto a la aparición de nuevas alternativas: quienes deciden efectivamente, no se cierran, estimulan que salgan nuevas alternativas de solución para el problema que están tratando.
- 4) Entusiasta, en cuanto a conseguir logros concretos: desde el principio, trata de tener el camino avanzado, así sea un

paso; pero, en acuerdos tangibles, visibles que, aunque pequeños, al inicio no sean reversibles.

7. Máximas del proceso de toma de decisiones

Existen algunas máximas aleccionadoras sobre el análisis del proceso de la toma de decisiones:

- 1) Solo quienes son dirigentes pueden tomar decisiones efectivas: la capacidad es muy importante en quienes deciden, por eso es fundamental su preparación. Una persona profesional y, en general, cualquier lideresa o líder requiere estar preparándose constantemente, más en los tiempos de cambio que vivimos. Quien es dirigente competente se hace seguir en forma espontánea, trabaja en equipo, sabe dar órdenes que, aunque sean exigentes con los objetivos, también sean consideradas con las personas; y se preocupan por desarrollar a su gente y consultarla.
- 2) Si se llega a un resultado inaceptable, el paso siguiente es revertirlo: no debemos aferrarnos a una decisión, si en el campo probamos que debe cambiarse parcial o totalmente, así debe hacerse. El análisis de problemas y toma de decisiones es un proceso racional, no puede responder a la afectividad ni a paradigmas.
- 3) La decisión de prisa se lamenta, aunque sea de prisa, debe pensarse: la decisión es un proceso cognitivo racional. La prisa puede significar que estamos poniendo lo afectivo o el paradigma para abreviar en forma ineficiente de tiempo. Al pensar, puede ser de prisa, lo que debe asegurar es que sea un proceso de pensamiento reflexivo.
- 4) No hay que temer a las situaciones difíciles: esta sentencia habla de la importancia que tiene el ver los problemas, desde el punto de vista racional. El involucrar lo emocional en la decisión, afectando el cálculo, es un error; aunque, lo afectivo sirva para aumentar la moral, el empuje, no debe ser el sustento de la decisión.
- 5) Si quien dirige no ve la amenaza, toma decisiones innecesarias: si quien lidera no logra apreciar el problema, sus decisiones tendrán un efecto negativo.

- 6) Tomando la decisión, hay que pensar; sobre todo, en sus consecuencias: como hemos visto, el proceso de toma de decisiones no termina con la elección de una alternativa, hay que evaluar su impacto; sobre todo, si significa un cambio de rumbo.
- 7) El desastre más grande ocurre, cuando no se tiene previsto: no pensar en las consecuencias de lo que se podía prever, conduce a serios reveses. Un evento sorprendente de enorme impacto, pero que, cuando se analiza, nos damos cuenta que era esperable que ocurriera.
- 8) Las decisiones simples complican la situación: no es una buena estrategia simplificar las cosas o reducirlas, porque al adoptar una solución sencilla para abordar un problema complejo, lo hacemos más complejo aún.

8. Tipos de decisiones, según el nivel organizativo

No todas las decisiones tienen la misma importancia, impacto y relevancia, no es lo mismo decidir la cantidad de la producción, contratar a nuevas o nuevos empleados u organizar un almacén. Según Claver et al. (2000), las decisiones se clasifican según el nivel en que se tomen.

Las decisiones se pueden clasificar, de acuerdo con su nivel organizativo, en altas o estratégicas. Las decisiones a nivel medio están referidas a cómo implementar de la mejor manera las estrategias, cómo compensar las debilidades y las fallas de la organización. Las decisiones, a nivel de supervisión, corresponden a las que toma el equipo técnico para dirigir las tácticas operativas.

El gran problema de las organizaciones es que muchas y muchos de sus cuadros de mando no asumen su rol y, siendo grandes dirigentes, quieren supervisarlo todo o, al contrario, siendo quienes supervisan pretenden verse como estrategas y descuidan la operación.

9. Tipos de decisión, de acuerdo con la jerarquía

La decisión estratégica se refiere a la elección que va a la meta última; la táctica se refiere al método, y por lo tanto, son las y los dirigentes medios quienes la ejecutan. Por su parte, la

decisión operativa va dirigida sobre las tareas y el tipo de elección que deben hacer quienes supervisan. Por eso, quienes son estrategas, deben tener visión del cambio; su nivel medio debe saber adaptarse y hacer innovaciones en los métodos; y el nivel operativo, debe absorber y ejecutar las nuevas tareas.

10. Tipos de decisión, según su método

Las decisiones, también, pueden clasificarse de acuerdo con su método, en “programadas” y “no programadas”. Para Claver et al. (2000), las “decisiones programadas” son aquellas previstas para situaciones de rutina, verbigracia: “¿qué hacer si el usuario no tiene documento de identidad, porque lo dejó o se le perdió?” Se dice que todo lo previsible debe estar programado. *Rutinario* quiere decir que se puede llevar por una ruta. En cambio, las “decisiones no programadas” son las que se aplican a problemas nuevos, inusualmente importantes, donde no hay un método para solucionarlos; por lo que debe recurrirse a la creatividad y criterio del personal decisor.

11. La decisión, de acuerdo al número de quienes la toman

Hasta ahora, hemos visto la decisión en forma general; y examinado cómo se clasifica, de manera jerárquica: estratégica, táctica y operativa; o con base en su método: programada o no programada. Sin embargo, por el número de individuos líderes que la toman, puede decirse que la decisión es individual o colectiva.

Se afirma que la decisión colectiva tiene el potencial de ser mejor, en comparación con la individual, por contar con mayor contrastación de puntos de vista, lo que la acerca más a la realidad. Sin embargo, los estudios revelan que puede conllevar, también, a las peores decisiones, por una distorsión producida en el juicio del grupo. En tal sentido, las decisiones colectivas pueden caracterizarse, de acuerdo a lo siguiente:

- a) *La decisión caótica*: es la que surge de la falta de liderazgo. La turba puede verse influida, momentáneamente, por alguien o algo y tomar un determinado rumbo seguramente errado.

- b) *La decisión mágica*: sale de un acto de fe del grupo, con poco sustento que apunta a un ideal.
- c) *La decisión autoritaria*: es la que surge de un grupo donde la mayoría se va a hacer eco de quien lidera en forma acrítica, son participantes “de relleno”. Para evitar esto quien lidera debe crear una “cultura de la verdad”.
- d) *La decisión por mayoría*: es la que se toma en forma dividida ganando los más contra los menos. Su desventaja es que la minoría puede tener la razón.

Se ha demostrado que las decisiones más eficientes son aquellas tomadas colegiada y consensuadamente.

12. Ventaja y exigencia de la decisión consensuada

Para Larry Dressler (2006), el consenso puede ser una herramienta poderosa y transformadora. Sin embargo, no es una panacea que transformará su organización. Para eso se requiere del direccionamiento del liderazgo para decidir cuándo y dónde utilizar la decisión por consenso. La decisión colegiada consensual consiste en un proceso cooperativo, donde todas y todos los participantes forman parte de la elección. Requiere darse dentro de un marco que viene dado por la existencia de un propósito común, la comprensión profunda del problema y la presencia del líder o lideresa – facilitador que favorezcan la participación de todas y todos.

No debe confundirse con el ultra democratismo, porque la sola presencia de un “colectivo” no hace que se tomen decisiones acertadas, si quienes participan carecen de conocimiento del problema o no existe claridad, respecto al propósito.

La decisión consensuada es tan motivadora, como la decisión mágica; pero, más realista, siendo, sin embargo, más elevada en su ideal que la decisión por mayoría; por cuanto no crea exclusión, quienes ganen o pierdan; o que la decisión autoritaria, por ser crítica y someter a la reflexión los criterios utilizados.

13. Relevancia del proceso de toma de decisiones

El estudio del proceso de toma de decisiones nos empodera en una realidad: tenemos ventaja, si al enfrentar un problema seguimos un proceso racional sistemático por el cual reunamos la información, ponderemos las posibles alternativas y escogemos la mejor. Según Grados y de la Garza et al. (2019), aprender el proceso de toma de decisiones empodera a quien dirige para que, al enfrentar un problema complejo, reúna la información y considere los cursos de acción, trabajando sistemáticamente con el problema, a fin de lograr una actuación óptima, alineada con los objetivos. Se trata de que toda decisión sea asumida por la razón, de una manera óptima. La ausencia de lo racional en las decisiones puede llevarnos a perder la vida.

14. Exigencias en la toma de decisiones

La toma de decisiones tiene unas exigencias para que sea acertada y no ocurra una obstaculización, por parte de lo emotivo, o el paradigma cognitivo la afecte. Según Sandra Teruel (2019), lo primero es identificar que hay un problema, preguntándose cuál es la diferencia entre el “estado operativo actual” y el “estado operativo deseado”. No es la diferencia entre el estado ideal actual y el estado ideal futuro. Es el estado operativo, en el momento presente; versus el estado operativo, como quiero que sea.

El conocimiento cabal de esa diferencia en sus detalles es clave, porque así la escogencia de la elección se orientará al problema real y no a las preferencias afectivas o a los paradigmas del pensamiento, producidos por la tradición, la autoridad o las creencias.

15. Etapas de la toma de decisiones

Las fases de tomar decisiones comienzan con la “voluntad de tomar la decisión”, es decir, la conciencia de que existe una necesidad de hacer algo para obtener un beneficio o evitar un daño. Para Sandra Teruel (2019), hay unas etapas en el proceso de toma de decisiones:

- a. Se inicia con una resolución individual o grupal de actuar.
- b. El segundo paso es generar y estudiar las posibles alternativas. En la medida en que esas alternativas sean buenas, respondan al ambiente y sean realistas la decisión aumentará su calidad.
- c. El tercer paso es la selección racional de la mejor alternativa, esto es aquella que genere mayores beneficios y al menor costo.
- d. El cuarto paso es informar a quienes ejecutan sobre la mejor alternativa escogida.
- e. El quinto paso es implementar la decisión, estudiando su impacto.
- f. El sexto, evaluar las consecuencias de la decisión implementada, con objetividad y realismo.
- g. Finalmente, el séptimo, es revisar las posibilidades de cambio en cualquier aspecto de la decisión que genere elementos negativos.

El empleo de este modelo para saber que decisiones se pueden tomar de forma efectiva, no significa simplificar una realidad tan compleja; el mismo permite una mejor comprensión, descripción y forma de abordar el problema.

16. Preguntas para verificar la toma de decisiones

El pensamiento es realmente efectivo, cuando es reflexivo; es decir, cuando terminado su ciclo vuelve a un nuevo giro de consideración más elevado y con más información. Es el pensamiento, juzgándose a sí mismo, a través de preguntas. Aquí presentamos las cinco preguntas más importantes al tomar una decisión:

- a) Primera, “la verdad”: ¿realmente necesitamos la alternativa elegida?, ¿para qué la queremos?
- b) Segundo, “la realidad”: ¿cuál es la posibilidad de que lo logre?, no basta elegir, la elección debe ser viable.
- c) Tercera, “¿de quién depende?”: la toma de decisiones exige que nos preguntemos si la alternativa escogida depende

de quienes la hacemos o de otras personas. Mientras una elección se aleja más de mi círculo de acción, tengo menos control sobre esta y sus consecuencias.

- d) Cuarta, “la eficiencia”: si podemos lograrlo, ¿es a un costo que estamos en disposición de pagar?.
- e) Quinta, “la sospecha reflexiva”: ¿seremos realmente nosotras y nosotros quienes necesitamos esa decisión?, o ¿es otra persona quién nos está induciendo a esta, o el medio, o la situación?

17. La *Big Data*

Optimizar el manejo de la información es directamente proporcional a tomar mejores decisiones. Decidir es elegir, teniendo en cuenta la mayor cantidad y calidad de información pertinente al problema. Hoy en día, la *Big Data* permite el análisis de grandes cantidades de información, realizar pronósticos de usuarias, usuarios, competidoras y competidores, conocer las necesidades de las y los usuarios; así como acceder rápidamente a los procesos en que se involucre la organización. La transformación digital es un concepto de moda. A veces, la sociedad cambia tan rápido, que adaptarse puede significar romper por completo con el pasado.

CONCLUSIONES

Surge la pregunta, ¿tomamos decisiones emocionales o decisiones racionales?, ¿decidimos con la mente o con la emoción? Es habitual en las personas establecer esa diferencia. Según personas expertas; las mejores decisiones se toman siempre sintonizando la lógica con la emoción, la intuición con la experiencia.

Las emociones no se sitúan en el lado sombrío de la razón, estas son parte indispensable en cada decisión que tomamos y, por tanto, debemos ser plenamente conscientes de ellas. Si las entendemos, si las gestionamos, si afrontamos sus desafíos en esas épocas de desánimo o preocupación, serán nuestras mejores aliadas.

Es así, que la emoción y la razón nunca van por separado, son los motores que nos acercan hacia la felicidad. Por eso, es importante utilizar un método el cual permita observar las distintas alternativas de solución a un problema, para escoger de forma individual o colectiva consensuada la más efectiva a la solución planteada. De ninguna manera, se debe actuar de forma impulsiva, lo más idóneo es sintonizar el pensamiento, el deseo y la acción.

Según el modelo actitudinal de McGuire, la regulación emocional dota a la conciencia del manejo adecuado de la relación, por ejemplo, entre lo cognitivo: lo racional, ¿qué piensa el sujeto de la o el candidato?; lo afectivo: lo emocional, ¿qué siente la persona sobre quien se candidatiza?; y lo conductual: lo conativo, ¿cómo se comportará la persona ante quien esta candidatizándose?, ¿Te elegirá?

Debemos tener en cuenta que, lo meramente cognitivo racional, es una dimensión importante; pero no la única en el proceso de toma de decisiones; lo afectivo y lo conductual juegan un papel decisivo: cómo me siento y cómo actúo son aspectos claves en la dirección del comportamiento. Aislar solo lo racional es un reduccionismo que no abarca la complejidad de la conducta resultante en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M.; Molina, H. Manual de administración de empresas, 4ª edición, Civitas, Madrid, 2000.
- Davis, D. (2000). Investigación en administración para la toma de decisiones, Thomson, México.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Editorial Norma.
- González, M. (2001). Sistemas de información para la empresa. Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Ed. Ariel. pp.73.
- Sarmiento, L. y Ríos, J. (2017). Bases neurales de la toma de decisiones e implicación de las emociones en el proceso. Revista Chilena de Neuropsicología, 12(2), 32-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179354005006>
- Simon, H. (1980). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”. Madrid: Aguilar.
- Senge, P. (2010). La quinta disciplina. México: Granica.
- Stoner, J. (1984). Administración. México: Editorial Prentice Hall. Segunda edición.

ELECTRÓNICAS:

- Bernardo, Á. (2016). ¿Cómo toma decisiones nuestro cerebro? Extraído el 15 de enero de 2022. Desde: <https://manuelgross.blogspot.com/2016/02/las-decisiones-automaticas-como-toma.html>
- Bustillos, M. (2020). Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos. Extraído el 10 de septiembre de 2021. Desde: <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos/>
- Canós, D. et. al. (2016). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Extraído el 18 de noviembre de 2021. Desde: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Dressler, L. (2006). Consenso a través de la conversación: cómo lograr decisiones de alto compromiso. Extraído el 15 de mayo de 2021. Desde: <https://vdoc.pub/documents/consensus-through-conversation-how-to-achieve-high-commitment-decisions-7em5m20oevo0>
- Eagleman, D. (2018). ¿Cómo decido? Documental. Extraído en 15 de mayo de 2021. Desde: <https://www.rtve.es>

- Fundación Innova Bankinter (2021). ¿Qué es Neurociencia? Extraído el 07 de febrero de 2022. Desde: <https://www.fundacionbankinter.org/noticias/que-es-neurociencia/#:~:text=Nuestro%20cerebro%20nos%20define%2C%20procesa,te%20recuerde%20a%20un%20luga>
- Grados, Z. y de la Garza, C. (2019). Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas. Extraído el 12 de febrero de 2022. Desde: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F4560%2F456045209002.pdf&clen=190745>
- González, C. (2009). La Toma de Decisiones Organizacionales. Extraído 11 de noviembre de 2021 Desde: <https://baixardoc.com/documents/capitulo-3-la-toma-de-decisiones-organizacionales-31--5dc721f6c6d32>
- González, M. (2019). Nuestro cerebro y la Toma De Decisiones. Extraído marzo 2022. Desde: <https://www.experta.com.ar/blogg/nuestro-cerebro-y-la-toma-de-decisiones/>
- La Mente es Maravillosa (portal web). Decisiones emocionales y decisiones racionales: ¿hay diferencia? Extraído el 15 de marzo de 2022. Desde: <https://lamenteesmaravillosa.com/decisiones-emocionales-y-decisiones-racionales-hay-diferencia/>
- Martínez, I. (2017). 10 Mejores Criterios para la toma de decisiones. Extraído el 15 de octubre de 2021. Desde: <https://ignaciomartineza.com/liderazgo/toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Teruel, S. (2019). Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Extraído el 23 de mayo de 2021. Desde: (<https://es.scribd.com/document/334648707/8-Etapas-Para-La-Toma-de-Decisiones>)
- Triglia, A. (2016). Heurísticos: los atajos mentales del pensamiento humano. Extraído el 12 de marzo de 2022. Desde <https://psicologiymente.com/inteligencia/heuristicos-atajos-mentales-pensamiento>.

LA REALIDAD ECONÓMICO-GLOBAL POST-PANDEMIA

THE POST-PANDEMIC GLOBAL ECONOMIC REALITY

MARBELYS MAVÁREZ LAGUNA

Signada por la incertidumbre, dependiente de un conjunto de variables geopolíticas. Nos corresponde accionar sobre la base de tales escenarios.

RESUMEN

El artículo escudriña sobre el escenario económico y geopolítico que tenemos frente a todas y todos nosotros, especialmente en el período post pandemia. Se trata de un trabajo que explora el escenario actual y se pregunta sobre el contexto que probablemente tendremos a futuro. Implica reflexionar sobre cómo ha sido asumido el enfoque de la economía, los riesgos que debemos admitir, de continuar con una serie de prácticas que, incluso, van en contra de las bases que sustentan la vida en el planeta. Y, finalmente, realiza una serie de propuestas para el debate y la reflexión, relacionadas con temas de Estado, Gobierno, Políticas Públicas y, por lo tanto, con la toma de decisiones.

Palabras clave: economía mundial, ralentización, Covid 19, desaceleración económica, materias primas.

ABSTRACT

The article examines the economic and geopolitical scenario we have before us, especially in the post-pandemic period. It is a work that explores the current scenario and wonders about the context we are likely to have in the future. It involves reflecting on how the approach to the economy has been assumed, the risks we must assume if we continue with a series of practices that even go against the bases that sustain life on the planet. And finally, it makes a series of proposals for debate and reflection related to issues of State, Government, public policies and, therefore, decision making.

Keywords: World economy, slowdown, Covid 19, economic slowdown, raw material.

INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se desarrolla lo relativo a una discusión inacabada y, a ratos, inconclusa, en torno al futuro económico que tenemos frente a todas y todos nosotros; pasando, desde luego, por una panorámica sobre cómo esa realidad incidió y seguirá influyendo en la vida cotidiana de los sujetos sociales. No menos importante es hacer referencia a un asunto pivote en la discusión, cual es el papel de las materias primas en este entramado de realidades, el rol que juega el conflicto ucraniano-ruso, la inflación global y, desde luego, la ya cacareada desaceleración de la economía mundial.

Pues bien, en la referida trama de asuntos proponemos una mirada alterna al problema, quizás no la única; pero sí se trata de una opción distinta para interpretar y abordar la realidad desde otra perspectiva. En estos planteamientos, se advierte desde ya, no existen cuestiones taxativas, ni nada parecido. Se exponen asuntos para la discusión y el debate necesario, especialmente en momentos cuando el escenario de pandemia dio al traste con todo un sistema de convicciones que, incluso, era inherente a la ciencia fáctica.

De modo que se propone un ejercicio que nos permite comprender el ajedrez global de otra forma, desde otro lugar de enunciación. Es el caso de la tesis esbozada por Danny Dorling, profesor de Geografía de la Universidad de Oxford. O los planteamientos referidos al final: ¿necesitamos un Estado más fuerte o no?, ¿cómo asumir las Políticas Públicas y la Gestión de Gobierno en el período post pandemia?, ¿qué asuntos clave se deben tomar en consideración, a los fines de transformar el pretendido *status quo*?, ¿qué decisiones deben adoptar los gobiernos con miras a garantizar el bienestar del pueblo, basados en un nuevo paradigma de Gestión?

1. Futuro nada halagador

No hay duda de que la pandemia incidió de forma significativa en las dinámicas de las sociedades. No hubo país, economía, realidad, que quedara liberada de su abrasiva presencia y acción. La afectación primordial se produjo por estar frente

a un evento desconocido. No palpable, no tangible; pero con consecuencias dramáticas para algunas personas con sistemas inmunes y psicológicos muy particulares, quizás aún susceptibles de investigar, pues existen aún muchas incógnitas. Quizás más que certezas.

Lo anterior ha traído una serie de efectos en la realidad económica global. Datos revelan que, en medio de la incertidumbre generada por el Coronavirus y el aumento de la inflación, así como el gran endeudamiento y la desigualdad de los ingresos, lo que, a su vez, se traduce en ingentes desigualdades sociales; la economía mundial en 2022 estuvo signada por un nuevo episodio de desaceleración, el cual se extenderá hasta fines de 2023, tal como lo avizoró, a comienzos de 2022, el Banco Mundial (BM).

El escenario anteriormente descrito se torna particularmente incisivo en los llamados *países del tercer mundo*, dependientes, emergentes o subdesarrollados (por citar solo algunas categorías que se usan para designar lo que somos). Es propicio señalar que, a comienzos de 2022, el panorama se visualizaba aún más complejo para las economías emergentes y en desarrollo, cuya recuperación podría estar en riesgo dada la ralentización de los motores globales: Estados Unidos y China; pues no existía disposición alguna de aumentar la demanda de las materias primas que se producen en las naciones exportadoras no industrializadas.

No obstante, en febrero ocurrió un evento que prendió las alarmas en el sistema geopolítico y económico global: el conflicto Ucrania-Rusia. Y, aunque “en el panorama de la contienda no pueden preverse impactos importantes en el suministro de materias primas minerales que la transición energética precisa” (Espí: 2022), debe señalarse que el mercado se halla en una situación de tensión, de altibajos, sometida a una gran incertidumbre. Todo lo anterior, en un contexto de transición hacia nuevas formas de energía que dibujan escenarios, hasta ahora, insospechados.

En entrevista realizada al economista Carlos Felipe García, antes del conflicto entre Rusia y Ucrania ya había un impacto

en las materias primas, debido a dos aspectos fundamentales: en primer lugar, la reacción de las economías a los programas de estímulo económico en los países desarrollados y en desarrollo para superar el Covid-19 en su Fase 1; lo que llevó a la economía a una contracción global. “Se aprobaron programas monetarios y fiscales que hicieron que la economía rebotara, y rebotó de tal forma que aparecieron cuellos de botella en la cadena global de suministros propios del efecto del Covid, que llevaron a un impacto en los precios”. (Ob.cit).

Como resultado, obtuvimos que las materias primas subieron de forma intensa. En particular, Rusia redujo la capacidad de inyección de gas al mercado europeo, desesperados por alcanzar unos niveles de almacenamiento antes del invierno, lo cual impactó el precio del gas y del petróleo.

En segundo orden, con la puesta en marcha del conflicto Rusia-Ucrania, arguye García:

(...) hubo un impacto enorme en los precios, en principio del gas, lo que ocasionó un efecto dominó en el resto de las materias primas. Tal impacto en los precios del gas natural ha seguido. Y se explica con más énfasis porque Rusia recortó fuertemente la entrega de gas a Europa. Los europeos debieron pagar una tarifa muy alta que tuvo un efecto contagio sobre los precios. (Ídem.)

Luego de seis meses de iniciada la guerra, el aumento que se produjo en los precios del petróleo y la mayoría de las materias primas se ha reducido. ¿Qué escenario enfrentamos? Explica García lo siguiente: el temor de una recesión global por dos vías. Primero, el encarecimiento de las facturas de energía: gas, petróleo y carbón. Segundo, como la inflación subió a niveles muy altos en 40 años, los Bancos Centrales han venido incrementando las tasas de interés.

A futuro es difícil realizar pronósticos. Una de las variables que está presente y que puede cambiar los escenarios es la geopolítica. Los ministros de finanzas del G7 han acordado comprar el crudo ruso a un precio inferior al del mercado para que Moscú no pueda beneficiarse de los altos precios de los

combustibles, debido, en parte, a las sanciones impuestas contra Rusia. Entretanto, los altos precios de la electricidad están provocando drásticos cambios en las dinámicas de las y los pequeños y medianos comerciantes, cuyas facturas de electricidad han aumentado hasta 1000% en comparación con el año pasado.

2. Lo sólido se desvanece

Lo cierto, evidente, es que la pandemia descolocó algunos conceptos, creencias, nociones, convicciones y realidades. Algunas cuestiones salieron al ruedo como mitos. El crecimiento, uno de estos. Si bien es cierto que los países necesitan crecer; también es verdad que requieren hacerlo tomando en consideración un conjunto de variables, como por ejemplo, el respeto a la naturaleza. De nada sirve continuar con una política extractivista, si estamos acabando con las bases de la naturaleza y dejando una gran huella en el planeta, nuestra gran casa.

En tal sentido, el profesor Martín Padrino (2015), en su ensayo titulado: *La reapropiación social de la naturaleza y el poder popular*, explica:

Hoy la humanidad ha superado los límites de la capacidad de carga del planeta tierra, la naturaleza está de rodilla, la industria capitalista cada día zanja mayores y peores cicatrices a la naturaleza. Ayer fueron las bombas los mayores agentes contaminantes, hoy es la industria, la misma que masifica el consumo y alimenta los placeres del Capitalismo, en resumen, la acción depredadora que se ejerce contra la naturaleza es un hecho cotidiano. (p.3)

Y, luego, agrega: “el Capitalismo, en la medida que patenta sus invenciones como garantía para hacerse de los derechos que le permitan amasar grandes fortunas, también está patetando el fin de la humanidad”. (Ídem.)

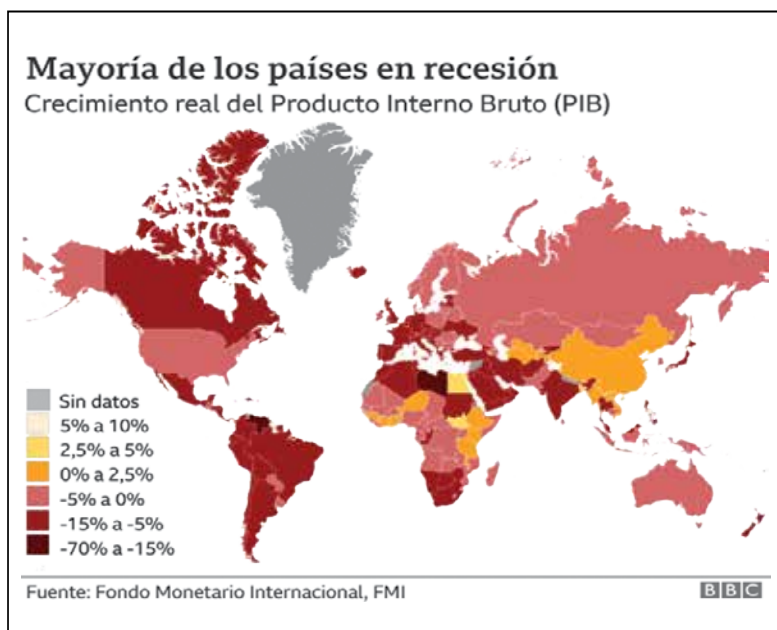
En similar tónica cuestiona Alvater (2006): “el hombre construye su historia al transformar la sociedad, la naturaleza y a sí mismo, pero no existen límites impuestos por la naturaleza”. (p. 341).

¿Qué significa lo anterior? Sencillo. Se impone la necesidad histórica de replantear cómo asumimos la economía y lo que proponen los Estados para salir al paso ante situaciones que ameritan soluciones a las crisis. Danny Dorling (2020), profesor de Geografía de la Universidad de Oxford, en su libro *Ralentización (Slowdown)*, abre un debate en torno a la idea según la cual estábamos viviendo en una era de aceleración económica y tecnológica sin precedentes.

Dorling analizó las tasas de crecimiento económico, desde 1950 a 1980; y, luego, hasta años más recientes. Observó que el crecimiento del PIB es menor cada década en relación con la anterior. Como dato significativo, en 1968 la población humana en el planeta aumentó 2%, solo en un año. Ese fenómeno no ha vuelto a ocurrir. Ese año la demanda creció abruptamente con consecuencias ya conocidas. La segunda parte del título de su libro es: *El fin de la gran aceleración y por qué es bueno para el planeta, la economía y nuestras vidas*. “A medida que el crecimiento de la población se desacelera, lo cual ha sucedido casi todos los años desde 1968, la demanda de bienes también ha disminuido”

De manera tal que el crecimiento global caerá de 5,7% en 2021 a un 2,9%, en 2022; menos que el 4,1% previsto (Banco Mundial). Si analizamos estos datos y las perspectivas que han asumido los autores que preceden, nos encontramos con la imperiosa necesidad de problematizar sobre cuál es el futuro que deviene y cuál es el paradigma que debemos asumir, basándonos en nociones como esta: “cuestionar radicalmente el concepto de desarrollo [lo que] constituye una subversión cognitiva, que es condición previa de los cambios políticos, sociales y culturales imprescindibles” (Latouche, 2003, p. 12).

A continuación, veamos cómo se expresa una de las mayores preocupaciones en el contexto actual (la recesión mundial):



El FMI estima que la economía mundial se contrajo un 4,4%, en 2020. La organización describió la caída como la peor desde la Gran Depresión de la década de 1930. Ahora, corresponde cómo revertir ese efecto sin necesidad de ir en contra de la humanidad y del planeta.

3. Un paneo en América Latina

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) pronosticó un crecimiento en la región, para 2022, de 1,8%. El organismo estimaba que 7,8 millones de personas se sumarían a los 86,4 millones, cuya seguridad alimentaria ya está en riesgo en Latinoamérica. Para el Banco Mundial, en 2022 la región tendría un fuerte enfriamiento por el impacto de la guerra: el crecimiento regional sería de un 2,5%, una caída significativa, comparada con el 6,7%, de 2021. Y, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el panorama sería todavía peor para las economías emergentes y en desarrollo, cuya recuperación podría estar en riesgo, dada la ralentización global y la reducción de la demanda de materias primas por parte de Estados Unidos y China.

Un dato que no podemos inadvertir en este contexto: dos de cada tres empleos perdidos en la región fueron empleos informales, al contrario de lo que ha sucedido en otras recesiones, en las que este tipo de empleo funcionaba como válvula de escape de las crisis. Por otra parte, una de cada dos personas empleadas, era trabajadora informal, incluso, antes de la contingencia sanitaria. De allí, la necesidad de avanzar hacia la creación de empleos formales con seguridad social; pues quienes carecen de estos beneficios no tienen la capacidad de amortiguar choques exógenos, como los vividos en el período de pandemia.

Las mujeres enfrentan mayores cargas que los hombres para conservar sus puestos de trabajo o reingresar a los mercados laborales. No solo continúan perdiendo empleos a tasas mucho más altas que los hombres, sino que están experimentando mayores aumentos en el trabajo doméstico no remunerado; particularmente, en la supervisión de las actividades educativas de las niñas y niños.

Pero no todos los cambios en el mercado de trabajo fueron negativos. Esta crisis también trajo consigo nuevas oportunidades para acelerar la transformación de los mercados laborales de la región. Una de estas fue el teletrabajo. En el pico de la pandemia, en junio de 2020, entre un 20% y un 40% de las y los trabajadores en México, Chile o Uruguay pudieron acogerse a alguna modalidad de trabajo en remoto.

Durante la pandemia, la inseguridad alimentaria casi se duplicó. Los países con mayor desigualdad y pobreza experimentaron un impacto mayor, en términos de inseguridad alimentaria. La participación en alguna forma de actividad educativa en la región está doce puntos porcentuales por debajo de la tasa de asistencia, antes de la pandemia. Además, el nivel y el tipo de participación varían sustancialmente entre y dentro de los países.

En cuanto a las perspectivas para Venezuela, según el Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF), en el primer semestre de 2022, hubo un crecimiento de 12,3%, en comparación con el mismo período de 2021. Las razones:

- 1) El incremento de la producción petrolera. Cifras oficiales, reproducidas en el boletín mensual de la OPEP, señalan un aumento del 138% en la producción venezolana durante el primer semestre de 2022.
- 2) El incremento de los precios del petróleo: el marcador de la cesta de exportación de Venezuela, Merey, se encontraba por encima de \$90 p/b, al cierre de junio 2022.

Lo anterior representa un escenario digno de ser estudiado en sus complejas manifestaciones. Probablemente, constituye la oportunidad de impulsar algunas transformaciones en la trama económica.

4. ¿Qué tenemos en el corto plazo?:

Nuevas incertidumbres. El Covid-19 no termina de ofrecer certezas en el horizonte. Sigue mutando y, con esto, continúa afectando la actividad económica global y local. Al escenario anterior, se suma la incidencia que tiene la guerra ucraniana-rusa sobre la economía mundial, que plantea una reducción de las expectativas de crecimiento y un aumento de la inflación, derivada del alza en los precios de los alimentos y la energía. Rusia y Ucrania son importantes productores de materias primas. Las perturbaciones han provocado una escalada de los precios mundiales, sobre todo, de petróleo y gas natural. Los costos de los alimentos se han disparado; el trigo, del que Ucrania y Rusia exportan 30% mundial, ha alcanzado precios históricos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismo que nuclea a 38 países, entre estos los más desarrollados del mundo; alertó que, si se mantiene esta situación, el crecimiento del PBI a nivel mundial caería 1 punto porcentual, mientras que la inflación global aumentaría 2,5 puntos.

De acuerdo al *Future of Jobs Report 2020*, la pandemia aceleró los planes de las empresas en torno a la digitalización de sus procesos de trabajo en un 84%; el trabajo remoto en un 83%; y la automatización de tareas en un 50%.

Lo cierto es que la pandemia, que aún no termina de fencer, nos instala en una encrucijada civilizatoria. Frente a nuevos

dilemas políticos y éticos, nos permite repensar la crisis económica y climática desde un nuevo ángulo, tanto en términos multiescalares (global/nacional/local), como geopolíticos (relación Norte/Sur bajo un nuevo multilateralismo).

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los indicadores del mercado laboral muestran signos de recuperación (el empleo se recuperó, con respecto a 2020, e incluso con respecto a niveles del contexto pre pandemia), pero la calidad del empleo se deterioró (lo que significa que aumentó la informalidad). Y más de la mitad de las personas encuestadas informa que sus ingresos laborales no se han recuperado por completo. Por otra parte, el acceso a los servicios generales de salud volvió a los niveles anteriores a la pandemia.

CONCLUSIONES

El Estado y los gobiernos, luego de la pandemia del Siglo XXI, están llamados a repensarse, replantearse; así como su praxis. No solo es necesaria más presencia del Estado, sino, además, de uno que salvaguarde la vida humana y del planeta. Por lo tanto, el Estado debe modernizarse. En el contexto de pandemia, esta institución no dio respuestas en gran medida a lo que estaba ocurriendo. No tenía las condiciones, ni el conocimiento. Pero es necesario que, sobre la base de la experiencia transitada, evalúe cuáles fueron las fallas, los desaciertos, y promueva políticas conducentes a dirigir procesos de la naturaleza recientemente experimentada.

En tal sentido, se plantea la generación de fondos de investigación y fondos para la atención de situaciones acontecidas, que ameritan de atención y de tratamiento inmediato. ¿Cuántas muertes no se habrían detenido de haber contado con bombonas de oxígeno al alcance de la población, en especial, quienes se encuentran al margen de las mínimas prerrogativas del Estado?

Los factores políticos deben releer el nuevo modelo de sociedad que emergió, luego del Covid-19. Es importante abocarse a comprender la industria 4.0, del trabajo remoto, teletrabajo o trabajo a distancia. Los sindicatos, también, deben redefinirse, re-

plantear su militancia, impacto, acompañamiento a trabajadoras y trabajadores y, en general, su praxis. Como consecuencia de lo inmediatamente anterior, se impone como necesidad histórica modernizar el ecosistema de leyes que rigen el mundo laboral.

También es necesario repensar el modelo político, económico, ecológico, cultural, laboral y sanitario. Como muestra de esto nos preguntamos: ¿en materia laboral y educativa, están dadas las condiciones para desarrollarlos en casa?; y si nos referimos a las personas de la tercera edad: ¿dónde queda su derecho al disfrute y a la recreación?; o este otro asunto: ¿cómo garantizar el desarrollo psicosocial y sexual, libre de violencia de todo tipo de los niños, niñas y adolescentes? La juventud en pandemia abandonó a sus pares, amigas, amigos y grupos de referencia. Fue otro grupo que se sintió desasistido por el Estado.

Por otra parte, los sistemas democráticos se hayan en riesgo. Es importante que las decisiones sean eco de lo que el pueblo diseña, representa, recrea para las presentes y futuras generaciones. También es necesaria la reapropiación social de la naturaleza, y abrir el compás a los fines de potenciar un Estado que valore el paradigma de la vida. No podemos aceptar una solución como la de 2008 que beneficie a los sectores más concentrados y contaminantes; ni tampoco más neo extractivismo.

BIBLIOGRAFÍA

Alvater, Elmar ¿Existe un marxismo ecológico? En: La teoría marxista hoy. Problemas y Perspectivas. Clacso. Buenos Aires, Argentina, 2006.

Latouche, Serge (2009) Decrecimiento y Postdesarrollo. El pensamiento creativo contra la economía del absurdo. Traducción de Aldo Andrés Casas. Ediciones de Intervención Cultural/El Viejo Topo. España.

Leff, Enrique (1997) ¿De quién es la naturaleza? Sobre la reapropiación social de los recursos naturales. En: Revista Nuevo Sur. Octubre - Diciembre, 147 pp.

Martínez- Alier, Joan y Jordi Roca Jusmet (2000). Economía Ecológica y Política Ambiental. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, México, Fondo de Cultura Económica.

Padrino, Martín (2015) Ensayo La reapropiación social de la naturaleza y el poder popular, presentada en el marco de la X Convención Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo - II Congreso de Política, Derecho y Justicia Ambiental.

FUENTES DE INTERNET

Espí, J. Antonio y De la Torre Palacios, Luis (2022). Posibles efectos de la guerra Rusia-Ucrania en el mercado de las materias primas: los recursos minerales. Real Instituto Elcano. Disponible en: <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/posibles-efectos-de-la-guerra-rusia-ucrania-en-el-mercado-de-las-materias-primas-los-recursos-minerales/> [Consulta: 2022, Julio 15]

Giménez, José ¿Cómo afecta la guerra en Ucrania a la economía mundial y qué efectos tiene en la Argentina? Disponible en: <https://chequeado.com/el-explicador/como-afecta-la-guerra-en-ucrania-a-la-economia-mundial-y-que-efectos-tiene-en-la-argentina/> [Consulta: 2022, Agosto 25]

Observatorio Venezolano de Finanzas. La actividad económica se expandió 12,3% durante el primer semestre 2022. Disponible en: <https://observatoriodefianzas.com/la-actividad-economica-se-expandio-123-durante-el-primer-semester-2022/> [Consulta: 2022, Julio 28]

Organización de las Naciones Unidas. La pandemia frenará la economía durante los dos próximos años, prevé el Banco Mundial. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2022/01/1502402> [Consulta: 2022, Agosto 6]

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Una recuperación desigual: Tomando el pulso de América Latina y El Caribe después de la pandemia. Disponible en: <https://www.undp.org/es/latin-america/una-recuperaci%C3%B3n-desigual-tomando-el-pulso-de-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-despu%C3%A9s-de-la-pandemia> [Consulta: 2022, agosto 7]

Reyes, Marlene y Santana, Max. El futuro del trabajo en el mundo post COVID-19. Disponible en: <https://expansion.mx/opinion/2021/04/20/el-futuro-del-trabajo-en-el-mundo-post-covid-19>. [Consulta: 2022, Septiembre 3]

Rodríguez, Margarita. “Antes de la pandemia ya casi todo se estaba desacelerando y en general es muy bueno”: Danny Dorling, profesor de la Universidad de Oxford. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56852715> [Consulta: 2022, Septiembre 1]

Semana. Más de siete millones de personas están en riesgo de inseguridad alimentaria en Latinoamérica. Disponible en: <https://www.semana.com/mundo/articulo/mas-de-siete-millones-de-personas-estan-en-riesgo-de-inseguridad-alimentaria-en-latinoamerica/202242/> [Consulta: 2022, Julio 18]

ENTREVISTA:

Entrevista realizada al economista Carlos Felipe García (UCV). La entrevista se llevó a cabo el 29 de agosto de 2022

LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA DEL ESTADO VENEZOLANO, UNA VISIÓN COMPARATIVA EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA Y ESPAÑA

THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY OF THE VENEZUELAN STATE, A COMPARATIVE VIEW IN THE CONTEXT OF LATIN AMERICA AND SPAIN

FRANCO DÍAZ

DOCTORANDO EN CIENCIA DE DIRECCIÓN, CESDI

ORCID: 0000-0002-7339-0439

GERENCIAQBT@GMAIL.COM

VENEZUELA

RESUMEN

El Estado venezolano posee una importante capacidad instalada para la producción de fármacos de diversa tecnología. El presente trabajo adelanta una visión comparativa con estructuras similares en otros países de América Latina y España, en la búsqueda de referentes, de cuya experiencia pudiésemos tomar ejemplo para construir una visión de conjunto, que permita la puesta a punto y re arranque de las instalaciones que conforman al denominado conglomerado farmacéutico del Estado venezolano. Como resultado, hemos encontrado que el nivel de éxito de estructuras industriales parecidas en los países señalados está ligado al enfoque que los diferentes Estados implicados han dado al sector farmacéutico; así vemos como Cuba ha construido una industria farmacéutica de nivel mundial. Brasil ha iniciado el camino para convertirse en un polo de desarrollo farmacéutico de escala global, España visualiza la industria estatal del sector como elemento de seguridad nacional, y Argentina posee una importante capacidad instalada, aunque extremadamente desarticulada. Finalmente, encontramos que Venezuela tiene sus capacidades instaladas ociosas. El método utilizado para desarrollar la presente investigación ha sido la revisión documental en línea. Se concluye que, dada la importancia estratégica que posee esta industria, el Estado venezolano

no puede darse el lujo de mantener estas capacidades inactivas como lo están hoy; por lo que deberá reenfocar su visión sobre el sector, revisando el modo de dirección de estas empresas, sus propuestas en cuanto a planificación estratégica, su financiamiento y su articulación con los centros de investigación del Estado y de las universidades nacionales.

Palabras clave: producción de fármacos, conglomerado farmacéutico público, industria farmacéutica.

ABSTRACT

The Venezuelan State has an important installed capacity for the production of drugs of diverse technology. The present work advances a comparative vision with similar structures in other Latin American countries and Spain, in the search for referents from whose experience we could take an example to build an overall vision that allows the set-up and restart of the facilities that make up the so-called pharmaceutical conglomerate of the Venezuelan State. As a result, we have found that the level of success of similar industrial structures in the countries mentioned is linked to the approach that the different States involved have given to the pharmaceutical sector, thus we see how Cuba has built a world-class pharmaceutical industry. Brazil has embarked on the path to becoming a pharmaceutical development hub on a global scale, Spain sees the state industry in the sector as an element of national security, and Argentina has significant installed capacity, which is extremely disjointed. Finally we find that Venezuela has idle installed capacities. The method used to develop this research has been online documentary review. It is concluded that given the strategic importance of this industry, the Venezuelan State cannot afford to maintain these capacities. Inactive as they are today, so it should refocus its vision on the sector, reviewing the management mode of these companies, their proposals in terms of strategic planning, their financing and their articulation with the research centers of the State and the universities nationals.

Keywords: drug production, public pharmaceutical conglomerate, pharmaceutical industry.

INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica, como pocas industrias del área manufacturera, es una industria basada en la ciencia. Se observa que con una inversión equivalente al 15,4% de sus ventas, este sector industrial es el que más financiamiento aporta al área de I+D+i (Investigación+Desarrollo+innovación).

Lo anterior se debe a que estamos hablando de un sector altamente competitivo, en el que el desarrollo de fármacos es fundamental para dar respuesta a una demanda que se incrementa con el hallazgo permanente de nuevas afecciones de la salud humana, el desarrollo de terapias para dolencias preexistentes y en un mundo donde el surgimiento de virosis de origen zoonótico (enfermedades de origen animal que, eventualmente, se transfieren al ser humano) pareciese ser la norma.

La industria farmacéutica es un oligopolio diferenciado que se divide en cuatro grandes grupos: grandes empresas transnacionales farmacéuticas (*Big Pharma*), grandes empresas biotecnológicas especializadas, empresas productoras de medicamentos genéricos y empresas productoras de medicamentos biosimilares.

En lo que a valor agregado se refiere podemos señalar que entre Europa y Norte América (entendiendo por tal a Estados Unidos y Canadá) aportan más del 50% del valor agregado en la industria, mientras que el aporte latinoamericano en dicho renglón solo alcanza un 5%. Lo anterior se explica porque América Latina tiene un rol muy pequeño en el descubrimiento de nuevos medicamentos.

En América Latina solo existe una industria que hace investigación y desarrollo, de cara a generar nuevos fármacos, esa industria es la cubana. Siendo que la única nación de la región que hace investigación y desarrollo en aras de generar nuevos fármacos es Cuba, es obvio que nuestra participación como región en el reparto de patentes sea muy baja, como lo señala la tabla en cuestión.

En el marco del sector manufacturero en América Latina, la industria farmacéutica destaca por ser la más productiva, la más

innovadora, la que tiene mayor proporción de trabajadoras y trabajadores calificados, la que presenta una composición de género más equilibrada, la que paga salarios más altos y la menos orientada a la exportación del sector manufactura.

Es así que la productividad promedio que trabaja en el sector farmacéutico es sensiblemente mayor que el promedio del sector manufacturero; como lo demuestran los casos señalados de Brasil, Colombia y México. En consecuencia, la industria farmacéutica paga salarios mucho más altos que el promedio del sector manufactura. En el renglón de investigación y desarrollo podemos ver que mientras en Estados Unidos se invierte el equivalente a un 22% de las ventas en I+D+i; un país como Argentina, apenas invierte un 2,6% en el mismo rubro. De allí nuestra poca participación regional en el registro de nuevas patentes.

Es muy importante la significativa participación femenina en el sector de los fármacos, ya que podemos considerar que esta es una industria liderada por la mujer. Finalmente, se está ante una industria que propicia la contratación del trabajo calificado. En América Latina, la industria farmacéutica contribuye con el 3,1% del PIB manufacturero y con el 0,4% del PIB total de la región. En cuanto a empleo se refiere, representa el 1,5% del sector manufactura y el 0,2% del total. Estamos hablando de unos 300 mil puestos de trabajo en la región (CEPAL).

Hasta aquí lo que podemos considerar como una mirada rápida a lo que es la industria farmacéutica en su totalidad (pública y privada) en la región latinoamericana. Pasemos ahora a considerar la industria estatal, en cuatro casos de estudio, que es el tema central de la presente revisión.

1. Brasil: una industria farmacéutica pública, en el marco del sistema único de salud

Brasil cuenta con una población de 192 millones de habitantes y el Sistema Único de Salud (SUS), concebido en el marco de la Constitución de 1998, establece que la salud es un derecho de todas y todos, y que es deber del Estado garantizarla (Schubert y Sobral, 2013). En ese sentido, la producción de

medicamentos tiene un rol de primera magnitud que jugar y eso obliga a la inserción de la industria farmacéutica en el SUS.

Desde 1975, la Organización Mundial de la Salud (OMS), definió el concepto de medicamentos esenciales como aquellos que son indispensables para atender las dolencias más comunes de la mayoría de la población (Albuquerque Possas, Cepeda Bermúdez, 1995). Cabe señalar que el mercado farmacéutico de Brasil está dominado por empresas de carácter oligopólico.

El 80% del mercado está dominado por empresas trasnacionales y el 20% restante por empresas de capital nacional (privadas). Desde 1971 se creó la Central de Medicamentos (CEME), un organismo adscrito a la Presidencia de la República que regula el accionar de los laboratorios subordinados al Gobierno Federal. A partir de 1984, la CODETEC (Compañía de Desarrollo Tecnológico, creada en 1976) va a priorizar entre sus objetivos el desarrollo de síntesis química de principios activos de uso en farmacia.

Actualmente, los medicamentos juegan cada vez más un rol decisivo en los sistemas de salud, por lo que su producción, distribución y comercialización, han generado uno de los más poderosos aparatos industriales de nuestro tiempo; el 90% de la producción mundial se desarrolla en un grupo constituido por unas 100 grandes industrias y ese consolidado financiero industrial se soporta, a su vez, en un poderoso brazo científico-tecnológico, orientado hacia la investigación y desarrollo de nuevos fármacos. Sin embargo, los países en desarrollo, como es el caso de Brasil, sufren de una serie de padecimientos característicos del estadio de desarrollo de su sociedad y que, muchas veces, son endémicos.

En este contexto, el Estado brasileño posee un importante parque industrial para la manufactura de medicamentos por parte del sector público, constituido por 18 instalaciones aptas para la producción de fármacos; esto como un mecanismo de incidir en el abastecimiento, sobretodo, de medicamentos esenciales, tratamientos para las llamadas enfermedades huérfanas y para garantizar el acceso a los mismos por parte de la población económicamente más excluida.

Aparejado a lo anterior, el Gobierno ha comenzado a crear condiciones para el desarrollo científico tecnológico de esta industria, de cara a acceder a los últimos avances en el desarrollo de nuevos productos, lo que obliga a cuantiosas inversiones en adecuación, dotación, instalación de nuevos equipamientos; como también en formar personal de alta calificación, orientado hacia la investigación y desarrollo.

En fin, Brasil que es hoy día uno de los grandes mercados de consumo de fármacos, se apresta, en el marco del diseño del SUS, para abastecer, desarrollar y producir, nuevos fármacos; no solo en lo que respecta a atender los requerimientos de su población más necesitada, sino también a desarrollar la posibilidad de transformarse en un país que aporte nuevos productos eficaces y de calidad con perfil de exportación. (Andrade de Oliveira, Bermúdez, Labra, 2006).

A la luz de lo hasta aquí señalado, Brasil se plantea la posibilidad de convertirse en un fuerte participante en el ámbito del desarrollo de nuevos fármacos. Para esto, considera el hecho de ser el sexto mercado de consumo de medicamentos a nivel mundial. Existen limitantes que deberán ser resueltas, previo a lanzarse tras esa meta. La industria farmacéutica deberá invertir en el desarrollo de nuevos productos, habrá que adaptar el currículo de formación de profesionales del área farmacéutica para orientarlos hacia la investigación y desarrollo de nuevos fármacos. Finalmente, se requiere voluntad política del Gobierno, arrojo por parte del empresariado del sector y mayor involucramiento de la relación universidad/centros de investigación/empresas. (Barreiro, Pinto, 2013).

2. España: la industria farmacéutica y sus Fuerzas Armadas

En el caso de España, el país tiene un Sistema Nacional de Salud (SNS), cuyo abastecimiento en el rubro fármacos proviene totalmente de la industria farmacéutica privada, los productos aportados por esa industria son subsidiados por el Estado español, a efecto de garantizar el acceso a los mismos por parte de las y los usuarios del SNS.

La industria privada es la que hace la mayor inversión en investigación y desarrollo (I+D) para generar nuevos fármacos. Sin embargo, llama la atención que existe en España una infraestructura farmacéutica pública que está adscrita, en el caso español, al Ministerio de la Defensa.

Se trata del Centro Militar de Farmacia de la Defensa (CE-MILFARDEF), el cual es un organismo de la red sanitaria del sistema de defensa español, responsable de la producción, abastecimiento, conservación de medicamentos y otros recursos médicos, destinados a la red sanitaria y otras organizaciones de las Fuerzas Armadas.

Según Rodríguez, Sánchez (2014) en el 1er. Congreso de Sanidad Militar expone:

El escenario estratégico y el biosistema humano actual, demandan capacidades militares de respuesta sanitaria con las que afrontar situaciones excepcionales para la salud, que desafían la Seguridad y Defensa Nacional, y la compartida en el ámbito multinacional (agentes NBQ)¹. El Centro Militar de Farmacia, como único laboratorio productor de medicamentos de la Administración General del Estado, es el centro de referencia para la fabricación de antídotos y medicamentos ante una emergencia nacional.

El CEMILFARDEF está diseñado para jugar un papel activo en situaciones excepcionales, ya que está concebido con un criterio de elevada versatilidad, su diseño en instalaciones y equipos permiten la producción de las formas farmacéuticas más habituales, pudiendo proporcionar cobertura a demandas sobrevenidas.

El centro está en capacidad de fabricar comprimidos, cápsulas de gelatina dura, soluciones, suspensiones, emulsiones, cremas, pomadas o medicamentos estériles; todo esto con una estructura organizativa y funciones que responden a un modelo farmacéutico que cumple con las normas de buenas prácticas de manufactura. También, dispone de capacidad de almacenamiento en condiciones ambientales controladas.

1 NBQ: Nuclear, Biológico y Químico

Este centro es el único laboratorio con capacidad de producción farmacéutica, adscrito a la Administración General del Estado español. Su objetivo fundamental es garantizar la disponibilidad de determinados medicamentos en situaciones particulares, relacionadas con emergencias, catástrofes y cooperación internacional. Estas características determinan la dimensión estratégica del Centro Militar de Farmacia de la Defensa.

3. Cuba, la joya de la corona de la industria farmacéutica pública en América Latina

Tras 63 años de duro bloqueo, Cuba exhibe con orgullo a América Latina y al mundo su muy exitosa industria farmacéutica, la cual muestra elementos esenciales de la visión política que condujo al desarrollo de tal complejo industrial, como lo expresó Fidel Castro en su momento. Lo primero, Cuba será un país de hombres de ciencia (1960), demostración de la comprensión plena que tenía el joven Comandante Castro del mundo en que se movía la Revolución Cubana, un mundo signado por el paradigma científico.

No podemos parar los proyectos en farmacia y biotecnología (1990), en el que el Comandante Fidel Castro ratificó su confianza en la inversión estratégica del conocimiento como vía alternativa, hacia una sociedad más justa basándose en el aporte de la ciencia y de su democratización en beneficio de los pueblos. Producto indiscutible de esta visión plasmada en esas dos ideas, Cuba muestra hoy una poderosa industria farmacéutica estatal, sin parangón en América Latina.

BIOCUBAFARMA es una organización empresarial que produce medicamentos, equipos y servicios de alta tecnología; genera bienes y servicios exportables. Cuenta con más de 21 mil 600 trabajadoras y trabajadores como capital humano, cientos de especialistas de alto nivel profesional integrados a la investigación – producción y 62 instalaciones productivas; representa una industria estratégica con elevados estándares de calidad en sus productos y un sólido posicionamiento internacional.

Produce 525 (61,8%) de los 849 medicamentos que conforman el cuadro básico de medicamentos del Ministerio de Salud

Pública de Cuba, siendo poseedora de una red de distribución que abarca toda la Isla. Cuenta con 802 registros sanitarios en el extranjero y sus productos tienen presencia en 48 países, (Valdés, Reuter Staff, 2008). Una de sus fortalezas fundamentales ha sido la conexión de la investigación científica con el desarrollo de la sociedad cubana y su capacidad de transferir tecnología a otros países.

En total, este gran conglomerado empresarial cuenta con 16 empresas productoras, entre las que destacan: el Centro de Inmunología Molecular (CIM), el Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNIC), Instituto Finlay de Vacunas, el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB), entre otras.

Asimismo, cuenta con tres empresas comercializadoras, de las cuales resaltan FARMACUBA y dos empresas de servicios; manejan cinco programas de alto impacto social: Programa de Prevención de Enfermedades con Vacunas Profilácticas, Programa para el Diagnóstico Temprano y Tratamiento de Diferentes Patologías del Cáncer, Programa para la Pesquisa y Tratamiento de la Diabetes, Programa de Diagnóstico y Evaluación de Numerosas Enfermedades con Novedosos Equipos Médicos, Detección de Malformaciones y Enfermedades Heredo Metabólicas.

Disponen de un catálogo comercial de 308 productos presentes en 48 países, ocho casas comercializadoras, entre las que destacan: *Heber Biotec S.A.*, *CIMAB S.A.*, *Vacunas Finlay* y *FARMACUBA*, con siete modalidades de negocios; en fin, como podemos percibir, toda una concepción corporativa, en torno a una industria farmacéutica de punta, a la altura de las mejores y más competitivas a nivel mundial y, como ya señalamos, en el marco de un poderoso bloqueo internacional, liderado por Estados Unidos.

Como un aporte adicional es de señalar que Cuba ha desarrollado, desde los años 90, una poderosa industria biotecnológica con incidencia en el sector medicamentos; lo cual le ha permitido establecer alianzas con empresas y laboratorios de España y Estados Unidos (a pesar del bloqueo).

Una muestra de la potencia de la industria farmacéutica y biotecnológica cubana es el hecho de que, en el marco de la pandemia de Covid-19 han sido capaces de desarrollar cuatro candidatos vacunales para combatir el virus; por ejemplo, hemos visto cómo en Venezuela se aplicó la vacuna Abdalá.

La exportación de medicamentos de base biotecnológica es uno de los principales rubros de exportación de la industria y economía cubanas, ya que un listado de 38 medicamentos se exporta a 40 países. En 2017 esas exportaciones llegaron a 324 millones de dólares. (ICEX.es).

4. Argentina, una industria farmacéutica pública desarticulada

La industria farmacéutica estatal en Argentina aporta el 15% de la producción total de fármacos en ese país. Dicha industria está constituida por 37 unidades de producción de medicamentos, esas unidades estatales tienen diversas jurisdicciones, las hay nacionales, provinciales, municipales, universitarias o de las Fuerzas Armadas.

Estas instituciones tienen estructura propia, algunas presentan una organización industrial moderna y, también, contienen departamentos de I+D. Otras, son dependencias universitarias, provinciales o estatales y funcionan bajo presupuesto anual asignado por la jurisdicción correspondiente. Esta industria, así organizada, se caracteriza por altos y variables índices de capacidad ociosa; aun así, estos organismos cumplen un rol destacable en I+D. Existen en Argentina un conjunto de instituciones públicas que conforman un complejo científico tecnológico, pero que no constituyen un sistema, ya que no existen mecanismos de coordinación de políticas entre estos.

La aspiración central, dado un sistema tal, es que las instalaciones públicas sean capaces de satisfacer la demanda de fármacos de la red pública hospitalaria y los programas especiales que la misma implementa, además de impulsar las actividades de I+D. Con la importancia de la investigación, desarrollo e innovación en la industria farmacéutica, el Estado argentino se ha planteado interrogantes en torno al financiamiento de la misma

y cómo consolidar la articulación entre industria, universidades y centros de investigación. Todo lo anterior, fundamentado en el hecho de que la salud es un derecho, los medicamentos son bienes meritorios, y hay que garantizar la disponibilidad de los mismos para asegurar la calidad de vida.

Lo cierto es que, en el caso argentino, la mayoría de las instalaciones que producen fármacos no son industrias propiamente concebidas, sino que son extensiones de universidades o centros de investigación. El hecho de que la mayoría de estas instalaciones estén operando muy por debajo de sus capacidades instaladas, se traduce en que el costo por unidad producida es alto y que la productividad por capital instalado es muy baja.

Las instalaciones muestran altos grados de ociosidad, esto conlleva consecuencias sociales muy graves, ya que los bienes de capital, cuando están en desuso se constituyen en una pérdida social. En resumen, la fuerte fragmentación del sistema de salud es una poderosa limitante para el desarrollo de una industria farmacéutica pública en Argentina. (Bramuglia, C. Abrutzky, R. Godio, C. 2012).

5. Venezuela, una industria farmacéutica estatal con grandes potencialidades

Venezuela, como país que ha dispuesto de un significativo nivel de ingresos petroleros, se caracteriza siempre por lo que personas expertas definen como economía de puertos. Este factor de alto nivel de ingresos en divisas ha actuado como coadyuvante en el desarrollo de una visión importadora, por sobre una perspectiva orientada hacia la consolidación de un aparato productivo nacional.

El sector industrial farmacéutico no escapa de esa realidad, en el ámbito farmacéutico privado. Solo durante la época de las políticas de sustitución de importaciones se desarrollaron ciertas capacidades orientadas más que hacia el desarrollo de fármacos, hacia la maquila de los mismos, bajo permiso de las grandes farmacéuticas internacionales.

El Estado tenía una presencia aún más insignificante en su aportación al sector, ya que salvo la creación del Servicio Autónomo de Elaboraciones Farmacéuticas (SEFAR), el Estado venezolano no había hecho presencia en la manufactura de tan estratégicos rubros.

Hacia finales de los años 80, podemos considerar que se inició la participación en grande del sector público venezolano, en el que trata de consolidar capacidades instaladas, bajo rectoría del Estado. Es, entonces, cuando bajo el patrocinio del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) se desarrolló el proyecto de diseño, instalación y arranque, de una planta de hemoderivados en los espacios de dicho instituto, en los Altos de Pipe (estado Miranda); proyecto este que adquirirá la personalidad jurídica, bajo la denominación de QUIMBIOTEC C.A.

Años más tarde, esta infraestructura de producción farmacéutica se vió ampliada por el diseño, instalación y arranque, de Espromed Bio C.A. (Empresa socialista de productos médico biológicos, planta de vacunas), situada en la Universidad Central de Venezuela (UCV). Empresa concebida bajo rectoría del Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel (INHRR); la consolidación de una planta de productos farmacéuticos, basados en tecnologías recombinantes (dentro de QUIMBIOTEC C.A.), se suma a la captura por expropiación de Laboratorios Miranda (antigua Orphin Farma-soluciones parenterales). Finalmente, también, el Estado venezolano va a incorporar a este complejo una pequeña planta de especialidades farmacéuticas, situada en Lagunillas de Mérida, que fue desarrollada bajo rectoría de la Universidad de los Andes (ULA), hoy día denominada Pro Fármacos, antigua Pro ULA.

Es, en ese contexto, que el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela autorizó, en fecha 16 de noviembre de 2016, la creación del conglomerado de empresas públicas productoras de medicamentos, productos biológicos e insumos médico-quirúrgicos, bajo la denominación de Venezolana de Servicios Tecnológicos para Equipos de Salud S.A. (Vensalud, S.A.), según Gaceta Oficial, N° 41032, decreto 2554.

Como consecuencia de lo anteriormente señalado, en la República Bolivariana de Venezuela, el Estado es administrador de un conjunto de empresas consideradas parte del aparato industrial farmacéutico del país. Dichas empresas son: Quimbiotec C.A. (Hemoderivados y fármacos recombinantes), situada en los Altos de Pipe, en las adyacencias del IVIC, municipio Los Salias, estado Miranda; con una capacidad instalada de 800 mil viales/año. Espromed Bio C.A., empresa socialista de productos médico-biológicos, la cual consta de dos plantas: planta I, situada en la UCV (conocida también como planta de vacunas, capacidad instalada de 11 millones de viales/año) y planta II, esta última, una planta de especialidades farmacéuticas, situada en las instalaciones del antiguo SEFAR, en Las Adjuntas, parroquia Macarao del municipio bolivariano Libertador.

También, forman parte de ese conglomerado, la empresa Labmirca C.A. (Laboratorios Miranda C.A.), poseedora de una planta de producción de soluciones parenterales (capacidad instalada para 20 millones de unidades anuales), situada en la zona industrial de Guarenas (estado Miranda); y Pro Fármacos, situada en las instalaciones de la antigua ProULA, en Lagunillas de Mérida, estado Mérida (planta de especialidades farmacéuticas).

Las mismas constituyen una importante capacidad instalada para la producción de fármacos de diferente tipo. Sin embargo, esas instalaciones están hoy día mayormente subutilizadas, producto de la desinversión, la carencia de una visión estratégica, la obsolescencia, que se ha ido instalando en esas plantas, a través del tiempo; y la desarticulación entre las empresas que conforman el señalado conglomerado.

Todo lo anterior, en el marco de un modelo de Gestión regido por las concepciones burocráticas, las cuales son sumamente lentas para dar respuesta en tiempo adecuado a procesos productivos regidos por tecnologías de vanguardia; reglamentaciones de carácter internacional, sumamente exigentes y poseedoras de una dinámica productiva que obliga a la toma de decisiones con prontitud y con mayor asertividad, con base en la información que este tipo de procesos genera en forma constante.

CONCLUSIONES

Hasta aquí hemos desarrollado una visión caleidoscópica de la industria farmacéutica estatal en América Latina y España, visualizado los diferentes enfoques y visiones con la que nuestros vecinos han venido construyendo un complejo industrial productivo, inserto en ese monstruo que es el aparato industrial farmacéutico global.

De manera que, en las líneas anteriores se repasó cómo Brasil, en el marco de un Sistema Único de Salud, ha decidido impulsar la construcción y consolidación de un aparato industrial farmacéutico público, enfocado en dar respuesta a los requerimientos de fármacos por parte de los sectores más necesitados de su población, para la atención de enfermedades endémicas en su territorio. Aunque, también ha entendido el valor económico de consolidar una industria que exporte y que innove, de allí sus esfuerzos en invertir y consolidar una estructura de I+D+i, que se soporta en una nada desdeñable experiencia como potencia industrial emergente; una tradición de investigación en el sector farmacéutico, que se aproxima a los dos siglos de existencia y, en fin, a la vieja aspiración brasilera de convertirse en la gran potencia económica e industrial de América Latina.

Por otro lado, Cuba socialista ha interpretado a la perfección las oportunidades que representan la apertura de nuevas ventanas tecnológicas innovadoras como la biotecnología, la genética molecular, la nanotecnología, etc. Así, consolida una industria farmacéutica de vanguardia que investiga, innova y patenta, productos novedosos; la cual le permite afianzar un nicho de mercado exclusivo y, a su vez, le garantiza, pese al bloqueo, un posicionamiento en cerca de media centena de países; al mismo tiempo, se genera el talento profesional, verdadera materia prima fundamental de la industria farmacéutica, para así consolidar un significativo aporte al PIB de la nación antillana.

En Argentina, como ya se mencionó, a pesar de contar con una importante infraestructura, el Estado argentino no ha asumido un compromiso como el del Estado brasileño, en cuanto a enfocar y precisar un modo de Gestión consolidado de esa red de plantas productoras de fármacos, ya que no ha resuelto el

tema del financiamiento y fortalecimiento productivo de tal complejo farmacéutico y, además, reina una gran desarticulación entre las empresas públicas del sector, lo que conlleva tener una gran capacidad instalada ociosa que se traduce en costos de producción sumamente altos.

De todo lo anterior, tocará evaluar qué experiencias o aportes son extraíbles de nuestros vecinos para reactivar el aparato industrial farmacéutico público en Venezuela, que hoy día representa una capacidad instalada esencialmente ociosa, la cual está entrando en obsolescencia a gran velocidad; además de sufrir una significativa pérdida de talento en los últimos años.

Ha de ser necesario revisar el modelo de Gestión fundamentado en adscripción a ministerios rectores, lo que traslada la toma de decisiones de unidades productivas que funcionan bajo escenarios dinámicos y cambiantes permanentemente, la mayoría de las veces desconectada de la realidad de las empresas productivas que conforman el conglomerado. Será importante, también, revisar los mecanismos de financiamiento de este tipo de empresas, inversión que se considera de carácter estratégico y de alto riesgo.

Asimismo, habrá que revisar las estructuras de costo de las empresas del conglomerado para definir con precisión cómo se han de constituir las líneas de producción, de tal manera que existan líneas rentables que permitan el retorno de la inversión y el financiamiento de aquellas no rentables en lo financiero; aunque sí son de alto impacto social y político.

Será indispensable añadir a todo lo anterior, la articulación de una poderosa red de I+D+i, con centros de investigación y universidades nacionales y en el contexto latinoamericano, junto a centros situados en nuestros países aliados, para darle definitiva sustentabilidad en el tiempo a una propuesta como esta.

Lo que sí es cierto es que, en el mundo actual, ninguna nación puede darse el lujo de subestimar una capacidad instalada como la que tiene Venezuela, máxime por ejemplo en el caso de Quimbiotec, que en su momento se consolidó como una propuesta que fue considerada exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque Possas Cristina, Zepeda Bermúdez Jorge Antonio. (1995) Análisis Crítico de la Política de Medicamentos en el Brasil. Bol. Oficina Sanitaria Panamericana. (119) 3. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/15548>
- Andrade de Oliveira, Egléubia, Bermúdez Jorge, Labra María Eliana Nov. (2006). A Producao Publica de medicamentos no Brasil: uma visao geral. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 22(11):2379-2389. <https://www.scielo.br/j/csp/a/LFTtvLvBqzr3VRVJTckLyGr/?lang=pt>
- Barreiro Eliezer, Pinto Angelo. (2013).Desafíos da Industria Farmacéutica Brasileira. Quim. Nova. 36(10). 1557-1560. <https://www.scielo.br/j/csp/a/LFTtvLvBqzr3VRVJTckLyGr/?lang=pt>
- Bramuglia C, Abrutzky R, Godio C, (Julio 2012). Análisis de la Industria Farmacéutica Estatal en Argentina. Documentos de Jóvenes Investigadores (34), (pág. 1-18). Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Centro militar de farmacia de la defensa de España .CEMILFARDEF,(09/06/2022) <https://www.youtube.com/watch?v=5szp0maxq6l>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Lineamientos y propuestas para un plan de autosuficiencia sanitaria para América Latina y el Caribe(LC/TS.2021/115),Santiago,2021. <https://www.cepal.org/es/eventos/matrices-globales-insumo-producto-herramientas-facilitar-estudio-la-integración-america>
- Informe del instituto de comercio exterior de España, ICEX.es. Embajada de España en la Habana. Edición 2022. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/inf-economico-comercial-cuba-doc2019815156.html>
- Rodríguez Fernández, Ma J. Sánchez Ramos J.J. (2014). CEMILFARDEF Nuevas contramedidas y capacidades sanitarias militares de interés estratégico en materia de defensa y seguridad

nacional. I congreso de sanidad militar.sanid mil (70) extraordinario
<https://www.youtube.com/watch?v=5szp0maxq6l>).

Schubert Baldur, Sobral Bruno. (2013). El Sistema Único de Salud del Brasil. Monitor Estratégico. (3) 1.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/SSA/El-sistema-unico-de-salud-de-Brasil.pdf>

Valdés, R. Reuters Staff. (2008, julio 19) Cuba exporto 350 millones de dólares por medicamentos 2007.Reuters Latinoamérica, digital.
<https://www.reuters.com/article/latinoamerica-exportaciones-cuba-medicam-idLTAN1935586020080719> Documento digital consultado el 22/04/2022.

INCIDENCIA GEOPOLÍTICA DE LA QUINTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN LA DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO VENEZOLANO

GEOPOLITICAL IMPACT OF THE FIFTH INDUSTRIAL REVOLUTION ON THE MANAGEMENT OF PRODUCTION OF THE VENEZUELAN PORT SYSTEM

MSc. JESÚS JIMÉNEZ MUÑOZ

DOCTORADO EN CIENCIA DE DIRECCIÓN

ORCID 0000 0002 6759 9818

INSTITUCIÓN: CESDI

EMAIL: KIKEVE2021@GMAIL.COM

MSc. DANIEL ROJAS CONTRERAS

DOCTORADO EN CIENCIA DE DIRECCIÓN

ORCID 0000-0001-7424-4196

INSTITUCIÓN: CESDI

EMAIL: DAROJAS2010@GMAIL.COM

RESUMEN

El advenimiento de la Quinta Revolución Industrial es una categoría de la evolución histórica de la humanidad, que se caracteriza por un cambio profundo en las estructuras relacionadas con los ámbitos económico, político, social, cultural, ambiental, militar y geográfico, mediante la introducción de tecnologías emergentes, que conllevan a repensar el desarrollo integral de la República Bolivariana de Venezuela en el concierto internacional, a través de la generación de valor en los niveles técnico y operativo en la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas, en la industria. En este escenario, las actividades relacionadas con el comercio marítimo, específicamente las actividades portuarias, requieren altos niveles de apresto, en cuanto a las técnicas de Dirección que permitan adecuarse rápidamente a los cambios que supone la citada Revolución Industrial. Estas actividades cobran un gran peso geopolítico, debido a factores tales como la exportación de petróleo y sus derivados, la importación de productos de consumo, la posición geográfica, la amplia disponibilidad costera de los frentes atlántico y caribeño, sus hidrovías fluviales y lacus-

tres, aunados a las reservas de materias primas necesarias para el desarrollo de tecnologías emergentes. El presente ensayo trata la incidencia geopolítica de la Quinta Revolución Industrial en la Dirección de la Producción del Sistema Portuario venezolano, mediante un esbozo de la producción de la industria portuaria y la afectación de la citada inflexión revolucionaria en las capacidades técnicas y operativas en los puertos; para plantearnos el despertar la atención sobre el impacto de la Quinta Revolución Industrial en la ecuación tradicional de los factores de producción tierra + trabajo + capital, añadiendo el factor *conocimiento*, el cual debe ser objeto de desarrollo en cuanto a la formación de cuadros de Dirección Portuaria en los niveles estratégico, operacional y táctico.

Palabras clave: geopolítica, Quinta Revolución Industrial, actividades portuarias, dirección de la Producción, producción de la industria portuaria, formación de cuadros de Dirección.

ABSTRACT

The advent of the Fifth Industrial Revolution is a category of the historical evolution of humanity that is characterized by a profound change in the structures related to the economic, political, social, cultural, environmental, military and geographical spheres, through the introduction of technologies emerging, which lead to rethinking the integral development of the Bolivarian Republic of Venezuela in the international concert, through the generation of value at the technical and operational levels in the convergence of digital, physical and biological technologies in the industry. In this scenario, activities related to maritime trade, specifically port activities, require high levels of preparation in terms of management techniques that allow them to quickly adapt to the changes brought about by the aforementioned industrial revolution. These activities carry great geopolitical weight due to factors such as the export of oil and its derivatives, the import of consumer products, the geographical position, the wide coastal availability of the Atlantic and Caribbean fronts, its fluvial and lake waterways, together with the reserves of raw materials necessary for the development of emerging technologies. This essay deals with the geopolitical incidence of the Fifth Industrial Revolution in the direction of the production of the Venezuelan port system through an outline of the production of the port industry and the affectation of the aforementioned revolutionary inflection in the technical and operational capacities in the ports, to raise awareness about the impact of the Fifth Industrial Revolution in the traditional equation of the factors of production land + work + capital, adding the knowledge factor, which must be developed in terms of the formation of port management cadres at the strategic, operational and tactical levels.

Keywords: geopolitics, Fifth Industrial Revolution, port activities, production management, production of the port industry, training of management cadres.

INTRODUCCIÓN

En 2016, en el marco de la 46 Asamblea Anual del Foro Económico Mundial, también conocido como Foro de Davos; Klaus Schwab, fundador de esta organización, publicó su obra “La Cuarta Revolución Industrial”, en la cual describe las características clave de lo que él denomina la nueva revolución tecnológica, y resalta las oportunidades y los dilemas que se plantean, ante las tecnologías emergentes que están cambiando vertiginosamente la manera convivir, trabajar y de relacionamiento; lo cual conlleva repensar el desarrollo integral de la República Bolivariana de Venezuela en el concierto internacional, mediante la generación de valor en los niveles técnico y operativo, en la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas, en la industria.

Para Fernández (2021), el advenimiento de los citados cambios tecnológicos constituye un debate permanente que refleja la tensión y contradicción entre pesimistas y optimistas tecnológicos, en el que ambas posturas han servido para centrar la discusión histórica entre personas estudiosas y filósofas tecnológicas, concluyendo que:

Aun no comulgando plenamente con ambas tesis, queda claro que, desde el punto de vista pesimista, si esta tecnología se desarrolla en una dirección que no puede ser controlada por el ser humano, al final pondrá a la humanidad como su víctima (p. 141).

El planteamiento de Fernández (2021), puede ser circunscrito por transitividad, a un área específica, como los puertos marítimos y, más allá, en su acepción multimodal, los cuales resultan en prospectiva un factor fundamental para el desarrollo integral de la República Bolivariana de Venezuela, en el entendido de que la economía nacional se nutre mayoritariamente del comercio derivado del intercambio de productos hidrocarbúricos para la exportación, como de múltiples tipos de mercancías a granel y contenerizadas para la importación.

La evidente incidencia en cuanto a la alta digitalización de los sistemas y los procesos, tocará, indefectiblemente, a los puer-

tos venezolanos; lo cual, dada la ubicación geográfica de Venezuela y la alta demanda de recursos estratégicos existentes en el país, indispensables para el propio desarrollo de todo el conglomerado, debe desembocar en una prospectiva geopolítica que obligue a la dirección de la Producción de este importante sector del desarrollo integral, a tomar decisiones, en cuanto a la implantación de tecnologías dirigidas a potenciar las ventajas comparativas y optimizar las ventajas competitivas mediante el impulso de la sostenibilidad y la calidad medioambiental, y una logística más eficiente y ordenada en cuanto a automatización, digitalización, tecnologías de interoperabilidad, transparencia, descentralización y experiencias de clientes potenciales.

Según Schwab (2016), las citadas oportunidades y los dilemas emergentes, suponen tensiones que conllevan reconsiderar lo que se entiende por “alta capacidad”, en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.

Las definiciones tradicionales de la mano de obra cualificada dependen de la presencia de formación avanzada o especializada y un conjunto de capacidades definidas dentro de una profesión o un dominio de conocimientos. Dada la creciente velocidad del cambio tecnológico, la Cuarta Revolución Industrial exigirá y se centrará en la capacidad de los trabajadores para adaptarse continuamente y aprender nuevas destrezas y enfoques dentro de una variedad de contextos (Ídem.)

En este sentido, se pretende despertar la atención sobre el impacto de la Cuarta Revolución Industrial en la ecuación tradicional de los factores de producción tierra + trabajo + capital, a la cual se le podrían añadir los conocimientos humanos que están incorporados al factor trabajo (el *know-how*), como elemento determinante de las capacidades técnicas, en este caso, de la efectividad portuaria.

Este trabajo tiene como objetivo el esbozo empírico de la incidencia geopolítica de la Quinta Revolución Industrial en la Dirección de la Producción del Sistema Portuario venezolano, extendido a su acepción multimodal, para proponer líneas de

Dirección conducentes a una economía azul, como base para el diseño estratégico y de innovación adecuada que genere saltos de valor.

1. Descripción de la producción de la industria portuaria

La vida de un puerto supone una combinación de servicios, necesaria para llevar a cabo la función principal de intercambio de mercancías entre el transporte acuático y el terrestre; con lo cual, el resultado de esta combinación se puede medir por el volumen de mercancías que pasan por el puerto. En este sentido, la estructura productiva portuaria está determinada por un conglomerado de capacidades técnicas y operativas, necesario para conseguir ese resultado.

En la mayoría de los puertos del mundo se lleva el monitoreo de datos o estudios de productividad, los cuales constituyen un cúmulo multifactorial que afecta la operación de terminales, la dirección institucional, la normativa, las características de los buques, equipamiento de muelles y, por supuesto, progresos tecnológicos. Así, la productividad portuaria trae consigo, holísticamente, la medición de la operación en los muelles, grúas y dispositivos de carga, almacenes, transporte terrestre e infraestructura de conexiones y accesos terrestres.

Según Doer y Sánchez (2006), “la productividad de un puerto se mide en términos del tiempo de servicio de una nave, la velocidad de transferencia y el tiempo de permanencia de una carga en el puerto” (p. 17). Es así como la Dirección de la Producción requiere conocer si sus capacidades operativas se están utilizando al máximo, en forma intensiva, con lo cual resulta menester la medición del tonelaje y el volumen de carga transferidos en la maniobra buque puerto.

Con objeto de comprender la función de producción portuaria en la República Bolivariana de Venezuela, a partir del movimiento de la mercancía, se efectúa un ejercicio prospectivo sobre la incidencia de elementos de tecnología asociados a la actividad portuaria devenidos de la naciente Quinta Revolución Industrial, para identificar su impacto en la eficiencia y el crecimiento productivo portuario, desde una perspectiva geopolítica.

En este orden de ideas, se utilizan los indicadores principales propuestos por Doer y Sánchez (2006), cuyas definiciones están generalizadas en el argot universal de la productividad portuaria. Tales indicadores son los siguientes:

- a. **Indicadores operacionales:** entendidos en términos del tiempo que le toma a un buque completar todas las operaciones en el puerto y el tonelaje transferido por unidad de tiempo (horas o días del buque).
- b. **Productividad de activos:** medición efectuada en lo referente al tonelaje de los buques que operan en un puerto y/o al tonelaje de la carga manejada. Ya que los activos principales de un puerto son los muelles, la productividad de los mismos se mide en términos de transferencia manejada por muelle.
- c. **Indicadores financieros:** más allá de los indicadores tradicionales de la administración general (estados financieros, declaración del ISLR, balances, entre otros), la Dirección de la Producción Portuaria debe relacionar sus ingresos y gastos de la operación con el registro grueso o neto del buque y el tonelaje total de la carga manejada en el puerto.
- d. **Movimientos de grúa:** considera tanto los movimientos efectuados para los contenedores movilizados, desde o hacia un buque; como aquellas otras operaciones necesarias para el servicio de la unidad.
- e. **Tiempos del buque:** tiempo transcurrido desde la entrada de la o el primer trabajador que aborda el buque, hasta que baja a tierra la o el último trabajador, lo que constituye el tiempo en operación.
- f. **Tiempos de las grúas:** número total de horas durante las cuales se ha asignado la grúa, independientemente de los atrasos por causas ajenas a la operación en sí misma.
- g. **Productividad:** resultante de la relación de las salidas (*output*) por unidad de entradas (*input*) empleadas. El número de contenedores movilizados se utiliza como la unidad de medida para la productividad de la grúa.

h. Utilización de activos: directamente asociado al área de depósito. Se define como la transferencia anual dividida por el área de depósito, medida en TEU¹ por hectárea, es decir, la transferencia por hectárea.

i. Tiempo de los camiones en el terminal: es el tiempo medio de espera de los camiones en el puerto.

Ahora bien, estos indicadores están centrados en las actividades portuarias para cargas de contenedores, pero bien podrían adaptarse a las cargas líquidas, de las cuales los productos hidrocarburíferos forman parte y constituyen el grueso de las exportaciones de Venezuela y fuente primaria de los ingresos de la economía nacional.

Este orden de ideas conlleva sopesar la balanza de la economía venezolana entre los ingresos provenientes de las exportaciones de petróleo y sus derivados, y las importaciones de bienes de consumo, con lo cual se destaca la importancia suprema que tiene la eficiencia en la Dirección de la actividad portuaria, a nivel estratégico, de cara a la importancia geopolítica del petróleo.

En la cumbre de la OPEP de 2007, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, hizo mención de la incidencia del crudo como agente geopolítico, sentenciando cómo el petróleo había sido un arma para dominar a los pueblos, y planteando la propuesta geopolítica bolivariana de emplear el petróleo como arma para la liberación.

En general, tanto las operaciones portuarias de importación, como las de exportación, tienen un dejo logístico por naturaleza; y ya que los mismos resultan determinantes en la productividad de un puerto, la Dirección de la Producción Portuaria debe apuntar al desarrollo e implementación de mega tendencias logísticas de la Cuarta Revolución Industrial, que incidan sobre los aspectos relacionados con los mismos, tanto en capacidades operativas, como en capacidades técnicas.

¹ TEU son las siglas del inglés Twenty-foot Equivalent Unit, es una importante unidad de medida usada en la industria del transporte marítimo que se materializa en la forma de contenedores paralelepípedos.

A priori, la aplicación masiva de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) ocupan un lugar preponderante; pero otros aspectos relacionados con *big data* para la facilitación portuaria, la robótica para la rápida disposición y ordenamiento de contenedores, a través de grúas tipo pórticos, operadas por matrices informáticas, y la Inteligencia Artificial para la optimización de la investigación de operaciones (portuarias); también van ganando preponderancia en el curso de las mega tendencias portuarias.

Tales mega tendencias portuarias deben ser vistas como el hilo conductor tecnológico que conecta y alimenta a una cadena logística compleja y extensa, incrementando la competitividad de los puertos venezolanos y maximizando la productividad de la infraestructura y servicios disponibles, que la Dirección de la Producción Portuaria debe atender en términos de capacidades técnicas y operativas *ad hoc*.

Estas aplicaciones tecnológicas se apoyan en tecnologías de control, transmisión y procesamiento de información para mejorar la eficiencia, seguridad y sustentabilidad de los servicios de infraestructura; para así generar oportunidades para servicios de valor agregado, diferenciadores de la competencia internacional; y una reducción de las externalidades negativas, tanto sociales como ambientales, lo cual constituye una medida geopolítica de alto nivel.

La Quinta Revolución Industrial impacta los modelos de negocios asociados al Comercio Exterior con énfasis en la calidad de los servicios, siendo la Dirección de la Producción (en cuanto a la Gestión de Información) un elemento omnipresente, continuo y donde las fronteras entre actores son cada vez más difusas, con tendencia al desarrollo de una Dirección, en tiempo real, de las cadenas de suministro. En este punto cabe destacar el señalamiento de Barleta, Pérez y Sánchez (2019):

Una tecnología disruptiva es aquella innovación que crea un nuevo mercado o transforma de forma trascendental un mercado existente, desplazando o haciendo desaparecer productos o servicios que, hasta entonces, eran utilizados por la sociedad de

forma cotidiana... Para llevar adelante la 4RI, una serie de tecnologías tales como el *blockchain*, la internet de las cosas o el *big data*, se entrelazan y generan una serie de cambios disruptivos para el sector empresarial con miras a incrementar la eficiencia operacional, brindar la flexibilidad necesaria para adecuar la producción a cambios en la demanda de manera muy rápida y reducir los costos asociados y las externalidades negativas generadas (pp. 3 y 4).

Esta aseveración puede ser tomada como un llamado de atención sobre la importancia de la Ciencia de Dirección, en cuanto a las capacidades técnicas y operativas nacionales en materia portuaria, de cara a la dinámica geopolítica próxima presente.

1. La Quinta Revolución Industrial y su afectación en las capacidades técnicas y operativas de los puertos

Los cambios tecnológicos hoy en día juegan un papel esencial dentro de las organizaciones, el uso de la tecnología es fundamental para mantener la comunicación y la vanguardia competitiva, impulsada por los cambios dinámicos, generados por la globalización. En tal sentido, la actividad portuaria nacional debe ser capaz de responder a las necesidades de información e innovación, mediante la planificación, ejecución, control y seguimiento de estrategias eficientes y eficaces, orientadas a la mejora de las capacidades operativas y técnicas.

La infraestructura física y la mejora de las capacidades técnicas son dos factores de gran relevancia dentro del desarrollo competitivo y la mejora de la productividad portuaria, lo cual sugiere convenientemente la realización de inversiones en nuevas tecnologías que, como lo plantea Mencías y Rodríguez (2017), permitan mejorar el desempeño de las actividades, el proceso de las organizaciones y las del ser humano, así como la maquinaria, la instrumentación, las herramientas y el *hardware* para facilitar y proporcionar la generación de bienes y servicios de mejor calidad y que, además, se planteen nuevas estrategias para lograr y mantener un nivel adecuado de ventajas competitivas para los puertos marítimos en contextos globalizados.

Un puerto no solo requiere tecnología, infraestructura y equipamiento para la capacidad técnica; además, requiere un equipo de Gestión profesional y calificada; y una fuerza laboral motivada y bien capacitada, según lo planteado por Giraldo y García (2020).

Porter (2015), expresa que la estrategia competitiva consiste en diseñar o crear una fórmula general de cómo una empresa competirá, cuáles serán sus metas u objetivos y qué políticas se requerían para lograrlas. Esta estrategia competitiva estará basada en los factores internos como utilidad, eficiencia, calidad y tecnología. En el caso de los factores externos, la competitividad está referida mediante el elemento ambiente, así como la normativa y los procesos.

La demanda de las capacidades técnicas en las operaciones portuarias es un hecho que se presenta en el marco de la Quinta Revolución Industrial, y del cual depende el crecimiento de la industria portuaria, tanto para definir la estrategia competitiva en los factores internos como externos. En este devenir y ante el inminente avance de la tecnología es necesario que los puertos construyan un equipo de gran experiencia, tanto en los aspectos operativos y técnicos, así como de sus actividades comerciales; lo cual debe incluir nuevos talentos, nuevas capacidades, nuevas disciplinas, más allá de las tradicionales, y suficiente apoyo institucional para que ese equipo actualice sus habilidades y conocimientos en función de los nuevos retos que, seguramente, exigirán los cambios por la aparición de tecnologías disruptivas.

Los desafíos a los que se enfrenta la industria portuaria para atender eficientemente la demanda del servicio propia de los cambios evolutivos que se desprenden de los avances de la tecnología y del incremento de la actividad comercial, a niveles nunca antes imaginados; se manifiestan en el crecimiento del volumen de carga que, por consiguiente, ha excedido la capacidad de los puertos, el incremento del tamaño de los buques, la indisponibilidad de suficientes espacios de almacenamiento; así como el desfase generado con las conexiones terrestres.

Lo antes descrito se magnifica aún más en la medida en que se estanca o disminuye la eficiencia portuaria, producto de la

ausencia de tecnología y capacitación técnica que, al ser persistente, provoca cambios no deseados en la cadena logística generando costos adicionales, generalmente insuficientes para resolver el problema original, que además, incide en las y los usuarios finales, y en la digitalización, debido al mayor manejo de datos en la cadena de suministro y al aumento en las comparaciones, en relación a los precios y la calidad del servicio que reciben; lo cual puede evidenciar, de parte de la Dirección del puerto, una falta de visión y perspectiva de la relación entre la evolución tecnológica y el ritmo de desarrollo de los puertos, mediante planes de inversión adecuados.

Para lograr esa visión de futuro es sumamente importante que se considere la capacitación en función de la productividad. Al respecto, señala la Asociación Internacional de Infraestructura del Transporte Acuático (2014):

El puerto debe priorizar la mejora de la productividad, la redefinición del modelo comercial para mejorar la eficiencia y el rediseño de puestos de trabajo a medida que se produce el crecimiento de la tecnología. La capacitación sobre equipos, incluidos los propios, es útil y debe estipularse en cualquier contrato de compra de equipos. La capacitación durante todo el período de garantía es útil para tener una base sólida de personal capacitado (p. 12).

Las personas encargadas de dirigir los puertos deben comprender que la disrupción afecta la demanda y la oferta de los negocios, lo cual debe obligarles a desafiar los supuestos de sus equipos operativos y a encontrar nuevas formas de hacer las cosas, por lo que tendrán que innovar continuamente; ya que en este nuevo escenario existen cuatro impactos importantes: en primer lugar, las expectativas de la clientela está cambiando; los productos están siendo perfeccionados por los datos, lo que mejora la productividad de los activos; se están formando nuevas alianzas en la medida que las actoras y actores comprenden la importancia de las nuevas formas de colaboración; y los modelos operativos se están transformando en modelos digitales.

Extrapolando este planteamiento a la actividad portuaria es necesario entender que esta disrupción afecta significativamente la productividad, medida en tiempo de buque, tiempo de grúas, tiempo de camiones que, a su vez, afecta los indicadores financieros del puerto y la productividad, medida en número de contenedores o carga movilizada.

Cada día los entornos se están volviendo más competitivos, los procesos digitales ejercen una gran influencia, lo cual plantea la necesidad de evaluar las posibles alianzas que permitan disminuir esa brecha tecnológica, tanto para el incremento de la capacidad operativa, como la capacidad técnica de los equipos de trabajo.

En la Quinta Revolución Industrial la conectividad digital habilitada está cambiando la sociedad. La escala del impacto y la velocidad de las modificaciones son tan rápidas que no se asemejan a ninguna otra Revolución Industrial en la historia de la humanidad.

A partir de un sondeo publicado en el denominado *Deep Shift. Technology Tipping Points and Societal Impact* en el Foro Económico Mundial (2015) determinó 21 cambios tecnológicos con potencial para marcar la nueva era del cambio profundo, algunos de estos apuntando cambios sustanciales en los procesos llevados a cabo por los puertos para el intercambio de mercancías entre el transporte acuático y el terrestre, desde la fábrica hasta las y los usuarios finales. Al analizar cada uno de esos cambios se puede determinar que las tendencias más destacadas son:

- a. **Auto presencia digital e informática ubicua:** reflejadas con un porcentaje superior al 80% de presencia digital en Internet y acceso a la Informática podría incrementar las operaciones comerciales desde los grandes centros de producción hasta cualquier localidad remota; permitiendo, además, un rápido manejo de la información, tanto para efectos publicitarios como para efectos de control y localización de las mercancías.

- b. **Superordenador en su bolsillo:** podría controlar y monitorear operaciones comerciales o propias de la actividad del puerto, desde actividades de corte gerencial hasta aquellas relacionadas con las operaciones de carga. Este cambio, también, permitirá monitorear en todo momento el estado del tránsito de las mercancías.
- c. **Almacenamiento para todas y todos:** el incremento de las capacidades de almacenamiento podría permitir manejar una gran cantidad de datos e información para que, con criterios apropiados, se pueda evaluar los desempeños de productividad portuaria, así como el manejo de data histórica, y evaluar comportamientos por series de tiempo y para la mejor toma de decisiones.
- d. **Internet de y para las cosas:** que permitirá el uso de sensores a todo nivel, interconectados a través de Internet, que podrán monitorear desde el estado de avance del traslado de un contenedor de mercancías, las temperaturas de las cargas refrigeradas con monitoreo en tiempo real hasta las condiciones reales de las condiciones de viento, marea y corrientes, en un puerto, para un momento determinado; o la fuerza de tensión de una línea de amarre de un barco.
- e. **Ciudades inteligentes:** bajo el enfoque de trabajo compartido, como un paso más en la cooperación entre ciudad y puerto, podrían marcar un hito en la administración de energía, el flujo adecuado de mercancías y el tráfico, aumentando la eficiencia y la productividad.
- f. **Big Data para la toma de decisiones:** a través del manejo de datos y basados en modelos predictivos generados por Inteligencia Artificial se podría gestionar el tráfico de barcos, a partir de las condiciones medioambientales con estos modelos; y a través de minería de datos se podrían estimar el comportamiento futuro de esas variables, lo cual permitiría adaptar los procesos de recepción y despacho de buques a esos criterios.

- g. Vehículos sin conductor:** para el ámbito marítimo los buques no tripulados capaces de navegar sin depender de la interacción humana, controlado en su totalidad por programas de Inteligencia Artificial que gestionan y resuelven, a través de algoritmos previamente establecidos, cualquier eventualidad que pudiera producirse durante un viaje; a su vez, en un contexto de mundo digital, requerirán de servirse de mucha información, tanto del puerto como del entorno marino para las operaciones seguras.
- h. Inteligencia Artificial:** que a partir de manejo de datos proporcione información y automatice procesos complejos para decisiones futuras, y que reemplazará muchas funciones realizadas por una persona o un grupo de personas en un puerto.
- i. Robótica:** para simplificar los procesos productivos del puerto y ofrecer resultados más eficientes en el manejo de las mercancías.
- j. Blockchain:** para transformar la cadena logística de los puertos y la forma en la que se producen, comercializan e intercambian los productos; reduciendo los trámites burocráticos y mejorando la trazabilidad.
- k. Impresión e industria asociada a 3D:** que podría poner a disposición de la clientela cualquier pieza o maquinaria necesaria para las operaciones de puertos.

Todos estos cambios claramente demuestran los desafíos a los que se enfrentarán las y los cuadros de Dirección de la Industria Portuaria, las mejoras en las capacidades operativas y técnicas con un enfoque analítico, incluyente, que sea capaz de adaptarse rápidamente a la tecnología para el interés público, la competitividad y la eficiencia en la productividad orientadas hacia el desarrollo integral de la nación.

Es decir, los cambios tecnológicos devenidos de la Quinta Revolución Industrial están transformando el mundo, afectando todos los ámbitos del acontecer humano, incluyendo el sistema produc-

tivo y las formas de trabajo. La actividad portuaria no está ajena a esta transformación paradigmática, por lo que se requieren nuevas herramientas y conocimientos en materia de Dirección, orientadas a la adaptación al entorno tecnológico emergente.

CONCLUSIONES

La tecnología, no siendo un fin en sí misma, constituye un medio susceptible de ser atendido con técnicas de Dirección para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las operaciones portuarias necesarias, a fin de satisfacer las demandas actuales de desarrollo en un mundo movido por intereses geopolíticos con actoras y actores ávidos de dominación y conquista, que si no son confrontados con la potencialidad de las capacidades técnicas y operativas continuarán socavando el ideal de la pluripolaridad y la equidad intergeneracional.

El movimiento portuario de la República Bolivariana de Venezuela no es solamente el soporte mayoritario de la economía nacional por concepto de exportación de petróleo y sus derivados y la importación de productos de consumo; su posición geográfica, la amplia disponibilidad de la línea costera en sus frentes atlántico y caribeño, sus hidrovías fluviales y lacustres, aunados a las reservas de materias primas necesarias para el desarrollo de tecnologías emergentes de la Cuarta Revolución Industrial dan peso a un escenario geopolítico que debe ser atendido por las y los cuadros de Dirección a niveles estratégico, estratégico-operacional, operacional y táctico, en materia de comercio marítimo (acuático); específicamente, en cuanto a las mega tendencias tecnológicas incidentes en materia portuaria.

Las nuevas formas de colaboración y gobernabilidad, acompañadas de una narrativa positiva y compartida pueden moldear la Cuarta Revolución Industrial en beneficio de todas y todos. En el marco del Principio de Corresponsabilidad planteado en el Artículo 4º de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la creación de un futuro en el que la innovación y la tecnología sirvan a las personas, coadyuvará a la utopía planteada en el propio Preámbulo de la Carta Magna para llevar a la humanidad a nuevos niveles de conciencia moral.

La historia entera no es más que una transformación continua de la naturaleza humana.

Karl Marx, 1973 (p. 372)

- Barleta, Eliana; Pérez, Gabriel y Sánchez, Ricardo (2019). La revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0. CEPAL. Facilitación, Comercio y Logística en América Latina y el Caribe (FAL). Boletín 375. Santiago de Chile, Chile.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). G.O. 5.453 del 24 de marzo de 2000. Segunda versión. Caracas, Venezuela.
- Doerr, Octavio y Sánchez, Ricardo (2006). Indicadores de la productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe. Publicación de la División de Recursos Naturales e Infraestructura de la CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Foro Económico Mundial. (2015). Deep Shift. Technology Tipping Points and Societal Impact. Foro Económico Mundial. Consejo de la agenda global sobre el futuro del Software y la Sociedad.
- Giraldo Beltrán, C. y García Sierra, S. (2020). Inversión en los Puertos de Colombia y su impacto en el aparato productivo nacional. ESUMER, 25.
- Marx, Karl (1973). Miseria de la Filosofía. Editorial Nacional. Caracas, Venezuela
- Mencías, Naliseth y Rodríguez, Guillermo. (2017). Gerencia Estratégica Tecnológica basada en benchmarking en la industria petrolera venezolana, Región Occidente. Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología. Recuperado el 8 de agosto de 2022, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/revecitec/article/view/863/818>.
- Porter, Michael (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (Segunda Edición ed.). Distrito Federal, Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.
- Schwab, Klaus (2016). La cuarta revolución industrial. Editorial Leddy. Ciudad de México, México.
- The World Association for Waterborne Transport Infrastructure. (2014). Masterplans for the development of existing ports. Maritime Navigation Commission. Bruselas: PIANC Secretaría General. Recuperado el 7 de agosto de 2022

LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN INTEGRAL AGROALIMENTARIA, UNA MIRADA DESDE DEL PODER POLÍTICO NACIONAL

DECISION-MAKING IN COMPREHENSIVE AGRI-FOOD MANAGEMENT, A LOOK FROM THE NATIONAL POLITICAL POWER

DR. ANTONIO PÉREZ ALONSO

DOCTORANDO EN CIENCIA DE DIRECCIÓN, CESDIS

ORCID: 0000-0002-5583-805X

APEREZALONSO07@GMAIL.COM

VENEZUELA

RESUMEN

En este trabajo se buscó definir los lineamientos estratégicos para la toma de decisiones del poder político nacional en lo que concierne a la Gestión Integral Agroalimentaria. Surgió de la necesidad de comprobar que la toma de decisiones ha dejado de ser un simple problema técnico o procedimental para convertirse en una teoría social que busca darle una nueva visión filosófica al proceso de conducción del Estado en todo lo concerniente al control, seguimiento y balance agroalimentario de la nación. Además, esta investigación busca generar un basamento teórico conceptual que coadyuve a la consecución de los procesos decisorios en el más alto nivel de Gobierno, en donde los sistemas informáticos, los procesos, las actrices y actores que en él participan, conformen un ecosistema de interacción que contribuyan a optimizar las decisiones en el Motor Agroalimentario Nacional. Entre los referentes teóricos citados se encuentran: la Teoría de la Organización de Simon; la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas; y el Discurso de la Ética Convergente de Maliandi. El desarrollo del tema se apoyó en el método cualitativo, desde un enfoque analítico, socio-crítico e histórico, para comprender la realidad desde los hechos del cual emergieron categorías de análisis que permitieron distinguir los criterios de transformación para la toma de decisiones, basados en los paradigmas sociales que generan cambios en este proceso y su aporte a la consolidación de la Seguridad y Soberanía Agroalimentaria de la nación.

Palabras clave: toma de decisiones, gestión, gobierno, poder político, agroalimentaria.

ABSTRACT

In this work, we sought to define the strategic guidelines for the decision-making of the National Political Power, regarding the Integral Agrifood Management. It arose from the need to verify that decision-making has ceased to be a simple technical or procedural problem, to become a social theory that seeks to give a new philosophical vision to the process of conducting the State, in everything concerning the control, monitoring and agri-food balance of the Nation. In addition, this research seeks to generate a conceptual theoretical foundation that contributes to the achievement of decision-making processes at the highest level of Government, where the computer systems, the processes and the actors that participate in it, make up an ecosystem of interaction. That contribute to optimizing decisions in the National Agrifood Engine. Among the theoretical references cited in this work are: Simon's theory of organization, Habermas' theory of communicative action and Maliandi's convergent ethics discourse. The development of the theme was based on the qualitative method, from an analytical, socio-critical and historical approach, to understand reality from the facts, from which categories of analysis emerged that allowed distinguishing the transformation criteria for decision-making, based on the social paradigms that generate changes in this process and its contribution to the consolidation of the Nation's Agrifood Security and Sovereignty

Keywords: Decision-making, Management, Government, Political Power, Agrifood.

INTRODUCCIÓN

A partir de 1999, Venezuela inició el camino hacia un proceso de cambios que, como piedra angular de transformación, planteó asumir un nuevo modelo político, pasando de una Democracia Representativa a una Democracia Participativa y Protagónica.

En este sentido, la Democracia Representativa se define como un modelo político social en el cual la Soberanía Popular (al menos, en lo teórico conceptual) reside en el pueblo. Sin embargo, esta delega ese poder en representantes que toman las decisiones en su nombre.

En la Constitución, promulgada en 1961, se establecía en su Artículo 3: “El gobierno de la República de Venezuela es y será siempre democrático, representativo, responsable y alternativo” (p.2); y más adelante, en el Artículo 4 del mencionado texto constitucional, se expresaba lo siguiente: “La soberanía reside en el pueblo, quien la ejerce, mediante el sufragio, por los órganos del poder público”. (p.2)

Se puede observar cómo en estos Artículos se inferían las limitaciones impuestas a la participación ciudadana en las decisiones que afectaban el normal desenvolvimiento de las actividades del Estado, circunscribiendo el concepto de Soberanía Popular al simple ejercicio del voto por medio del cual se elegían a las y los representantes del pueblo en el ejercicio de las funciones gubernamentales y en la toma de decisiones, durante los periodos de gobierno.

El cambio del modelo de Democracia Representativa al modelo participativo y protagónico constituyó un giro brusco en la forma de conducir las riendas del Estado, ya que el proceso de decisión en aquellos asuntos de mayor importancia para las y los venezolanos; así como la forma de interactuar de los diversos elementos que componen la sociedad, dejaba de ser una prebenda de las élites gobernantes.

De esta forma, el nuevo modelo de participación ciudadana, activa y protagónica, comenzó a jugar un papel más relevante para convertir al pueblo en sujeto de sus transformaciones, ge-

nerando compromiso con la toma de decisiones colectivas para hacer más efectiva la Gestión Pública y reducir las desviaciones del proceso.

En este entendido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece desde su Preámbulo lo siguiente:

Con el fin supremo de refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural, en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la ley. (p. 1)

Seguidamente, en el Artículo 5 del precitado texto constitucional, se establece lo siguiente:

La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley e indirectamente mediante el sufragio por los órganos que ejercen el poder público. (p. 3)

Estos postulados marcan claras diferencias con el modelo representativo, el cual establece que la Soberanía Popular se circunscribe al simple ejercicio del sufragio para la elección de representantes. En las urnas de votación, al final de cada periodo de gobierno, normalmente queda depositada toda la posibilidad de participación popular en las decisiones de importancia para la construcción de su destino.

Por este motivo se hace perentorio en una sociedad democrática y participativa que se desarrollen estructuras y métodos, los cuales permitan materializar la participación protagónica del pueblo en las decisiones de la nación. Para eso, es necesario que la sociedad alcance niveles de organización que le permitan aportar libre y espontáneamente a los procesos de decisión, asumiendo el rol de sujeto histórico de tales decisiones.

El pueblo de Venezuela, tal como lo define el Preámbulo de la Constitución, ha venido asumiendo roles protagónicos que

le han permitido ser, cada vez más, efectivo en sus decisiones; inspirando a toda la población a una participación constante y comprometida, esto implica a su vez que el modelo participativo y protagónico no solo se circunscribe a lo político, sino que también incluye los siete ámbitos establecidos por la Constitución, para de esta forma ir articulando, mediante decisiones de diversa índole, el devenir de la sociedad como un todo.

1. Imperialismo Vs. Revolución, la confrontación ideológica de dos modelos

En un documento publicado en 2018 por el Instituto Venezolano de Planificación Aplicada, titulado: *Venezuela y las agresiones imperialistas en América Latina*, se esbozan en líneas generales las múltiples agresiones que los diferentes Gobiernos de los Estados Unidos han venido desarrollando; primero, contra el comandante Hugo Chávez Frías; y posteriormente, contra el presidente Nicolás Maduro Moros; las cuales dejan claras evidencias de la intención que siempre han tenido los centros de poder del imperialismo estadounidense por dar al traste con la Revolución Bolivariana y el proyecto socialista en América Latina.

Muchas de estas agresiones que afectan al país en todos los ámbitos de la Seguridad de la Nación buscan conducir a la nación a un colapso, mediante la aplicación de Medidas Coercitivas Unilaterales que atacan principalmente el estado de necesidad de la población y, en especial, lo relacionado al acceso a los principales bienes de consumo, entre estos, los alimentos.

Destacan entre estas acciones, las siguientes:

1. Orden Ejecutiva del presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, ratificada por sus sucesores Donald Trump y Joe Biden, declarando a Venezuela una “amenaza inusual y extraordinaria para la Seguridad Nacional y la política exterior de Estados Unidos”.
2. Ataques y sabotajes a los servicios públicos, a fin de crear matrices de ingobernabilidad.
3. Bloqueo y embargos financieros contra el sistema de compras del Estado, los cuales incluyen todo lo relacionado

con alimentos y medicinas.

4. Congelamiento de cuentas internacionales y ventas fraudulentas de activos del Estado venezolano, a través de figuras jurídicas ilegales.
5. Ataque despiadado y sistemático a la moneda nacional, hiperinflación especulativa, bachaquerismo¹, acaparamiento y contrabando de extracción.
6. Sanciones económicas y políticas de Estados Unidos y la Unión Europea contra empresas del Estado, funcionarias y funcionarios venezolanos.

Todas estas agresiones, que se han venido ejecutando a lo largo de las últimas dos décadas, evidencian el choque de dos modelos totalmente antagónicos, representados por el imperia-lismo capitalista mundial y el Socialismo Bolivariano del Siglo XXI; y que constituye una sistemática cadena de acciones que, en el marco de una Guerra Difusa², busca forzar un cambio de gobierno en Venezuela, obligando a la formulación de nuevas acciones estratégicas, producto de un complejo proceso de toma de decisiones en el más alto nivel de Gobierno, entre las cuales se incluyen la adopción de esquemas de trabajo innova-dores en el ejercicio de la función pública por parte del Poder Público Nacional, para lo cual se han tomado los mejores y más efectivos ejemplos de otros países que han resultado victorio-sos en sus luchas por la independencia, la libertad y la autode-terminación de sus pueblos.

1 Fenómeno caracterizado por una situación atomizada, donde buena parte de los bienes de consumo masivo son deliberada e ilegalmente desviados desde las cadenas formales de comercialización hacia el sector informal de la economía, pro-vocando con ello una escasez artificial que permite a estos últimos “ofertarlos” pero a unos precios exorbitantes; como una aciaga estrategia política para que el pueblo venezolano, en su desesperación, responsabilice al gobierno de sus penurias cotidia-nas y abandone la causa bolivariana. Camilo Rivero, (inédito), 2018.

2 Para Alejandro Sánchez-Aizcorbe, “...se trata de usar todos los medios dispo-nibles que impliquen la fuerza de las armas o de medios que no impliquen la fuerza de las armas, de medios que acarreen bajas y de medios que no acarreen bajas, para obligar al enemigo a obedecer [...] los intereses imperialistas. Esto incluye la aparición de actores no estatales, que disponen de conocimientos y tecnologías de alto nivel y que pueden llevar a cabo ataques asimétricos con la intención de promo-ver intereses individuales o grupales” (América Latina en movimiento, <https://www.alainet.org>).

Un ejemplo de estas acciones estratégicas ha sido la aplicación del denominado Estado de Excepción el cual, para el caso particular de Venezuela, la Constitución Bolivariana (1999) establece en su Artículo N° 337, que:

El Presidente o Presidenta de la República, en Consejo de Ministros, podrá decretar los estados de excepción. Se califican expresamente como tales las circunstancias de orden social, económico, político, natural o ecológico, que afecten gravemente la seguridad de la Nación, de las instituciones y de los ciudadanos y ciudadanas, a cuyo respecto resultan insuficientes las facultades de las cuales se disponen para hacer frente a tales hechos. En tal caso, podrán ser restringidas temporalmente las garantías consagradas en esta Constitución, salvo las referidas a los derechos a la vida, prohibición de incomunicación o tortura, el derecho al debido proceso, el derecho a la información y los demás derechos humanos intangibles. (p. 292, el subrayado es nuestro)

En tal sentido, el Artículo 338 de la Constitución Bolivariana explica las distintas formas de aplicación del Estado de Excepción en nuestro Estado venezolano, el cual expresa:

Podrá decretarse estado de alarma cuando se produzcan catástrofes, calamidades públicas u otros acontecimientos similares que pongan seriamente en peligro la Seguridad de la Nación o de sus ciudadanos y ciudadanas. Dicho estado de excepción durará hasta treinta días, siendo prorrogable por treinta días más.

Podrá decretarse estado de emergencia económica cuando se susciten circunstancias económicas extraordinarias que afecten gravemente la vida económica de la Nación. Su duración será de hasta sesenta días, siendo prorrogables por un plazo igual.

Podrá decretarse el estado de conmoción interior o exterior en caso de conflicto interno o externo, que ponga seriamente en peligro la Seguridad de la Nación, de sus ciudadanos y ciudadanas, o de sus instituciones. Se prolongará hasta por noventa días, siendo prorrogable hasta por noventa días más. (pp. 293-294)

Una característica que presenta el concepto de Estado de Excepción en Venezuela es que, en el mismo texto constitucional, establece los lapsos en que mantendrá su vigencia en los casos de alarma, emergencia económica o conmoción interior o exterior.

Ejemplo de esto se evidenció en enero de 2016 cuando el Presidente de la República, Nicolás Maduro Moros, mediante Decreto N° 2.184, declaró el *Estado de Emergencia Económica en todo el territorio nacional por un lapso de 60 días* con el objeto de mitigar el ataque de actoras y actores de oposición, promovidos desde el seno del Poder Legislativo Nacional; así como los efectos de la inflación inducida, de la especulación, del valor ficticio de la divisa y el sabotaje a los sistemas de distribución de bienes y servicios. Entre las medidas adoptadas por el Ejecutivo Nacional, se pueden mencionar las siguientes:

1. Disponer de los recursos provenientes de las economías presupuestarias del ejercicio económico financiero 2015, con la finalidad de financiar la recuperación, en el corto plazo, de la inversión en materia de producción agrícola e industrial; así como el abastecimiento oportuno de alimentos y otros productos esenciales.
2. Asignar recursos extraordinarios a proyectos previstos o no en la Ley de Presupuesto, a los órganos y entes de la Administración Pública, a fin de optimizar la atención en el sector alimentación.
3. La requisición a empresas de los sectores públicos y privados, incrementar los niveles de producción, así como el abastecimiento de determinados insumos en los centros de producción de alimentos.
4. Adoptar las medidas necesarias para asegurar el acceso oportuno de la población a alimentos, medicinas y demás bienes de primera necesidad. Entre estas medidas, el decreto reza: "(...) el Ejecutivo Nacional podrá requerir de las personas naturales o jurídicas propietarias o poseedoras, los medios de transporte, canales de distribución, (...) que resulten necesarios para garantizar el abastecimiento oportuno de alimentos a las venezolanas y venezolanos". (Figuerola, 2016, p.231)

En esta oportunidad, la denominada Guerra Económica³ afectaba el ejercicio de los derechos del pueblo a disponer libremente de bienes y servicios esenciales, en detrimento de su salud y alimentación. Es por esto que el presidente Nicolás Maduro Moros, mediante la firma del Decreto de Estado de Excepción y de la Emergencia Económica, buscaba dictar medidas que contrarrestaran las acciones del Gobierno estadounidense, entre las cuales se encontraban:

1. Adoptar las medidas necesarias para que el sector público asegure el apoyo del sector productivo privado en la producción, comercialización y sana distribución de insumos y bienes que permitieran satisfacer las necesidades de la población y el combate de conductas económicas distorsivas.
2. Garantizar la correcta distribución y comercialización de alimentos y productos de primera necesidad.
3. Establecer políticas de evaluación, seguimiento y control de la producción, distribución y comercialización de productos de primera necesidad.

Esos tres lineamientos fundamentaron la creación de la *Gran Misión Abastecimiento Soberano*, mediante Decreto N° 2.367, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 40.941, de fecha 11 de julio 2016.

Esta Gran Misión tenía como principal objetivo construir un sistema económico sustentable y virtuoso, donde una vez más se consideraría la importancia del Sistema Nacional Integral Agroalimentario, como elemento indispensable para contrarrestar los efectos de la Guerra Económica, y garantizar el abastecimiento alimentario en el país.

Para eso, era necesaria la conformación, construcción y consolidación de dos grandes sistemas: *El Sistema de distribución*

3 Un término que designa un conjunto de acciones encubiertas o disimuladas ejecutadas por diversos actores económicos, por lo general bajo un plan concebido por actores políticos y estrategias militares, combinadas o no con otros métodos de ataque; destinadas a afectar de manera favorable el desempeño de una economía nacional, bajo la apariencia de ser consecuencia necesaria de la exclusiva gestión deficiente del respectivo gobierno nacional. (Véase: La Guerra Económica y la defensa integral de la Nación. Fleire Mitchel (2018, p. 25)

y comercialización de productos de primera necesidad y estratégicos; y el Sistema para la determinación de costos, rendimientos y precios justos. Por esto fue nombrado el ciudadano Ministro del Poder Popular para la Defensa, GJ Vladimir Padrino López, como máxima autoridad de la Gran Misión Abastecimiento Soberano, afianzando de esta manera la estrategia de la unión cívico-militar con la participación y actuaciones conjuntas de la FANB, SUNAGRO, SENIAT, SENCAMER, SUNDDE, entre otras instituciones.

2. Obstáculos en la transición a un modelo decisorio participativo y protagónico

A partir de la aprobación de la Carta Magna de 1999, el modelo de sociedad planteado en todo lo referente a su sistema político y su novedosa propuesta comenzó a invitar a todo el pueblo a la participación activa en el Desarrollo Integral de la Nación, lo que decantó en un proceso dialéctico de discusión, análisis y revisión en el seno de la sociedad venezolana, con el solo objetivo de buscar caminos hacia la transformación de las estructuras y el desarrollo de los procesos necesarios para adecuarse a las nuevas realidades nacidas de la revolución política, económica y social, que daba para ese momento sus primeros pasos.

En este orden de ideas, la creación y sostenimiento de un ecosistema que garantice elevados niveles de seguridad y soberanía agroalimentaria debe pasar indefectiblemente por un complejo proceso de toma de decisiones en el más alto nivel de Poder Público Nacional, desde donde se generen políticas, estrategias y líneas de acción para la Gestión Integral Agroalimentaria en el país y se garantice, de esta forma, la alimentación de casi 30 millones de habitantes.

En el desarrollo de este accionar, el Gobierno Nacional, siendo no solo parte integrante del Estado-nación y garante del Desarrollo Integral de la Nación ejerce un rol directivo que demanda el establecimiento de patrones de trabajo, en los cuales la toma de decisiones ya no se limita al simple ejercicio de la autoridad delegada; ya que la incidencia de nuevos factores obligan a repensar varios aspectos que atañen a la Seguridad de la Nación, en donde todos los sectores de la

sociedad venezolana, que además de estar llamados a participar, demandan la mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio del Poder Público Nacional.

En tal sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en su Artículo 326:

La seguridad de la Nación se fundamenta en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil, para dar cumplimiento a los principios de independencia, democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad, promoción y conservación ambiental y afirmación de los derechos humanos, así como en la satisfacción progresiva de las necesidades individuales y colectivas de los venezolanos y venezolanas, sobre las bases de un desarrollo sustentable y productivo, de plena cobertura para la comunidad nacional. El principio de la corresponsabilidad se ejerce sobre los ámbitos, económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar. (p. 282)

En este entendido, en la actualidad, el proceso de toma de decisiones en el Poder Público Nacional debe apuntar a una completa reformulación para que esté a la altura de las necesidades del pueblo. Esto implica, entre otras cosas, crear conceptos e inventar modelos que faciliten la toma de decisiones sobre temas y situaciones que puedan incidir sobre comunidades enteras, en el marco de la participación protagónica como eje transversal del proceso revolucionario.

Pero, es importante mencionar que, en el camino hacia el cumplimiento de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en todo lo que concierne al modelo decisorio, se encuentran recurrentemente una serie de obstáculos que retrasan y, en algunos casos, impiden la consecución de los objetivos planteados; entre los que se pueden mencionar: la falta de formación político-ideológica de quienes ejercen cargos de relevancia en el Ejecutivo Nacional, su apego al modelo de toma de decisiones unilaterales, la dificultad que supone abrir su espectro de pensamiento para aceptar las recomendaciones de la población, sus experiencias, sus críticas y el problema de

comunicación que enfrentan la mayoría de las instancias; como elementos principales que conforman su cultura organizacional.

Ante la presencia de estos obstáculos sería absurdo pensar en la imposición autoritaria de decisiones y, menos aún, en temas tan sensibles como los que se relacionan con la producción, almacenamiento, distribución y abastecimiento agroalimentario; tomando en consideración que transitamos un proceso de cambios que se fundamentan en la participación protagónica del pueblo.

En tal sentido, Habermas (1999) señala que los fines se pueden imponer a las personas mediante la autoridad; pero los valores se interiorizan en gran medida gradualmente, por lo que se incorporan así a la psicología y a las actitudes de las individualidades. La persona adquiere una adhesión o lealtad a la organización o institución que garantiza que sus decisiones serán guiadas por los objetivos de la organización o institución.

No obstante, esta legislación implícita, para ser legítima, hace necesarias otras formas de participación; pues no cabe duda de que, si esto es así, al interior de la Administración ha de emigrar, también, un fragmento de formación democrática de la voluntad y el Poder Judicial; al hacerse, también, cargo de la tarea de desarrollar y concretar el derecho, ha de poder, así mismo, justificarse ante foros ampliados de crítica jurídica (Habermas, 1999).

Por su parte, Simon (1957) afirma que la autoridad no se refiere al poder de la o el superior para aplicar sanciones en caso de incumplimiento de las premisas. Quien es superior debe usar incentivos positivos para el cumplimiento de las mismas. Según Maliandi (1997), hay un paradigma de la autoridad, en el que un determinado principio se aplica dogmáticamente, sin verdadera fundamentación racional. Este queda fuera de la ética normativa que, por ser filosófica, es susceptible a cuestionamientos.

La incapacidad de sancionar amenaza la autoridad de cualquier persona en la jerarquía administrativa o gubernamental. El sistema de autoridad de la organización está relacionado con una estructura jerárquica bien definida: la unidad de mando involucra una persona no pueda estar sometido a sanciones de más de otra superior.

La persona que acepta la autoridad de un cuerpo legislativo, de un propietario, de una madre, de un padre, de jefes superiores jerárquicos, en una determinada situación se encuentra motivada, probablemente, más que por el miedo a las sanciones, por las ideas éticas aprendidas socialmente. La persona de una determinada sociedad cree que debe obedecer las leyes adoptadas por las autoridades.

Para Weber (2012), la autoridad moral de un orden es su legitimidad. El sujeto puede aceptar o no los valores y normas, pero si no entiende lo que significan, no puede adoptar una actitud, ni de conformidad, ni de rechazo; basada en el reconocimiento de su pretensión de validez. El sujeto solo adquiere experiencia cuando tiene una actitud de conformidad, de obligación moral. Esto es compatible con la autonomía de cada individualidad, lo forma y le permite constituirse en sujeto moral.

Asimismo, es necesario señalar que el concepto de Corresponsabilidad, establecido en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, implica el ejercicio de los derechos sociales que corresponsablemente ejerce la ciudadanía, conjuntamente con el Estado; y en esa medida materializan el poder político. De manera que, la y los servidores públicos, cualquiera que sean sus niveles, son simples delegatarios de la ciudadanía.

3. La toma de decisiones en el contexto de las organizaciones

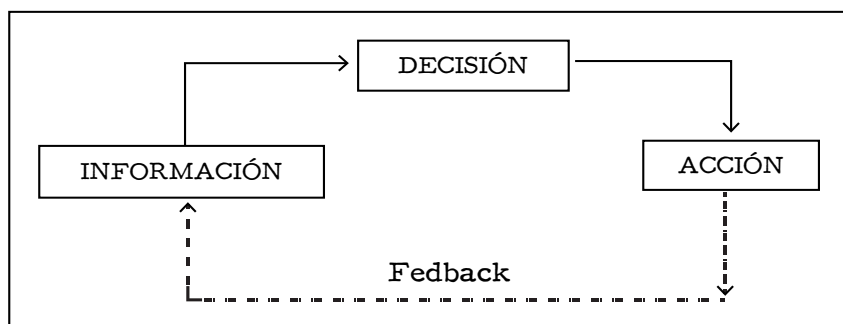
Los sujetos sociales, en el contexto organizacional, eligen entre una variedad de opciones, aquellas que consideran más convenientes, deciden sobre un modo de sostenerse en la vida cotidiana de la organización. Esto resulta en mayor o menor grado de importancia, dada la facilidad o dificultad de adoptar el marco de consecuencias o resultados derivados de cada una de estas.

La toma de decisiones abarca cuatro funciones administrativas: planeación, organización, conducción del proceso y control de las desviaciones. A este proceso, de darle un nuevo direccionamiento a las acciones de la organización en función de la obtención efectiva de resultados, se les denomina toma de decisiones.

De acuerdo con eso, decidir es apostar por la elección entre varias alternativas posibles, con el ánimo de conseguir algún resultado deseado, tanto en el interior, como en el exterior de la organización (Simon, 1957); lo cual supone seleccionar la alternativa más adecuada de entre las posibles descubiertas por quien dirige; de manera que se hace necesaria la provisión de información sobre los elementos y factores de estas alternativas, así como de las consecuencias, respecto a los objetivos y metas de la organización. De allí que su importancia en la toma de decisiones quede supeditada a la decisión, tal y como lo expresa Forrester (1980), a partir del proceso de transformación de la información en acción.

Es por eso que, en el ámbito organizacional, se acude a la Cibernética, para así comprender cómo una decisión resulta ser un proceso continuo de retroalimentación de información organizacional. Para ilustrar esta afirmación, presentamos el siguiente diagrama de flujo sobre el proceso cibernético de la toma de decisiones, elaborado por Menguzzato y Renau (1991), ver Figura N°. 1.

Figura 1. El proceso cibernético de la decisión con base en el flujo de la información



Fuente: Menguzzato y Renau, 1991

En la Figura N°. 1 se observa cómo la información posee unos elementos de entrada (*input*), unos procesos para su tratamiento adecuado y unos de salida (*output*), que determinan la acción a ejecutar; y, finalmente, una previsión de lo que sucederá en términos de redireccionamiento de la organización, motivo por el cual Le Moigne (1990), define el término decidir como la identificación y resolución de problemas que se le presenta a

toda organización; es decir, la distinción de los desencadenantes del proceso de toma de decisiones.

De esta forma, la toma de decisiones para la Gestión Integral Agroalimentaria, tal y como ocurre en la administración de empresas (públicas o privadas), equivale esencialmente a la resolución de problemas organizacionales (Greenwood, 1988), a partir del diagnóstico, búsqueda de información, evaluación de alternativas y decisión final, como etapas básicas del proceso de resolución de dichas problemáticas; considerando que la decisión tomada no facilita la vuelta atrás en el proceso, sino una nueva toma de decisiones.

4. La toma de decisiones en el trabajo de Dirección socialista

Al hacer una revisión de la obra: *El trabajo de dirección en el Socialismo* (2014), de Orlando Borrego, uno de los más importantes teóricos de la Revolución Cubana, iniciada en 1959 en la isla caribeña; el autor menciona claramente en el primer Capítulo de su trabajo que a pesar de los importantes logros alcanzados en materia económica, social y política, en el modelo socialista siguen presentes los vestigios de un escaso desarrollo científico en las denominadas Ciencias de Dirección Socialista, dando a entender lo necesario de incrementar las actividades de investigación, experimentación y perfeccionamiento de los sistemas de Dirección; para coadyuvar a la formación y preparación de cuadros que, con ética y firmeza ideológica, participen activamente en la construcción de la nueva sociedad, a la cual se aspira en este modelo socio-político.

En este entendido, Borrego plantea en el quinto Capítulo de su obra, lo que hasta ahora ha representado el método de toma de decisiones en el trabajo de Dirección, en donde el autor detalla aspectos fundamentales que se deben considerar al momento de llegar a decisiones que influyan en las tareas de Dirección en el ámbito socialista.

Estos aspectos señalados por Orlando Borrego, establecen patrones a seguir por quienes tienen la responsabilidad de ejercer funciones de Dirección que, de cumplirse celosamente, se-

rán la garantía para llegar a decisiones generadoras de cursos de acción, los cuales hagan más efectivo el desempeño de sus responsabilidades.

En este sentido, Borrego señala que la toma de decisiones atiende a un proceso sistemático y racional, el cual debe seguir una secuencia lógica de pasos bien definidos que permitan alcanzar los resultados esperados (efectividad), con el mejor aprovechamiento del tiempo (eficacia). Los pasos definidos por el autor son los siguientes:

a. **¿Cuál es el problema?**

En este primer paso el autor señala que se debe identificar cuál es el problema a resolver, esto se logra determinando cuáles son los síntomas manifestados en los ambientes administrativos donde se desarrollan las funciones de Dirección. Esto con la finalidad de establecer la magnitud de los problemas a resolver. En primera instancia, para no excederse en decisiones complejas relacionadas con inconvenientes pequeños, como normalmente ocurre con los denominados “cuellos de botella”; y, en segundo lugar, para establecer los resultados que se esperan obtener, es decir, los objetivos perseguidos con la decisión que se tomará.

b. **¿Qué resultados se esperan de la decisión?**

En este segundo punto, el autor, basándose en las últimas tendencias de la ciencia moderna, señala que debemos sustentar nuestras decisiones con incógnitas sobre el futuro. Para esto, el proceso de toma de decisiones debe fundamentarse en las ciencias predictivas basadas en la construcción de escenarios que no solo permitan la determinación de cursos de acción que generen soluciones efectivas a los problemas; sino, además, permitan estudios posteriores sobre la base de los resultados obtenidos de las decisiones tomadas.

c. **Formulación de soluciones alternas**

El tercer paso que señala Orlando Borrego para llegar a la solución de los problemas que se pueden presentar en el ejercicio de

las funciones de Dirección, es el de la formulación de soluciones alternas para cada problema. En este aparte, el autor explica que un error muy común en el que se incurre en la toma de decisiones guarda relación con las decisiones únicas o, peor aún, optar por decisiones que parecen obvias para llegar a la solución del problema.

El autor recomienda que para cada situación problemática deben plantearse varias posibles acciones que conduzcan a una solución. Para esto, la persona decisora debe explotar al máximo la iniciativa, la imaginación y la audacia controlada, lo cual le permitirá buscar lo nuevo, evitando la recurrencia o los caminos que ofrecen menor resistencia; pero, que no siempre garantizan el éxito en la toma de decisiones.

d. ¿Qué medidas deben tomarse después de haber realizado un asunto?

En el cuarto paso, Borrego señala que la dirección o persona decisora, luego haber analizado la situación problemática y de haber alcanzado dos o más decisiones que, aparentemente, puedan llegar a soluciones efectivas; ya se encuentra en la capacidad de atender a su buen juicio y así decidir el curso de acción que garantizará los mayores niveles de satisfacción para la organización en la que ejerce funciones de Dirección.

e. Plan de control y verificación de las estimaciones de la decisión

Por último, el autor de esta interesante obra explica que, normalmente, quienes se abocan a la tarea de tomar decisiones no son las personas encargadas de ejecutarlas. Por tal motivo, es muy importante que el alcance de estas decisiones, así como también los cursos de acción para llevarlas a cabo, sean bien comprendidas por todas y todos los miembros de la organización.

Aunado a esto, Orlando Borrego (2014) señala que es sumamente importante establecer mecanismos de control, seguimiento y evaluación de resultados, los cuales permitan a la directiva corroborar la efectividad y eficacia de las decisiones tomadas e, incluso, desarrollar normativas que en el tiempo ayuden a simplificar los procesos; mediante la aplicación de for-

mas de acción, ya ejecutadas con anterioridad, a situaciones similares dentro de la organización.

Como conclusión se puede inferir que la postura de Orlando Borrego sobre cómo conducir el método de toma de decisiones en el trabajo de Dirección socialista, parte de la premisa de que la realidad es cambiante y afecta a todos los procesos humanos, de modo que no escapan los sistemas de Dirección; lo cual justifica un eventual estudio de los paradigmas emergentes que pueden estar modificando estas realidades y en el caso venezolano con todo lo que tiene que ver con la toma de decisiones en el ámbito de Dirección del Socialismo Bolivariano del Siglo XXI.

5. La transición a un modelo decisorio participativo y protagónico

Una manera de lograr una aproximación al establecimiento de un modelo innovador en el proceso de toma de decisiones del Poder Público Nacional en la Gestión Integral Agroalimentaria, que en el marco del Principio de Corresponsabilidad tribute al Desarrollo Integral de la Nación; tiene que partir de la premisa según la cual este modelo debe basarse en tres axiomas que direccionan la estrategia nacional para garantizar la eficacia y eficiencia de la Gestión Pública, como lo son:

1. Gestión Pública con eficiencia institucional, orientada a la solidaridad, Justicia Social y el bien común.
2. Gestión Pública con participación y protagonismo del pueblo.
3. Gestión Pública con integridad ética y moral, profundamente democrática y con capacidad estratégica.

En relación con esta propuesta innovadora en los procesos decisorios de la Gestión Integral Agroalimentaria, el Plan de la Patria (2019-2025) establece entre sus líneas de acción lo siguiente: “1.1.3.3. Desarrollar mecanismos vinculantes de las distintas expresiones del Poder Popular en el direccionamiento y acción efectiva de las instancias del Estado con las que estén asociados sectorial y territorialmente”. (p. 41)

Seguidamente, y con base en este objetivo general, se plantea: “1.1.3.3.1 Garantizar los necesarios mecanismos de organización del Estado por escalas de agregación, haciendo vinculantes los procesos de planificación, toma de decisiones, atribuciones y disponibilidad y ejecución de recursos” (p. 41). Así mismo, se plantea: “1.1.3.3.2 Garantizar el engranaje, esquemas de articulación, toma de decisiones, democracia de base y no representativa, de las formas de organización del Poder Popular espacial y sectorialmente y las expresiones regionales y nacionales del mismo”. (p. 41)

Se observa, entonces, cómo en el máximo plan estratégico nacional se encuentra planteada la necesidad de articular las instancias con todos los sectores y organizaciones del Poder Popular para la ejecución efectiva y eficiente de la función pública; en lo cual se incluyen todos los procesos relacionados con el control, seguimiento y aseguramiento integral agroalimentario, en donde la toma de decisiones cumple un rol de preponderancia, a los fines de garantizar que las acciones que se deriven de dicho proceso estén destinadas a preservar los fines esenciales del Estado y llevar la mayor suma de felicidad al pueblo.

6. La toma de decisiones en el ejercicio militante de la Gestión Integral Agroalimentaria

El ejercicio militante de la Gestión Pública no puede ser neutro, ni indiferente, ni pasivo, ni auto referenciado o sin vocación de servicio. Por el contrario, tiene que ser una Gestión Pública ética y políticamente comprometida con el bienestar del pueblo y de la sociedad en su conjunto.

Es comúnmente aceptado que existe una relación directa entre las variables eficacia y eficiencia institucional y el éxito político, social y económico de una sociedad. Es por eso que esta relación debe ser el resultado de una formulación política adoptada soberanamente por cada ente que conforma el ecosistema político del Estado y, en el caso particular, en el Sistema Nacional Integral Agroalimentario.

Al interconectar las variables eficacia y eficiencia institucional se busca orientar un conjunto de principios y valores contempo-

ráneos sobre la finalidad y el método de acción, con el propósito de crear una innovadora Gestión Pública que racionalice su actuación y optimice los recursos disponibles.

La servidora y el servidor público en cargos de Dirección o en los niveles de decisión, durante el ejercicio militante de sus funciones y como responsable de las decisiones que asume, debe abrirse al escrutinio público, rendir cuentas, ser responsable y someterse al control social, promover con su accionar revolucionario la ética pública; sometiéndose plenamente al ordenamiento jurídico del Estado, combatir el burocratismo y la corrupción en todas sus manifestaciones, como una servidora o servidor público con conciencia de clase y consciente del importante rol que desempeña en la construcción del Socialismo Bolivariano.

Este tipo de Gestión Pública, participativa, responsable y militante, privilegia la solidaridad, la Justicia Social, el bien común, la voluntad general, el interés general o interés público, por sobre el interés privado. Incluso, cuando se promueven o protegen los intereses o derechos privados, se hace para salvaguardar un supremo interés social, como lo es garantizar que la protección de los intereses o derechos particulares sea por igual para todas las personas, sin exclusiones.

En tal sentido, el ejercicio militante de la función pública, en un modelo de Gestión Pública Participativa y Protagónica debe promover y asegurar la seguridad social, al combatir la desigualdad y la exclusión social; buscar mecanismos para la reducción de la pobreza y crear las condiciones necesarias para que la familia sea el espacio fundamental del desarrollo de la sociedad, impulsando la justa distribución de los bienes y servicios socialmente producidos, para garantizar la construcción de una sociedad justa y amante de la paz.

Para dar cumplimiento a estos objetivos que se hallan plasmados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, además de encontrarse sistematizados en el Plan de la Patria, se requiere indefectiblemente de una mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones dentro del Sistema Nacional Integral Agroalimentario; mediante el diseño de políticas, programas y estrategias que conlleven la promoción de la integri-

dad pública, del cuidado del patrimonio público, de lucha contra el burocratismo y de combate a la corrupción en cualquiera de sus formas; contando con la participación de todos los Poderes y niveles del Estado.

Es por esto que se hace necesario la activa incorporación en los procesos decisorios del Sistema Nacional Integral Agroalimentario de los distintos sectores sociales, de manera de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el control social sobre la Gestión Integral Agroalimentaria, para que se conviertan en pilares en la construcción de relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las personas, y la confianza colectiva, imprescindibles en el proceso de transformación social y el ejercicio militante de la Gestión Pública en el sector agroalimentario.

A todo lo anterior se debe sumar la necesidad que tiene la Gestión Integral Agroalimentaria de incrementar su capacidad estratégica, mejorando la eficacia y la eficiencia en el ejercicio militante de la Gestión Pública, con miras a consolidar su capacidad de liderar al pueblo venezolano en la construcción de su nuevo destino, sobre la base de la aplicación de las 3R.NETS, y de esta forma poder dar cumplimiento a los planes nacionales, al garantizar los fines esenciales del Estado, en especial la Seguridad y Soberanía Agroalimentaria.

CONCLUSIONES

Para establecer un basamento teórico conceptual que coadyuve a la consecución de los procesos decisorios en el más alto nivel de Gobierno, en donde los sistemas informáticos, los procesos, actoras y actores que en él participan conformen un ecosistema de interacción que contribuya a optimizar las decisiones del Sistema Nacional Integral Agroalimentario, se hace necesario consolidar la correspondencia entre un contexto cargado de hechos y el plano conceptual ubicado en la episteme que estimuló la formulación de un esquema lógico sistemático e interpretativo en esta investigación.

En primera instancia, tenemos que la Seguridad de la Nación se fundamenta en la Corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil para dar cumplimiento a los principios de independencia, democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad, promoción y conservación ambiental, y afirmación de los Derechos Humanos; así como en la satisfacción progresiva de las necesidades individuales y colectivas de los venezolanos y venezolanas, sobre la base de un desarrollo sustentable y productivo, de plena cobertura para la comunidad nacional.

En este entendido, se desarrollan nuevos conceptos, tales como la participación organizada, la Contraloría Social y otros, que obligan a repensar la manera cómo integrar al pueblo en los procesos decisorios en el Sistema Nacional Integral Agroalimentario; a los fines de que dicha participación sea realmente eficaz y se creen metodologías que permitan la toma de decisiones colectivas ajustadas a una estructura ética, la cual apunte a la solución de los problemas reales de la comunidad, desarrollando nexos comunicativos dialógicos entre los sujetos.

Cuando la organización, en este caso el Gobierno Nacional, es pensada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. La organización se considera, igualmente, influenciada por los elementos funcionales, como por los humanos, los asuntos del trabajo, la cadena de mando, el campo de control, los

centros de toma de decisiones, de manera que son tan importantes como las actitudes, moral, conducta y personalidad de sus integrantes.

Por consiguiente, se hace necesario una transformación que se inicia con la formación académica y política de las y los servidores públicos en los altos niveles de decisión del Sistema Nacional Integral Agroalimentario, en donde se tomen en consideración los valores socialistas y humanistas, acordes con el proyecto de sociedad asumido en 1999, con la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Así, desde la reflexión moral, se construye un conjunto de relaciones entre las personas y la organización que preserva, tanto lo individual como lo colectivo; lo que se conoce como el ambiente ético. Los valores de las personas se relacionan a su historia individual, educacional y social; mientras que los valores organizacionales son los relativos a la cultura, a la tecnología, a la sociedad y a la economía.

En el desarrollo de este proceso y, teniendo en cuenta los valores del mundo de la vida, la comunicación se hace con un lenguaje comprensible por todas y todos, lo que logra el entendimiento, condición necesaria para la obtención de objetivos. Hay, también, que tener en cuenta los valores históricos en relación a las distintas superestructuras éticas, morales, jurídicas, ideológicas y políticas, que fueron la expresión, periódicamente cambiante, de los intereses de las clases sociales dominantes.

Así es que se da, en la toma de decisiones, igual importancia a la cooperación de las individualidades con el grupo, con la organización y con la sociedad en que actúa, para establecer los valores que soportan las razones de las decisiones y así suministrar al sistema comunicacional de retorno o retroalimentación, las transformaciones y mejoras continuas de los criterios decisores a ser utilizados.

En este entendido, el ejercicio militante de la Gestión Pública, con una visión humanista, está llamado a fortalecer los

procesos decisorios en los más altos niveles de Gobierno, más aún, cuando de estas decisiones se desprenden líneas de acción que van dirigidas a mantener y en algunos casos mejorar el estado de bienestar de millones de personas.

Es por eso que estos niveles decisorios en el Sistema Nacional Integral Agroalimentario deben estar conformados por equipos de trabajo integrados por servidoras y servidores públicos cabalmente éticos, corresponsablemente comprometidos con las tareas encomendadas y con una visión humanista en el ejercicio de la Gestión Pública, para la cual fueron designados; anteponiendo a cualquier interés personal, el bienestar colectivo; tomando en cuenta que sus decisiones incidirán sobre el estado de necesidad de millones de venezolanas y venezolanos y que además de involucrarse en estos procesos, en el marco de una Democracia Participativa y Protagónica, depositan su confianza en un Gobierno revolucionario del pueblo y para el pueblo.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (2009). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.908 extraordinario, de fecha: 19 de febrero de 2009. Recuperado de: <http://mhov.com.ve/wp-content/uploads/2014/08/Constitucion-de-la-Republica-Bolivariana-de-Venezuela.pdf>
- Borrego, O. (2014). El Trabajo de Dirección en el Socialismo. Caracas: Fundación Editorial El Perro y La Rana.
- Congreso de la República de Venezuela. (1961). Constitución de la República de Venezuela. Aprobada el 16 de enero de 1961.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860, diciembre 30.
- Díaz, J. (2000). Gobernabilidad y Globalización en América Latina: el caso Venezuela. [Documento en línea]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4005504>
- Figueroa I. (2016). Estado de Excepción. Caracas: Editorial Jurídica Latinoamericana.
- Fleire, M. (2018). La guerra económica y el desarrollo integral de la Nación. Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Seguridad de la Nación. Caracas: IAESSEN.
- Forrester, J. (1980). Principles of Systems. USA: Cuarta Edición, Norwalk, CT: Productivity Press.
- Greenwood, W. (1988). Teoría de decisiones y sistemas de información. México: Editorial Trillas.
- Habermas, J. (1991). Conciencia moral y acción comunicativa. Barcelona, España: Paidós.
- Habermas, J. (1999). Más allá del Estado Nacional. Valladolid, España: Editora Trotta. Segunda Edición.
- Le Moigne, J. (1990). La Modelización en los Sistemas Complejos. (Traducción con fines académicos). París: Editorial Bordas.
- Maliandi, R. (1997). Volver a la Razón. Buenos Aires: Biblos.

- _____. (2002). Ética discursiva y ética aplicada: Reflexiones sobre la formación de profesionales. *Revista Iberoamericana de Educación*, N° 29, mayo-agosto.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación. (2018). *Venezuela y las agresiones imperialistas en América Latina*. [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.ivpa.gob.ve/wp-content/uploads/2018/11/Venezuela-y-las-agresiones-imperialistas-en-Am%C3%A9rica-Latina_16.pdf
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación. (2019). *Plan de la Patria 2019-2025*. [Documento en línea]. Recuperado de: <http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2019/04/Plan-Patria-2019-2025.pdf>
- Moro, A. (2004). *La Teoría Administrativa y Algunas de las Categorías Analíticas que la Sustentan*. Caracas: Ediciones FACES/UCV.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 40.828, Decreto 2184, Estado de Emergencia Económica, 14 de enero 2016. Recuperado de: <https://www.telesurtv.net>
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 40.941, Decreto N° 2367, Gran Misión Abastecimiento Soberano, 11 de julio de 2016. Recuperado de: <https://spgoim.imprentanacional.gob.ve>
- Simon, H. (1957). *El comportamiento Administrativo*. 2da Edición. Barcelona: Editorial Aguilar.
- Sánchez, Aizcorbe, Alejandro. *América Latina en movimiento*. Recuperado de: <https://www.alainet.org>
- _____. (1977). *The new science of management decision*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Universidad Central de Colombia. (2019). *Normas APA. 7ma Edición. Guía de citación y referenciación*. Bogotá: Ediciones Universidad Central.
- Weber, M. (2012). *Sociología del Poder*. Madrid: Alianza.

LOS CONCEPTOS DE INTELLECTUAL, HEGEMONÍA Y DIRECCIÓN EN LA OBRA DE ANTONIO GRAMSCI

THE CONCEPTS OF INTELLECTUAL, HEGEMONY AND DIRECTION IN THE WORK OF ANTONIO GRAMSCI

DRA. ORIETTA CAPONI

RESUMEN

El desarrollo y los resultados de esta investigación académica tienen como finalidad presentar para la discusión las concepciones gramscianas de hegemonía, de la afirmación gradual del liderazgo proletario en la sociedad civil, y del partido como intelectual colectivo del proletariado. Esta investigación busca determinar la riqueza conceptual de la problemática del poder, de la dirección y la relación entre quienes dirigen y entre quienes son dirigidos y dirigidos, en los escritos del filósofo, periodista y escritor italiano Antonio Gramsci. Para el desarrollo del proceso investigativo de esta ponencia se utilizaron como unidades discursivas obras de la autoría de Gramsci, entre las que se encuentran: *El Nuevo Orden 1919-1920* (1954), *Socialismo y Fascismo* (1972), *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce* (1972), *Pasado y Presente* (1972) y los cuatro volúmenes de *Cuadernos de la Cárcel* (1975). La investigación se apoyó en una metodología con un enfoque cualitativo para comprender la realidad desde los hechos, de lo cual emergieron categorías de análisis que permitirán distinguir los criterios de transformación de las relaciones de Dirección, además de resaltar la reflexión ética como aporte para allanar el camino hacia el establecimiento de una relación responsable entre personas dirigentes y dirigidos en la sociedad actual y en el marco de la construcción del modelo de dirección socialista.

Palabras clave: Hegemonía, Dirección, liderazgo, proletariado, partido.

ABSTRACT

The development and results of this academic research are intended to present for discussion the Gramscian conceptions of hegemony, of the gradual affirmation of proletarian leadership in civil society, and of the party as a collective intellectual of the proletariat. This research seeks to determine the conceptual richness of the problem of power, leadership and the relationship between leaders and the led in the writings of the Italian philosopher, journalist and writer Antonio Gramsci. For the development of the investigative process of this paper, works by Gramsci were used as discursive units, among which are: The New Order 1919-1920 (1954), Socialism and Fascism (1972), Historical Materialism and the philosophy of Benedetto Croce (1972), Past and Present (1972) and the four volumes of Prison notebooks (1975). The research was supported by a method with a qualitative approach to understand reality from the facts, from which categories of analysis emerged that will make it possible to distinguish the transformation criteria of management relationships, in addition to highlighting ethical reflection as a contribution to paving the way. Path towards the establishment of a responsible relationship between leaders and directed in today's society and within the framework of the construction of the socialist management model.

Keywords: Hegemony, direction, leadership, proletariat, party.

INTRODUCCIÓN

Desde el principio, en la teoría marxista, la cuestión de la tarea, valor y posición, de los y las intelectuales en un movimiento dedicado a la auto-emancipación de la clase trabajadora ha sido un problema importante y controversial. Ya en 1866, durante el Congreso de la Primera Internacional, se le dio gran apoyo a una moción para excluir personas teóricos e intelectuales de la organización, por no ser consideradas “trabajadoras”.

El movimiento europeo de trabajadoras y trabajadores de fines del Siglo XIX, estuvo marcado por una fuerte tendencia anti intelectualidad, basada en la idea expresada por el anarquista Bakunin de que la división en la Internacional entre intelectualidad, como el grupo dirigente, y la mayoría de las y los trabajadores, llevaría necesariamente a una sociedad post revolucionaria dividida en clases, con la intelectualidad como nueva clase dominante.

La obra de Gramsci, como un todo, es en esencia un esfuerzo para superar esta problemática. Según él, la revolución requiere de un cambio de conciencia que el pueblo debe lograr desde el interior de sí mismo, y no ser impuesto desde afuera. De allí surge el papel crucial y el nuevo significado que el filósofo italiano, les asigna a la intelectualidad en su teoría revolucionaria.

El trabajo de Antonio Gramsci es hoy de gran importancia e interés, sea desde un punto de vista marxista como no marxista. Desde una perspectiva marxista, los escritos de Gramsci son, antes que nada, un reto para quienes niegan la necesidad de la presencia de militantes teóricos en un movimiento obrero que tiene como meta final la auto-emancipación del proletariado.

A través de toda su obra, Gramsci subraya la necesidad de la relación dialéctica entre la espontaneidad de las masas y la Dirección consciente. Desde sus escritos de juventud hasta sus reflexiones de madurez en los *Cuadernos de la Cárcel*, su preocupación central fue la elaboración de una teoría que reconociera la tarea indispensable de la intelectualidad en la causa de la revolución proletaria, y que, al mismo tiempo, evitara el peligro de una sociedad post-revolucionaria, dominada por una “nueva clase” de intelectualidad.

Además, la teoría gramsciana de la hegemonía es esencial para todo proyecto de análisis político marxista. Esta teoría explica cómo una clase particular mantiene su posición dominante, no solo a través del poder económico o material; sino, también, a través del soporte de las y los gobernados que aceptan los valores sociales, culturales y morales de quienes los gobiernan.

El análisis de esta dimensión “ideológica” es un área que los estudios marxistas han descuidado comparativamente hasta tiempos recientes y su desarrollo parece imperativo hoy en día, ya que la sobrevivencia y profundización neoliberal del Capitalismo, especialmente en los países más avanzados industrialmente ha impuesto al marxismo la necesidad de explicar los mecanismos y las razones de dicha sobrevivencia.

Aún más, la realidad de lo que fue la dictadura burocrática del régimen soviético ha forzado a muchas y muchos izquierdistas a tratar de encontrar una alternativa más humana y democrática. El régimen soviético reprodujo a otro nivel la división entre quienes gobiernan y quienes son gobernados, mediante un partido fuertemente centralizado. La búsqueda de dicha alternativa no puede ignorar los trabajos de Gramsci, sobre todo por lo que se refiere a la función del partido como “intelectual colectivo” de la clase trabajadora; y la relación democrática entre partido y pueblo, condición fundamental del Estado socialista.

La teoría gramsciana ofrece respuestas a una serie de problemas fundamentales de cualquier análisis político-social. Entre estos, por ejemplo, el del valor de la hegemonía ideológica y cultural como explicación de la consolidación del poder político y la importancia de las estrechas interrelaciones existentes en el Capitalismo avanzado entre sociedad civil y gobierno.

1. La complejidad metodológica del pensamiento gramsciano

El mayor problema metodológico al estudiar el trabajo de Gramsci es que sus escritos son todos fragmentarios. Sus escritos tempranos tienen la forma de periodismo político y documentos partidistas. En estos escritos, los conceptos y teorías

están esbozadas para responder de manera rápida a problemas inmediatos de la lucha obrera. Por otra parte, los *Cuadernos de la Cárcel* son notas, fragmentos inacabados, elementos e indicaciones para análisis posteriores; escritos bajo difíciles condiciones de orden físico, mental e intelectual.

Sin embargo, se puede considerar que en la forma inacabada de los escritos gramscianos es posible encontrar unidad en su obra, a través del concepto de intelectual como piedra angular de la teoría gramsciana, en relación al poder y a la dirección en un proceso revolucionario.

Según Gramsci, una revolución no puede realizarse, a menos que no esté basada en el consenso popular, creado a través de la lucha ideológica. Esta lucha ideológica implica la afirmación de una voluntad colectiva alrededor de un nuevo proyecto histórico. El partido revolucionario, según Gramsci, puede tener éxito solo si tiene la capacidad de asegurarse el consenso popular. El prerrequisito de toda revolución es la lucha por la hegemonía, a través de la cual la clase trabajadora logra sobrepasar las puras demandas y aspiraciones económicas, y prefijarse como meta la creación de un nuevo bloque histórico. Esta lucha por la hegemonía que, según Gramsci, toma la forma de “guerra de posición” debe llevar a la creación de un nuevo Estado. Pero es imprescindible, al mismo tiempo, no olvidar que la meta última de la revolución proletaria es en realidad la superación de la división entre personas que gobiernan y quienes son gobernados, o sea la abolición del Estado en cuanto elemento coercitivo de una clase dominante sobre las clases subordinadas.

2. Gramsci en la construcción del “Nuevo Estado Socialista”

De acuerdo a los postulados de Antonio Gramsci la tarea real de la clase trabajadora es solo, en parte, la construcción de un nuevo Estado. Este es solo el medio para la expansión final del área de la hegemonía, de manera tal que esta se imponga universalmente y elimine la necesidad del área de coerción. La visión gramsciana del Estado como “sociedad política + sociedad civil”, o sea como hegemonía defendida, a través del aparato coercitivo, es lo que permite imaginar que el elemento Estado-

coerción pueda “...irse extinguiendo a medida que se afirmen elementos siempre más conspicuos de sociedad regulada (o Estado ético o sociedad civil)”¹.

En este entendido, la sociedad regulada de la que habla Gramsci sería realmente la concreción de lo que hoy se conoce como Poder Popular, es decir, el establecimiento de la sociedad civil revolucionaria.

Gramsci nunca pone en duda que la creación de la nueva “sociedad regulada” implica un proceso largo y difícil, cuyo desarrollo comprende diferentes etapas intermedias. Es nuestra intención, en el presente trabajo, mostrar el desarrollo de la teoría gramsciana en relación a este proceso.

Según Gramsci, la lucha por la hegemonía ideológica y cultural no es nunca elemento suficiente para una revolución; él siempre insiste en que es necesario, además, que el proletariado se apodere del aparato estatal. La lucha por la hegemonía tiene como fin la transformación total de la sociedad, más allá del Capitalismo.

Por lo tanto, Gramsci no es un simple reformista, si esto significa estar satisfecho con la realización de cambios graduales dentro de la estructura político-económica existente. Gramsci está, incuestionablemente, a favor de la revolución, si y solo si, se le da a este término el significado de cambio sistemático o de transformación total. Gramsci no habla nunca, específicamente, de cómo el proletariado debería tomar el poder. No presenta una descripción exhaustiva del momento de la revolución.

A la luz de la totalidad de la obra de Gramsci solo las circunstancias específicas de un determinado momento histórico pueden permitirnos establecer si la revolución es apropiada y justificada, y cuál es la forma que debe tomar dicha revolución. Gramsci considera que la difusión de la hegemonía del proletariado en la sociedad civil es condición previa e indispensable para la toma del poder estatal, y no debe ser confundida con la conquista del poder *per sé*.

1 A. Gramsci, *Quaderni dal carcere*, ed. crit. del Instituto Gramsci a cura de Valentino Gerratana, Einaudi, Torino, 1975 pág. 764

Cuando se estudia la obra política de Lenin se puede observar que el líder soviético, teniendo como marco de referencia a la sociedad rusa, dominada por el despotismo de los zares hasta el punto de que todos los aspectos de la sociedad civil estaban completamente subordinados al Estado, consideró que la violencia organizada era el único medio apto para destruir el orden existente y establecer el Comunismo.

Gramsci, por otra parte, observando las condiciones específicas de los países occidentales, en los cuales la sociedad civil es para el Estado una plataforma distinta, aunque relacionada de poder; elabora, a través de su teoría de la hegemonía, una estrategia revolucionaria diferente de la leninista y más apta a las condiciones de los países capitalistas de Occidente.

Esto no implica que la teoría gramsciana de la hegemonía, de la afirmación gradual del liderazgo proletario en la sociedad civil, deba ser considerada como punto de apoyo para una revolución de tipo únicamente ideológico y cultural. Gramsci insiste siempre en que una clase no deviene dominante únicamente por la difusión de su visión del mundo; y, por otra parte, la hegemonía que una clase subordinada puede establecer, antes de la toma del poder estatal, es siempre necesariamente limitada.

Como ya dijimos, Gramsci se refiere metafóricamente a la guerra para la conquista de la hegemonía como “guerra de posición”; o sea, una especie de guerra de trincheras en contraste con la “guerra de movimiento” o ataque frontal. Gramsci considera que la estrategia de ataque frontal fue el medio más apropiado para la Revolución Rusa de 1917, porque *el Estado era todo, la sociedad civil era primitiva y gelatinosa*.

Pero, debido a que en los países occidentales el aparato del Estado depende de la hegemonía que la clase dominante haya logrado establecer en la sociedad civil, es necesaria una nueva estrategia para que el proletariado establezca su hegemonía, sobre una base amplia, antes de la toma efectiva del poder.

Para entender mejor la visión gramsciana, tenemos que tener en cuenta su noción de “crisis orgánica”. Se puede decir, simplemente, que hay una crisis orgánica cuando existe una crisis

de hegemonía de la clase dominante, o sea, cuando existe un conflicto entre “representados y representantes”.

Por tanto, una crisis de hegemonía implica una “crisis de autoridad”, o crisis general del Estado. De esta manera, la revolución, según Gramsci, está basada no solo en la contradicción entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción; sino, también, en la contradicción entre la sociedad civil o área del consenso; y la sociedad política o área de coerción.

La crisis alcanza su etapa culminante cuando la clase dirigente es todavía dominante, pero ya no hegemónica; mientras; la clase insurgente ejerce una amplia hegemonía, pero no es todavía dominante.

La pregunta fundamental a este punto parece ser: ¿puede esta crisis ser resuelta, según Gramsci, sin violencia y derramamiento de sangre?, ¿está implícita en la teoría gramsciana de la revolución, como guerra de posición la afirmación de que el proletariado puede y debe adquirir el poder estatal, a través de medios pacíficos?, o más bien, ¿esta teoría implica que la toma del poder, a través de la violencia, o sea la guerra de movimiento, es una etapa necesaria e imprescindible, aún dentro del proceso general de guerra de posición?

Los escritos de Gramsci aparecen ambiguos en relación a este problema crucial. Por una parte, en algunos escritos le asigna un lugar relativamente subordinado a la guerra de movimiento o ataque frontal, y parece hasta sugerir que pueden existir circunstancias tales que permitan la completa eliminación de la confrontación directa en la toma del poder estatal. Pero, por otra parte, en otros escritos, el ataque frontal es visto como una etapa tácitamente necesaria dentro del proceso pacífico de difusión de la hegemonía proletaria. Esta es una ambigüedad sistemática presente en todo el pensamiento gramsciano, en relación al tema del uso de la fuerza y la violencia.

Pensamos que la razón de esta ambigüedad en los escritos de Gramsci, en relación a la toma del poder por parte del proletariado por vía pacífica o violenta, tiene que ser relacionada con la afirmación gramsciana de que solo las circunstancias históri-

cas específicas pueden determinar en cada momento específico los medios más apropiados.

Según Gramsci, es necesario analizar las circunstancias específicas de cada país para encontrar las estrategias más apropiadas para la revolución en cada caso particular. Podríamos sugerir que lo que Gramsci quiere afirmar, en general, es que cuando no exista otro medio para la toma del poder en una sociedad capitalista, la violencia puede y debe ser justificada.

Es necesario analizar las opiniones gramscianas, acerca del uso de la fuerza y la violencia; y examinar las diferentes interrogantes y críticas que esta parte tan controversial y problemática del pensamiento gramsciano hace surgir, sobre todo, en lo concerniente a la posibilidad de que el Socialismo pueda ser democrático.

En ninguno de sus escritos, Gramsci nos da una descripción detallada de la sociedad futura, en cuanto un intento de este tipo sería considerado por él como un puro ejercicio utópico. Pero, las ideas de Gramsci acerca de la sociedad futura socialista pueden extraerse de su análisis del proceso largo y complejo, a través del cual el proletariado establece su hegemonía, antes y después de la toma del poder estatal.

En contra de la tesis anarquista que afirmaba la necesidad de la eliminación del Estado, inmediatamente después de la revolución, Gramsci considera que la victoria del proletariado no determina una inmediata eliminación de la lucha de clases y, por lo tanto, después de la revolución, la división entre personas que gobiernan y gobernadas, permanece necesariamente.

La dictadura del proletariado será todavía un Estado de clase que deberá resolver los mismos problemas de defensa interna y externa del Estado burgués. Según Gramsci, solo cuando las clases hayan desaparecido internacionalmente, será posible esperar la abolición del Estado, en cuanto coerción. Razonar de otra manera sería “desastroso” para la revolución proletaria.

El Estado socialista, el nuevo Estado de las y los trabajadores, en cuanto Estado, tendrá las mismas características de un Estado burgués: hegemonía y coerción. El Estado, en la socie-

dad capitalista, es la dictadura de la burguesía, en cuanto la clase dominante lo usa para mantener el poder la coerción en contra de las clases subordinadas. Igualmente, en la sociedad socialista, el Estado será la dictadura del proletariado.

Mientras exista la lucha de clases, la perpetuación de un Estado de clase es condición necesaria e indispensable para la consolidación y defensa de la revolución proletaria. Es necesario, a este punto, recordar que, para Gramsci, el Estado es concebido como un equilibrio entre la sociedad política y la sociedad civil; o sea, entre el aparato coercitivo que permite controlar a las masas; en función de una determinada forma de producción y de economía; y la hegemonía que una clase social ejerce sobre la entera sociedad, a través de organizaciones privadas, como la iglesia, el sistema escolar, etc.

A través de esta concepción del Estado, que Gramsci llama “concepto amplio” del Estado, él va más allá de la noción marxista ortodoxa del Estado como mero instrumento de dominación de una clase; y afirma que el aspecto ético-educativo del Estado es una de sus funciones fundamentales.

Para Gramsci, cada Estado es ético, en cuanto tiene como meta crear un determinado tipo de civilización y de ciudadanía. Para realizar esta tarea, el Estado utiliza “la escuela como función educativa positiva” y las leyes y tribunales como “función educativa represiva y negativa”. Además, utiliza el conjunto de las instituciones privadas de la sociedad civil, que constituyen “el aparato de la hegemonía política y cultural de la clase dominante”, y cuyo fin es establecer el consenso de gobernadas y gobernados hacia sus gobernantes.

Las instituciones privadas de la sociedad civil son los partidos, la iglesia, la familia, los medios de comunicación, las asociaciones culturales, etc. Estas instituciones son vistas por Gramsci como parte del Estado, ya que son las vías, a través de las cuales, la clase dominante propaga su visión del mundo y obtiene el consenso necesario para gobernar.

Es necesario enfatizar que, cuando Gramsci habla del Estado como educador, se refiere esencialmente al Estado burgués.

En efecto, es con el surgimiento de la clase burguesa que el Estado se convierte en educador, en cuanto la clase burguesa se presenta como capaz de asimilar toda la sociedad a su nivel cultural y económico.

Pero, aclara Gramsci, la clase burguesa no puede realizar una completa asimilación, debido a que el sistema capitalista está basado inevitablemente en la existencia de la división de clases, o sea en la existencia y permanencia de una clase subordinada.

Dado que la visión del mundo de una clase está determinada por su posición en el mundo de la producción, la clase burguesa no puede elaborar una visión del mundo que entre en contradicción con sus intereses políticos y económicos. Por lo tanto, la visión burguesa del mundo presenta necesariamente al régimen capitalista como eterno, en otras palabras, presenta como eterna y natural la división de clases.

Según Gramsci, la presencia misma del Estado revela la existencia en la sociedad civil de conflictos y contradicciones que necesitan ser controlados con medios coercitivos. Por lo tanto, solo la hegemonía universal, o la desaparición de la división de clases, lleva a la eliminación del Estado, en su sentido estricto; es decir, en el sentido, según el cual, el Estado es igual a coerción.

Para Gramsci, el verdadero Estado ético, es decir, el Estado realmente hegemónico, aquel en el cual la clase dominante puede presentar sus intereses como los intereses de toda la sociedad, es el Estado socialista. Solo este Estado, basado en un consenso genuino, puede crear en su desarrollo la posibilidad de la eliminación de la división entre quienes gobiernan y quienes se gobierna.

La hegemonía del Estado socialista deberá estar basada en el consenso de las y los gobernados, pero, mientras exista el Estado como institución, se mantendrá el dominio de una clase sobre las demás. En otras palabras, subsistirá la división entre personas gobernantes y gobernadas. Esta división no podrá ser eliminada, a través del momento único de la revolución. Por

el contrario, permanecerá a lo largo de un extenso período de transición que permita el desarrollo de las instituciones básicas de la nueva sociedad.

En la teoría gramsciana relativa a los elementos fundamentales para la construcción de la sociedad socialista, se encuentra implícita su concepción de la relación dialéctica entre base y superestructura. Para Gramsci, el nuevo Estado no tendrá que realizar solamente una revolución en las relaciones sociales de producción; sino, también, determinar nuevas formas de comportamiento social. Junto a los cambios en la estructura económica será necesario realizar cambios en el nivel de la superestructura y, solo a través del aparato jurídico y coercitivo del Estado, será posible la realización de dichos cambios.

En realidad, el Estado debe ser concebido como “educador”, en cuanto tiende precisamente a crear un nuevo tipo de civilización. Suponer que la superestructura cambiará espontáneamente, en cuanto la base económica haya sido cambiada, es tratar la relación entre base y superestructura como una relación mecanicista y determinista; y Gramsci critica precisamente esta posición, a través de toda su obra.

En contra de este tipo de argumento, él insiste en la necesidad de una reforma intelectual y moral, y de un nuevo tipo de relación entre gobernantes, gobernadas y gobernados, como base para la sociedad socialista. Para el Estado socialista, la hegemonía, la autoridad que descansa en el consenso, requiere una reforma intelectual y moral que capacite al pueblo para el auto-gobierno y para la verdadera democracia, que es lo que Gramsci entiende al hablar de sociedad regulada.

Gramsci nunca minimiza la necesidad para toda clase dominante y, por lo tanto, también para el proletariado, futura clase dominante, de destruir social y políticamente a sus enemigos. Pero, como Gramsci demuestra, a través de su teoría de la hegemonía, la fuerza por sí sola no es suficiente: una clase dominante, mientras ejerce la dictadura (coerción) sobre sus enemigos, tiene, al mismo tiempo, que ser capaz de obtener el consenso de otros grupos sociales que estén en posición de volverse sus aliados.

El Estado proletario ejercerá, por lo tanto, su hegemonía en relación a los “grupos afines y aliados”. En otras palabras, el aspecto coercitivo del Estado proletario será usado en contra de aquellas fuerzas que son en esencia hostiles a la revolución proletaria. La teoría gramsciana del Estado como “hegemonía + coerción”, derivada de su análisis de la sociedad de clases, permanece válida y efectiva, mientras existan las condiciones que dan origen a la lucha de clases. El Estado proletario debe, hasta cierto punto, utilizar los mismos medios utilizados por el Estado burgués, aunque al servicio de un fin esencialmente diferente.

Debido a que el proceso, a través del cual el proletariado establece su dominio, es un proceso que se inicia antes de la toma del poder, es necesario analizar el origen y desarrollo de dicho proceso, para entender su parte más avanzada, el Estado socialista. Un grupo social, Gramsci afirma, puede ser considerado hegemónico cuando ha logrado crear una sociedad en la cual el Estado, en su sentido estricto de aparato coercitivo de gobierno, y la sociedad civil o área del consenso, están integrados en un bloque histórico. Pero, Gramsci hace notar, esta integración, en un Estado de clase, se realiza en contra de una clase subordinada, la cual será siempre un elemento potencialmente subversivo dentro del bloque histórico. De aquí la necesidad del uso de la fuerza por parte de la clase dominante para mantener el equilibrio precario de la sociedad.

Una vez aclarada la posición gramsciana, es necesario analizar sus opiniones en relación al proceso, a través del cual se realizará la reforma intelectual y moral, bajo la dictadura del proletariado y en relación a las instituciones que permitirán el desenvolvimiento de este proceso y, por lo tanto, la extinción del Estado. En otras palabras, es necesario analizar la concepción gramsciana de la educación política y de la expansión universal de la hegemonía proletaria.

Gramsci critica las deformaciones positivistas del marxismo para recuperar lo que, según él, es el verdadero significado del marxismo. A la visión positivista del marxismo Gramsci opone un marxismo historicista y humanista. La “filosofía de la praxis” es, para Gramsci, una concepción histórica de la realidad social,

que afirma la supremacía de la voluntad y acción humana sobre el automatismo de las leyes sociales y económicas, predicado por la Segunda Internacional.

Gramsci considera que la creencia en la existencia de fuerzas abstractas, motores de la historia, puede únicamente llevar a la pasividad política de los pueblos. Su teoría revolucionaria tiene como fin transformar la pasividad en actividad conscientemente crítica. En este sentido, la “filosofía de la praxis” es para Gramsci el instrumento ideológico para organizar intelectualmente la experiencia de los pueblos, para transformar su conciencia y para darles la posibilidad de elaborar una nueva visión del mundo opuesta a la burguesa.

Ahora bien, según Gramsci, las clases dominantes en los países industrializados de Occidente ejercen no solo la fuerza, sino también la hegemonía ideológica. Por lo tanto, una “crisis orgánica” dentro del bloque histórico adopta la forma de lucha para el control político y para el control ideológico. Dentro de este tipo de estructura, el problema fundamental para una clase subordinada, que tiende a formar un nuevo bloque histórico, es el problema de cómo realizar su unidad y su conciencia de clase.

El punto fundamental del problema para Gramsci es que un grupo subordinado tiene una conciencia contradictoria, creada por la sedimentación de concepciones heterogéneas. Esta conciencia contradictoria es lo que Gramsci llama “sentido común”. Dentro de este sentido común, existe un elemento positivo o “buen sentido” que constituye una forma embrionaria de conciencia crítica. El buen sentido debe ser reformado y fomentado, a través de la educación política.

La educación política es, por tanto, el proceso a través del cual el buen sentido es elevado a nivel de visión del mundo. De aquí se deriva que, para que el marxismo se afirme como la nueva visión del mundo, es necesario que se fundamente en una crítica del sentido común para superarlo, conservando su elemento positivo.

Estas aclaraciones son fundamentales para entender la afirmación gramsciana de que la educación política está basada

en la espontaneidad del pueblo. Pero en una espontaneidad dirigida y educada, depurada de contaminaciones externas. Para Gramsci, el marxismo es la única filosofía que puede elevar el nivel cultural e intelectual del pueblo en cuanto, no obstante, esté basada en el sentido común, no tiende a dejar “los simples en su filosofía primitiva del sentido común, sino que más bien tiende a elevarlos hacia una concepción más alta de la vida”.²

Los grupos subordinados están generalmente caracterizados por una condición de inmadurez político-cultural, ya que al nivel de conciencia del sentido común, una clase adquiere solidaridad de intereses entre sus miembros, solo en términos puramente económicos. La superación de este nivel determina el origen de la hegemonía de una clase, o sea, de aquella fase histórica en la cual una clase se unifica ideológica y políticamente.

Para Gramsci, el desarrollo de la conciencia política de una clase, sobre todo, de una clase en una posición ideológica y políticamente subordinada, no puede nunca ser función del curso natural de la evolución económica, sino más bien el resultado de la elaboración teórica de elementos revolucionarios implícitos en la actividad práctica de dicha clase. La espontaneidad debe ser dirigida por la intelectualidad orgánicas.

El movimiento espontáneo del pueblo debe ser organizado, a través de la educación política fundamentada en la dirección activa de su intelectualidad orgánica. La educación política, es precisamente, para Gramsci, la relación dialéctica entre esta intelectualidad y las masas. La clase trabajadora y la intelectualidad son elementos complementarios del mismo proceso de educación política. Como dice Gramsci, *El elemento popular “siente”, pero no siempre comprende o sabe; el elemento intelectual “sabe”, pero no siempre comprende o especialmente “siente”*.³

El intercambio mutuo y la cohesión orgánica entre maestras, maestros y estudiantes, en el proceso de educación política, son las bases de la nueva relación que debe existir entre quienes gobiernan, gobernadas y gobernados, entre el partido y el

2 A. Gramsci, *Quaderni dal carcere*, ed. crit. del Instituto Gramsci a cura di Valentino Gerratana, Einaudi, Torino, 1975 (en adelante EC) pág.1384

3 Ibid pág. 1505

Estado socialista. Solo así...”existe un intercambio de elementos individuales entre gobernantes y gobernados, entre grupo de mando y masas, y puede realizarse la vida de conjunto que por sí sola es una fuerza social, se crea el bloque histórico”.⁴ En relación a esta visión de la educación política, como relación dialéctica entre el elemento popular y el estrato intelectual, es que Gramsci desarrolla su concepción del partido revolucionario, como intelectual colectivo del proletariado.

El partido político es la fuerza de cohesión de la interrelación entre intelectuales y el pueblo, entre teoría y praxis. El partido revolucionario debe, por lo tanto, ser expansivo porque su meta es la elevación del nivel intelectual de las masas en su totalidad y no el establecimiento de una élite cerrada.

Este proceso de educación política, de actualización de la unidad dialéctica entre intelectuales y pueblo, de difusión de hegemonía en la totalidad de la sociedad, puede ser llevada a cabo completamente después de la toma de poder y del establecimiento del Estado revolucionario. “Solamente después de la creación del Estado, el problema cultural se impone en toda su complejidad y tiende a una solución coherente”.⁵

El control del aparato de gobierno permitirá que la nueva clase dirigente devenga “realmente autónoma y hegemónica”. La difusión universal de la hegemonía proletaria podrá ser realizada en su totalidad, después de que la toma del poder haya creado la posibilidad de la eliminación del uso de la fuerza.

El Estado socialista deberá existir únicamente para permitir el desarrollo del área hegemónica hasta que el elemento coercitivo se vuelva innecesario. El Estado socialista debe preparar el terreno para el establecimiento de la sociedad regulada, o sea para el auto-gobierno del pueblo, es decir, el fin fundamental del Estado socialista es su disolución en el Poder Popular.

3. La dictadura del proletariado y la sociedad regulada

Es fundamental para Gramsci no confundir la dictadura del proletariado (el Estado del proletariado) con la sociedad regula-

4 Ibid págs. 1505 y 1506

5 Ibid. pág. 1863

da. Como hemos dicho anteriormente, Gramsci considera que la meta de la eliminación del Estado no puede ser realizada, a través de un acto inmediato y anárquico de destrucción. Al contrario, es necesario un largo proceso que abarque un entero período histórico, en el cual el Estado en un primer momento se identifique con el gobierno activo para, luego, transformarse en simple “Estado guardián” (*nightwatchman state*). El Estado guardián permitirá el pleno desarrollo de la sociedad civil y sentará las bases para la subordinación final de la sociedad política, respecto a la sociedad civil. Dicho de otra manera, tendrá lugar una extinción gradual de las intervenciones autoritarias y coercitivas del Estado y un desarrollo igualmente gradual de la sociedad regulada.

Según Gramsci, la subordinación progresiva de la sociedad política, con respecto a la sociedad civil, entendida como el área de auto-gobierno del pueblo, es la característica fundamental del momento de transición hacia la sociedad regulada. Las diferentes etapas de esta progresiva subordinación corresponden a un incremento progresivo de la hegemonía proletaria. El Estado socialista, así como el partido socialista, debe ser expansivo: debe elevar el nivel intelectual del pueblo y establecer una relación de tipo nuevo entre intelectualidad y pueblo, gobernantes, gobernadas y gobernados.

La función hegemónica y expansiva del Estado socialista se fundamenta, según Gramsci, en el “centralismo democrático” como diferente y opuesto al “centralismo burocrático”. Un Estado asentado en el centralismo democrático tiene como fin desarrollar intelectual y moralmente al pueblo, y evitar la fijación de un grupo de mando.

Para entender lo que Gramsci considera centralismo democrático en el Estado socialista, es necesario tomar en cuenta su análisis de la organización del partido revolucionario. La noción de democracia proletaria, como consenso activo y participación crítica del pueblo, está ya presente en la teoría gramsciana de la organización democrática interna del partido.

Gramsci no nos ofrece un modelo para el nuevo Estado, en cuanto insiste siempre en afirmar que las organizaciones tienen

que ser relacionadas a realidades históricas concretas. Pero, aunque en su discusión acerca del partido Gramsci nos suministre principios generales para la política del partido, estos principios pueden y deben, al mismo tiempo, ser aplicados para el proceso político del Estado.

En un Estado basado en el centralismo burocrático, las y los gobernados aceptan el poder central y no pueden cambiar su personal o interferir en la política estatal. Esto no sucede necesariamente porque las y los gobernados son dominados, a través de la fuerza; sino, más bien, porque ellas y ellos consideran a las y los gobernantes como los únicos “depositarios de la verdad” (que, lógicamente, es lo que las y los gobernantes piensan de sí mismos).

Al contrario, en un Estado basado en el centralismo democrático el consenso es activo y directo. La garantía fundamental de la democracia en el Estado, así como en el partido es, para Gramsci, la más amplia participación del pueblo en el Gobierno. Por lo tanto, una democracia real puede ser alcanzada únicamente, a través del establecimiento de las condiciones necesarias para la participación popular activa y para la abolición de la división entre gobernantes, gobernadas y gobernados.

Aunque Gramsci no especifique la naturaleza de la hegemonía burguesa en el sistema capitalista, sus escritos indican claramente que la hegemonía de un Estado burgués es siempre necesariamente limitada, debido a la presencia inevitable del aparato coercitivo de control de la fuerza disgregadora representada por los grupos subordinados. De aquí que, en el Estado burgués, la división entre las personas que gobiernan y las que son gobernadas, no puede ser eliminada. Por lo cual, un Estado burgués no puede ser nunca, por su misma naturaleza, un Estado genuinamente expansivo.

La apertura del grupo de mando tendrá necesariamente un punto límite de “saturación”, como consecuencia de la existencia inevitable de grupos subordinados. Esta afirmación conlleva un problema central para las mismas concepciones gramscianas. A saber ¿cuáles serán las condiciones que permitirán que el Estado proletario, (todavía Estado de clase, basado en la división

entre quienes gobiernan y quienes estan siendo gobernados) evite transformarse en otra versión de centralismo burocrático? Este problema es extremadamente serio, sobre todo, debido a que Gramsci no especifica claramente en sus escritos cuáles deberían ser los medios, a través de los cuales el Estado socialista puede establecer la hegemonía universal que permite la instauración de la sociedad regulada y, por lo tanto, la abolición de la división entre personas que gobiernan y personas gobernadas.

A partir de este punto, se tratará de elaborar un argumento en base a las sugerencias gramscianas, acerca de la organización del partido. La lógica del pensamiento gramsciano parece sugerir que, en el Estado socialista, deberá haber disciplina, ya que “la disciplina es un elemento necesario de orden democrático, de libertad”. Esta disciplina no podrá ser *aceptación pasiva y supina de órdenes*, sino deberá descansar sobre *una comprensión consciente y clara de los fines a realizar*.

A través de la educación política, la disciplina debe transformarse en disciplina consciente aceptada voluntariamente. Esto es posible, según Gramsci, cuando la autoridad de la que la disciplina depende está fundamentada en una *función técnica especializada*. O sea, cuando la división entre gobernantes, gobernadas y gobernados no es una función de la división de clases; sino, más bien, una diferencia de capacidades técnicas. Solo en este sentido la disciplina es un elemento necesario de la democracia.

Gramsci opera aquí con dos definiciones de democracia. Una definición presupone la división entre gobernantes, gobernadas y gobernados; pero, sobre la base de una amplia movilidad social, en la función del grupo de mando, lo cual debe favorecer el pase de los grupos dirigidos hacia el grupo dirigente. Es posible pensar que este tipo de democracia pueda existir en cualquier sistema hegemónico.

Pero, Gramsci nos presenta, además, una segunda definición de democracia que para él refleja la verdadera forma de democracia y que puede realizarse solo con la eliminación de la división entre personas gobernantes y gobernadas, y con el establecimiento de la sociedad regulada. Las condiciones previas de esta verda-

dera democracia tienen que ser establecidas durante el ejercicio de la primera democracia, que presupone todavía la división entre quienes gobiernan y a quienes se gobierna en el Estado socialista. La verdadera democracia es la universalización de la hegemonía proletaria y la abolición del Estado en su sentido estricto como coerción, es el establecimiento del Poder Popular.

Dicho esto, queda sin resolver el problema de cuáles deben ser los mecanismos específicos y las instituciones adecuadas para realizar este proceso. Lo que sí queda claro es que Gramsci no acepta como adecuados los mecanismos parlamentarios, en los cuales el consenso popular termina en el momento del voto.

Gramsci sostiene la posibilidad de una solución diferente: un nuevo tipo de sistema representativo que elimine las fallas de los dos sistemas: el parlamentario y el burocrático. En este nuevo sistema representativo:

El consenso no termina en el momento de votar (...) El consenso es supuesto como permanentemente activo, hasta el punto que los que consienten pueden ser considerados como “funcionarios” del Estado y las elecciones un modo de enrolamiento voluntario de funcionarios estatales de un cierto tipo, que en un cierto sentido puede relacionarse (aunque en planos diferentes) con el autogobierno⁶

Esta cita, así como la totalidad de la teoría gramsciana del centralismo democrático, sugiere que discusiones y debates son los únicos medios para crear un consenso activo y crítico. Pero, discusiones y debates necesitan de la existencia de organizaciones políticas autónomas que, en relación dialéctica con el Estado, lleven al descubierto los posibles desacuerdos con el fin de resolverlos, a través del intercambio democrático de opiniones.

Y, en efecto, cuando Gramsci habla de un nuevo tipo de sistema representativo, está evidentemente pensando en el sistema de los Consejos de Fábrica. Pero, en los *Cuadernos de la Cárcel*, el papel del partido como instrumento para realizar la reforma intelectual y moral del pueblo es visto siempre como un papel absoluto.

6 Ibid. págs. 1625 y 1626

Gramsci nunca toma en consideración, explícitamente, la posibilidad de otras organizaciones políticas, ni especifica la relación del partido con estas otras organizaciones. Más aún, él nunca nos da una idea precisa de la naturaleza de la relación entre el partido y el Estado, después de la revolución.

De todas maneras, parece evidente que la noción gramsciana de verdadera democracia, como democracia desde la base, y su hostilidad hacia el régimen fascista, por su control totalitario desde la cima; hablan en contra de una identificación restrictiva entre el partido y el Estado o gobierno.

En efecto, una identificación de este tipo, la ausencia de organizaciones alternativas e intermedias, pondrían en peligro la posibilidad de discusiones y debates; es decir, de la participación democrática necesaria para la construcción de una hegemonía universal. A consecuencia de la derrota del movimiento de los Concejos de Fábrica y de la victoria del Fascismo, Gramsci incorpora los principios de los concejos en la organización del partido; pero, en realidad, cabe preguntarse si, en esta incorporación, la meta gramsciana de una futura sociedad democrática no es negada por el papel absoluto del partido.

Gramsci apunta hacia un futuro en el cual, gracias al progresivo desarrollo intelectual y político del pueblo, las diferencias entre intelectualidad y masas desaparecerán. El proceso del centralismo democrático con su continuo movimiento dinámico, desde la base, es el medio para evitar la cristalización del grupo dirigente.

CONCLUSIONES

Como se ha señalado en este papel de trabajo, la división entre líderes, líderez y pueblo, es una división basada, no en privilegios de clase, sino en diferencias de habilidad y preparación técnicas. Aún bajo esta forma, la función de grupo dirigente puede transformarse en una función elitista. El grupo dirigente puede llegar a considerarse y, aún más, llegar a ser considerado por el pueblo, como el mejor preparado para el ejercicio del poder y, de tal manera, subvertir la visión gramsciana de centralismo democrático. El resultado sería así la instauración de una “nueva clase” en el Estado socialista.

La participación democrática, a través de discusiones y debates, fundamento del centralismo democrático, necesita de organizaciones sociales y políticas independientes del partido y del Estado. Pero, al mismo tiempo, la creación de dichas organizaciones necesita una politización desarrollada del pueblo. El alto nivel de conciencia de las masas parece ser la condición y el resultado del centralismo democrático.

Entonces, la posibilidad de eliminar la división entre gobernantes, gobernadas y gobernados, parece ser muy improbable, porque esta división puede ser considerada como continuamente necesaria para el desarrollo intelectual del pueblo. La solución podría centrarse en que las funciones del partido se desarrollen paralelamente con las de las organizaciones sociales y políticas autónomas, después de la toma del poder estatal, e incluso antes, durante el desarrollo de la hegemonía proletaria dentro de la sociedad capitalista. Como se ha resaltado en esta investigación, en Gramsci existen elementos valiosos utilizables para la construcción de una sociedad socialista democrática.

Es fundamental seguir profundizando el análisis de estos elementos del poder, de la dirección y algunas de las contradicciones y problemas encontrados a lo largo del estudio de la obra gramsciana; contradicciones y problemas que han quedado sin respuesta válida y en relación a los cuales es sumamente importante abrir la discusión a la luz de las visiones y posiciones de los actuales movimientos progresistas de Nuestra América.

BIBLIOGRAFÍA

Gramsci, A. (1954). L 'Ordine Nuovo, 1919-1920, Torino, Einaudi.

(1972). Socialismo e Fascismo, 1921-1922, Torino, Einaudi.

(1972). Il materialismo storico e la filosofia di Benedetto Croce, Roma, Editori Riuniti.

(1972). Passato e Presente, Roma, Editori Riuniti.

(1975). Quaderni dal carcere, Ed, crit. del Instituto Gramsci, a cura de V. Gerratana, Torino, Einaudi.

Mondolfo, R. (1968). Umanesimo di Marx, Torino, Einaudi.

Tamburrano, G. (1977). Antonio Gramsci, Milano, Sugar Co.

Las obras han sido utilizadas en su versión italiana original. Las traducciones son de la autora del artículo.

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS EN EL MARCO DE LA TOMA DE DECISIONES

THEORETICAL APPROACH TO ANALYSIS TECHNIQUES IN THE FRAMEWORK OF DECISION-MAKING

DRA. HECDI GONZÁLEZ APONTE

RESUMEN

En el presente papel de trabajo se abordan los estudios de dos grandes teóricos de la Ciencia Administrativa, Por un lado, se revisaron los trabajos de Michel Godet, quien se basó en los principios de anticipación, acción y apropiación en el empleo de técnicas de análisis para la construcción de escenarios eficientes y eficaces en prospectiva; y por el otro, el método de Planificación Estratégica Situacional (PES), que por varios años desarrolló el economista y político chileno Carlos Matus, quien llegó a convertirse en uno de los más importantes referentes en este importante tema. La relevancia de esta investigación radica en la importancia que el uso de las técnicas de análisis adquiere, en el marco de los procesos que se siguen para la toma de decisiones certeras y oportunas, como un aspecto fundamental en la Ciencia de Dirección y Técnicas de Gobierno. Como un aporte al conocimiento, los análisis realizados durante la investigación buscan mostrar a la toma de decisiones desde una perspectiva decolonial, lo que viene a representar un cambio radical en la estructura vertical del proceso de toma de decisiones, invirtiendo de manera horizontal la tradicional pirámide jerárquica y distribuyendo responsabilidades compartidas para el logro de objetivos planteados en cualquier espacio organizativo.

Palabras clave: planificación, escenarios, prospectiva, técnicas de análisis, toma de decisiones.

ABSTRACT

In the present work paper the studies of two great theorists of Administrative Science are addressed, on the one hand the works of Michel Godet were reviewed, who based on the principles of anticipation, action and appropriation, in the use of analysis techniques to the construction of efficient and effective prospective scenarios; and on the other, the Situational Strategic Planning (PES) method, which for several years was developed by the Chilean economist and politician Carlos Matus, who became one of the most important references in this important topic. The relevance of this research lies in the importance that the use of analysis techniques acquires, within the framework of the processes that are followed for making accurate and timely decisions, as a fundamental aspect in Management Science and Government Techniques. As a contribution to knowledge, the analyzes carried out during the investigation seek to show decision-making from a decolonial perspective, which represents a radical change in the vertical structure of the decision-making process, inverting the traditional pyramid horizontally. hierarchical and distributing shared responsibilities for the achievement of objectives set in any organizational space.

Keywords: planning, scenarios, foresight, analysis techniques, decision making.

INTRODUCCIÓN

El abordaje teórico para el manejo del tema se circunscribe fundamentalmente a la producción intelectual de dos reconocidos autores: Michel Godet y Carlos Matus. Con base en el primero, se explica y desarrolla la tríada anticipación, acción y apropiación en el empleo de técnicas de análisis para la construcción de escenarios eficientes y eficaces; y, con Matus, se aborda la delineada y transversal Planificación Estratégica Situacional (PES), que el autor maneja magistralmente y que coadyuva de forma determinante en la toma de decisiones.

Con la aproximación teórica planteada de la mano de Godet y Matus, interesa primordialmente colocar el punto de atención en la significación que las técnicas de análisis adquieren, en el marco del proceso que se sigue para la toma de decisiones certeras como aspecto fundamental en la Ciencia de Dirección y en las Técnicas de Gobierno.

A modo de reflexiones finales, se pretende abordar la toma de decisiones desde una perspectiva decolonial, en el marco del constitucional Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia venezolano, basado en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, lo que representa un cambio radical en la estructura vertical (y colonial) de la toma de decisiones, invirtiendo de manera horizontal la tradicional pirámide jerárquica y distribuyendo responsabilidades compartidas para el logro de objetivos planteados.

1. Anticipación-acción-apropiación: Godet

Decidir es un acto propio de los seres humanos. Todos los días se presentan situaciones, en las que se hace necesario evaluar opciones para tomar una decisión que se ajuste a los objetivos planteados y que brinde los mejores beneficios. Eso implica la proyección de un futuro incierto, por lo que la prioridad radica en reducir la incertidumbre, a través de un proceso que genere cambios y que asegure la toma de decisiones acertadas.

Ante la necesidad de explorar futuros posibles se han generado instrumentos de previsión con utilidad práctica en la plani-

ficación y la toma de decisiones, de allí el valor de las técnicas de análisis que dependen del contexto en el que se emplean, y que se convierten en la clave del éxito o en el factor fracaso al momento de tomar decisiones, tal como lo plantea Godet (1993).

La producción teórico-intelectual del referido autor es densa, por lo que a los efectos del análisis que se realiza interesa concentrar el punto focal en la tríada anticipación-acción-apropiación. En este sentido, para Godet, la prospectiva transita desde una situación actual que presenta problemas o que ha dejado de tributar completa y favorablemente hacia el logro de los objetivos planteados, hacia una situación deseable, que implica inevitablemente la generación de cambios para construir el futuro deseado.

Para Godet, es claro que cada situación requiere reglas de juego diferentes, no todo análisis prospectivo se construye siguiendo un mismo esquema o procedimiento. Las técnicas y/o método de análisis son de variada índole y la escogencia de una de estas depende, primero, de la pertinencia de su aplicabilidad; y, segundo, de quien decide; es decir, de la o el analista que resuelve aplicar una determinada técnica o método para construir el futuro. Sobre este último punto (factor humano) volveremos en las líneas siguientes, dada la repercusión que posee en la toma de decisiones.

Las técnicas de análisis en la toma de decisiones representan, en palabras de Godet, una caja de herramientas, lo cual responde al ¿cómo? construir el futuro deseado. En razón de eso, Godet se basa en la premisa según la cual el futuro no se prevé sino que se prepara, porque la aplicación de determinada técnica permite medir la capacidad de respuesta a las variaciones del entorno. Es, en resumen, la anticipación, el paso indispensable a la acción.

La anticipación como paso previo a la acción se complementa con la apropiación que, para Godet, implica la capacidad de utilizar con “clarividencia” las técnicas o métodos de análisis en la generación de los cambios que ayuda en la toma de decisiones. En este punto, como ya se advirtió, volvemos sobre él, muchas veces enviado a segundo plano e incluso olvidado, factor humano, o como lo denomina Godet: espíritu humano (hombre/mujer).

Sobre este último aspecto vale la pena preguntarse ¿quién decide utilizar una determinada técnica de análisis?, y aún más, ¿por qué la utiliza? Es la o el analista quien se apropia, mediante un complejo proceso de discernimiento de una determinada técnica o método que ayude en la construcción del futuro deseado. Sin el factor apropiación, es decir, sin la inclusión del “espíritu humano” dentro del complejo proceso de toma de decisiones, se estaría dejando de lado un elemento transversal que marca y/o determina los resultados.

Finalmente, la tríada anticipación-acción-apropiación la representa Godet en un triángulo griego en el que la anticipación se relaciona y depende de la reflexión estratégica; la acción, tiende a la voluntad; y, la apropiación, se guía por la motivación individual y/o colectiva. El triángulo griego de Godet coloca en el centro que motoriza todo el proceso al hombre/mujer que reflexiona que tiene la voluntad y la motivación, para generar los cambios necesarios en la construcción del futuro deseado.

2. Planificación Estratégica Situacional: Matus

La producción teórica de Matus es profusa. Sin embargo, a los efectos de este análisis se tomará en cuenta primordialmente la neurálgica y transversal importancia que adquiere la planificación en el análisis situacional. Matus parte de la acertada premisa según la cual el ser humano en la toma de decisiones no improvisa, por el contrario, en dicho proceso emplea un cálculo que precede y preside la acción. En este sentido, la planificación consiste en reflexionar antes de hacer, antes de actuar, lo que sitúa a la planificación en el contexto de las herramientas eficaces en la toma de decisiones.

El proceso que guía la toma de decisiones encuentra en la Planificación Estratégica Situacional (PES) de Carlos Matus un método de análisis integral, en el que se explican cuatro importantes momentos, a saber: el explicativo, que representa un diagnóstico en el que se compagina el pasado, el presente y la proyección futura, es decir, lo que fue, es y tiende a ser; el normativo, en el que se ajustan elementos, desde la premisa del deber ser; el estratégico, enfocado en lo que realmente se quiere y requiere, lo que puede ser, tendiente al logro de los objetivos; y, por último,

el momento táctico-operacional, que lleva implícito la concreción de lo deseado para la construcción del futuro.

En función de lo precedente, con la aplicación de la PES es posible determinar los nudos problemáticos de forma precisa y con base en estos seleccionar las operaciones y/o acciones pertinentes para ofrecer potenciales y certeras soluciones de los nudos críticos, alterándolos y transformándolos para la consecución de las metas planteadas.

Por otro lado, Matus coloca en el hombre/mujer un peso fundamental en la implementación de la PES para el logro de los objetivos, en tanto son las actoras y el actor quien elige el plan a seguir; pero no controla ni elige las circunstancias que rondan la decisión y que pueden ser favorables o desfavorables, beneficiosas o perjudiciales. Lo anterior implica que el plan que se escoge responde a la voluntad de la o el actor, pero también a las circunstancias en que se implementa. Igual suerte afecta a los resultados que se esperan con la aplicación del plan.

La PES es un método cuyo campo de aplicabilidad es amplio y ajustable, puede ser empleado en diversas situaciones, tanto las que atañen al ámbito público, como al privado. Sin embargo, interesa destacar el alcance de la PES en el sector gubernamental, lo que refuerza el aporte de la producción teórica de Matus en ejes temáticos como la Ciencia de Dirección, Técnicas de Gobierno y toma de decisiones.

CONCLUSIONES

El conocimiento y empleo de técnicas de análisis que aseguren la toma de decisiones acertadas, adquiere una particular transcendencia en la Ciencia de Dirección y en las Técnicas de Gobierno, en razón de hacerse imperativo superar situaciones que llevan implícitas focos problemáticos e inestables, siendo neurálgico controlar los elementos internos y externos que se puedan presentar, en aras de mantener la dirección hacia el logro de los objetivos propuestos.

Estas reflexiones finales están guiadas por una visión decolonial sobre el tema de la toma de decisiones, en los términos planteados por Dussel (2007). En este sentido, la narrativa de Dussel se insubordina a la filosofía política tradicional, al deconstruir los relatos, para articularlos sobre nuevas bases, es decir, desde otro paradigma, alejado y contrapuesto al paradigma colonizador y hegemónico que se ha impuesto desde tiempos remotos; lo cual ha tenido como objetivo estratégico articular los escenarios en función de intereses específicos y particulares. Dussel sitúa lo autóctono, lo propio, en el centro de la balanza para emprender, desde allí, el camino hacia un análisis más preciso.

El planteamiento de Dussel, en el marco de la toma de decisiones, lleva taxativamente a la necesidad de elaborar un nuevo sistema de categorías ajustado a nuestra realidad política, social y económica; asegurando con esta la adaptabilidad, funcionamiento y eficiencia, de las técnicas empleadas en el área gubernamental, para profundizar y consolidar el Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia, que se rige, entre otros, por el Principio de la Corresponsabilidad.

Partiendo de la base constitucional que distribuye responsabilidades compartidas entre el Estado y la sociedad, se ha invertido la tradicional pirámide jerárquica que, desde el paradigma colonial, rige la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el proceso de toma de decisiones en la República Bolivariana de Venezuela invirtió la pirámide de forma horizontal, con base en la Corresponsabilidad, al involucrar a las comunidades de manera protagónica en el diagnóstico, evaluación y ejecución, de acciones para solucionar nudos problemáticos que les atañen.

Finalmente, de Godet y Matus se rescata una palabra clave para la implementación de un esquema de toma de decisiones adaptado a nuestra realidad: acción, como elemento central para motorizar los cambios. En este contexto, vale la pena recordar la intervención del presidente Hugo Rafael Chávez Frías, del 6 de enero de 2006, ante la Asamblea Nacional, en la que indicó: “invito a todos a que pensemos, diseñemos y pongamos en práctica acciones en todos los ámbitos para llenar de fuerza transformadora a la democracia revolucionaria”. El llamado es claro: accionar desde nuestra realidad, para poder construir el futuro deseado.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional. (2009). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial Nro. 5.908 Extraordinario del 19 de febrero de 2009.

Dussel, E. (2007). *Política de la Liberación. Historia mundial y crítica*. Madrid: Editorial Trotta.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Marcombo.

_____ (2007). *Prospectiva Estratégica. Problemas y Métodos*. Cuadernos de LIPSOR.

Matus, C. (1981). *Planificación en situaciones de poder compartido*. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. CENDES-UCV, PNUD. Caracas.

_____ (1985). *Planificación, Libertad y Conflicto*. Cuadernos de IVE-PLAN. Caracas.

_____ (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas: Fundación ALTADIR.

_____ (2007). *Teoría del Juego Social*. Buenos Aires: Ediciones de la UNLA.

FORMACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO EN CIENCIA DE DIRECCIÓN

TRAINING OF CRITICAL THINKING IN MANAGEMENT SCIENCE

DRA. ELIZABETH LEAL

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación académica, desde una desconstrucción teórica, se analiza, en el marco del pensamiento crítico, que en el contexto latinoamericano no es posible separar la Ontología y la Epistemología, ya que ambas forman parte de un mismo núcleo que perfila cuál es la unión estratégica en la lectura de la realidad. En este trabajo, se tomaron en consideración tres elementos sustanciales en la producción de conocimiento crítico: en primera instancia, el lenguaje como acto político; segundo, el lenguaje como eje del desarrollo integral; y tercero, el lenguaje como práctica para crear y transformar la realidad. De estos elementos sistemáticamente analizados, el lenguaje como acto político, adquiere una mayor relevancia por la toma de conciencia, estructurante del trabajo en equipo y del compromiso con la defensa de nuestra Soberanía. En este, de singular importancia, resulta: el silencio y su ausencia, decretada por la industria cultural como instrumento en la Guerra Difusa. Para alcanzar los objetivos de la investigación, la autora se basó en los estudios del abogado y sociólogo chileno, Hugo Zemelman, quien, en sus obras dedicadas a la educación y la metodología, brindó importantes aportes en la construcción del pensamiento crítico.

Palabras clave: lenguaje, conciencia, conocimiento, pensamiento crítico, desarrollo integral.

ABSTRACT

In the present academic research work, from a theoretical deconstruction it is analyzed, within the framework of critical thinking, that in the Latin American context it is not possible to separate ontology and epistemology, since both are part of the same nucleus that outlines what is the strategic union in the reading of reality. In this work, three substantial elements in the production of critical knowledge were taken into consideration: firstly, language as a political act; secondly, language as the axis of integral development; and thirdly, language as a practice to create and transform reality. Of these systematically analyzed elements, language as a political act acquires greater relevance for raising awareness, structuring teamwork and commitment to the defense of our sovereignty. In this, of singular importance, it results: silence and its absence, decreed by the cultural industry as an instrument in the diffuse war. To achieve the research objectives, the author relied on the studies of the Chilean lawyer and sociologist Hugo Zemelman, who, in his works dedicated to education and methodology, provided important contributions to the construction of critical thinking.

Keywords: language, consciousness, knowledge, critical thinking, integral development.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de los estudios en Ciencia de Dirección, el desarrollo integral significa prepararnos, a partir de valores y principios consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, desde lo político, con una visión de totalidad y complejidad, con el compromiso social como práctica para crear y transformar; ya que al tomar posición, a partir de las ideas que surgen de la observación, la investigación, la reflexión, en la conducción de los equipos de trabajo o como integrantes subalternos; las actitudes deberán estar unidas al respeto a otros modos de pensar, al Derecho, a la Justicia Social, a las diferencias individuales que tanto han determinado momentos de violencia.

A partir de la concepción socio-histórica, asumimos la educación como parte de la cotidianidad, a través del análisis de la realidad social concreta; un proceso histórico, complejo e inconcluso, abierto, multidimensional, polifacético, que tiene que ver con lo universal, lo regional y lo particular; enriqueciéndose con la aceptación de las diferencias, la validación y reconocimiento de la otra y el otro como permanentes e incuestionables interlocutores.

En lo que corresponde a los principios rectores de la educación universitaria, y entre estos, el de la calidad y la innovación, el ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo, la pertinencia, la formación integral; principios estos establecidos en la CRBV (art. 102, 103, 109, 110; 1999); así como en la Ley Orgánica de Educación (Art. 33; 2009) y en la Ley de Universidades (Art. 3; 1970), los cuales evidencian la exigencia de una reflexión sobre las prácticas concretas en el proceso formativo y sus enfoques teóricos. Desde esta mirada, la formación de profesionales en Ciencia de la Dirección se constituye en un proceso estratégico “clave para el acuerdo constitucional de país y el concepto de Nación” (Plan de la Patria, 2019-2025).

De tal manera que, desde los saberes, el Centro de Estudios para la Seguridad y Desarrollo Integral (CESDI), se impone “definir un conjunto de políticas académicas de docencia, investigación e interacción socio-productiva que arraigue la esencia de las Ciencias y Técnicas de Gobierno, en aras de alcanzar

los fines esenciales del Estado; además de poder discernir con claridad los problemas estratégicos y sus posibles soluciones en áreas vinculadas a la seguridad en todas sus dimensiones y el desarrollo humano integral como sinónimo de paz y libre autodeterminación de los pueblos.”¹

Haciendo honor a Hugo Zemelman (1931-2013) nos preguntamos: “¿cómo se puede conciliar en el plano de exigencias epistémicas con la naturaleza concreta de problemas que se tienen que abordar y resolver?”² En el marco de las Ciencias y Técnicas de Gobierno, desde la construcción del conocimiento crítico, indispensable a la formación de investigadoras e investigadores comprometidos con el abordaje de problemáticas nacionales, (y también, ¿por qué no? en la realidad nuestroamericana, tanto como en el acontecer mundial), nos enfocaremos en el desarrollo integral, el rol de dirigentes, de líderes y líderes, y el proceso de seguimiento y control materializado en la relación con el mantenimiento como tarea y acción ineludible en el proceso de crecimiento de la patria venezolana.

En ese sentido, toda la producción que generen los intercambios pedagógicos, críticos, emancipatorios y libertarios, será plasmada en los diferentes escritos académicos a presentar como tributo de nuestros programas de estudios al reservorio documental del CESDI.

1. El lenguaje y la producción de conocimiento crítico

...ser crítico no significa oponerse, ni se define por estar en contra de algo; ser crítico consiste en ir a la raíz del asunto y esto es lo que hace que la crítica... se encargue de poner sensatez en la discusión, cordura en el debate...

Rafael Bautista S.

Siendo el lenguaje la forma que tiene el ser humano para enlazarse con su mundo, más allá de lo denotativo, una amenaza fundamental a la producción de conocimiento es el empobrecimiento del lenguaje. Un factor primordial ha sido la influencia de los lenguajes informáticos, sumado a la profusión de consignas, propagandas y enunciados, varios en inglés, que han calado en

1 CESDI. “Informe de solicitud de Autorización de Creación y Funcionamiento del Programa de Maestría en Ciencia de Dirección”. (septiembre, 2019).

2 H. Zemelman. Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento.

el imaginario popular, afectando el uso formal de la lengua en las producciones, no solo académicas, sino comunicacionales; cuyo objetivo es la disociación lingüística. Ante tal realidad y desde nuestro compromiso como formadoras y formadores, surge la interrogante ¿es posible recuperar el sentido de una comunicación clara, sincera, directa, responsable y valoradora del otro?

Analicemos la dinámica comunicacional: sin mensaje es imposible el aprendizaje. Un sujeto habla y otro escucha. Escuchar, herramienta de aprendizaje que exige paciencia e implica la disponibilidad total de quien escucha, hacia aquello que otra u otro emite; haciendo a un lado la angustia que, en algunas y algunos, provoca el pensar, en dejarse transformar por lo que la o el interlocutor le pueda transmitir.

El intercambio de ideas debería ser, además de una herramienta comunicacional, un espacio de transformación de cada participante; por eso, no dudo en calificarlo como un momento de elevación espiritual, durante el cual se va construyendo a la futura o futuro investigador que, en condiciones ideales, se deja transformar por la investigación. Entonces ¿cuál sería la estrategia a emplear para no extraviarnos en el camino del entendimiento?

Cuando el maestro Simón Rodríguez define la acción de educar como *crear voluntades*, se refiere a educar sentimientos, valores y principios para llegar a ser personas independientes, creadoras, militantes del respeto por la otra y el otro. Educar humanamente. Educar de palabra y acción, principio indispensable en el desarrollo de destrezas y habilidades para lograr trabajar en equipo, consolidar propósitos y metas en defensa de nuestra Soberanía, crear grupos de tareas responsables en el abordaje de políticas públicas, desplegar, organizar y organizarse, en la conformación de planes estratégicos de complementación del sector, asumiendo las riendas de nuestro futuro como República independiente y soberana.

Todas esas son cualidades inherentes al liderazgo que deberá conformar la personalidad de un cuadro de Dirección en nuestra Patria del Siglo XXI. Es la permanente lección de nuestro Libertador: educar con el ejemplo, la formación de la mujer y

el hombre para la razón, para la acción; para ser libres e independientes.

2. Pensamiento crítico: eje del desarrollo integral

La reflexibilidad crítica propone la producción de conocimiento propio con la adopción de conceptos que demarcan el horizonte del proyecto nacional. Esta mirada introduce al desarrollo integral como categoría de orden estratégico, para las y los educadores comprometidos con el proceso de transformación de nuestra sociedad y, por ende, con la defensa de la Patria.

Significa prepararnos desde lo ideológico, es decir, desde lo intelectual, lo político y la conciencia, de una visión de totalidad y complejidad con el compromiso social. Es traer al presente actual, la concepción del presidente Chávez para quien el desarrollo integral, en articulación perfecta, forma un trinomio indivisible con la seguridad y la defensa integral.

Ahora bien, ¿cómo puede explicarse que el desarrollo integral sea eje del pensamiento crítico? Una vez más, surge Zemelman que nos remite a pensar “el poder”, reflexionar y analizar “la transformación del ámbito específico en el que tiene lugar el poder”. De allí que este pensamiento crítico está íntimamente relacionado con lo político, con la historia, los valores que heredamos y los que en el presente estamos sembrando. Tiene que ver con el propósito de hurgar la conciencia en nuestra cotidianidad institucional y/o comunitaria, y con toda actividad política que tenga como fin, guiar el acontecer diario en el marco de nuestra Democracia Participativa y Protagónica.

En sociedades complejas que, como la nuestra, viven transformaciones profundas, prácticamente todas las actividades de la cotidianidad están relacionadas con el uso de la lengua. Esta, tiene mayores probabilidades de perdurar cuando constituye un símbolo fuerte de identidad para el conjunto humano que la habla. Cuando encarna nuestra cultura y visión del mundo, expresa nuestras alegrías y nuestros sueños, tristezas y soledades, dolores, fracasos, rebeldías y aceptaciones, ¿cómo nos han educado?, ¿qué valores sustentan nuestro acontecer?, ¿cuáles principios guían nuestro sueño?

Son algunas de las interrogantes que nos llaman a valernos de nuestro compendio legal, al momento de abordar cualquier tema o problema de investigación. Temas que interfieren en nuestra cotidianidad alterando el desenvolvimiento institucional y que deben ser abordados como factores disruptivos de la rutina nacional, con eco en la región y hasta en el mundo, en los ámbitos político, económico, social, militar, ambiental, geográfico y cultural.

Sirva como ejemplo la crisis epidemiológica global, que no dudamos en describirla como resultado del modelo de desarrollo neoliberal, marcado por el hiperconsumismo, la obsesión de que *el tiempo es oro* y su consecuencia lógica: *lo viejo hay que desecharlo*, el individualismo y la ausencia de solidaridad, entre otros rasgos definitorios.

Ya, desde 2018, Rafael Bautista venía alertándonos sobre el carácter suicida del neoliberalismo, “la economía de la muerte”, sobre políticas para deshacerse del 80% de la humanidad que estaría sobrando. Un proceso de neomaltusianismo, si se quiere, con base en los alimentos transgénicos y las vacunas.

Decía que, sin embargo, “todos seguimos insistiendo en los mitos que alimentan esa economía de la muerte: el mito del progreso infinito y el mito del desarrollo”³. Solo con lo enunciado por este filósofo, podríamos construir un trabajo de análisis de la realidad latinoamericana y, más específicamente, en la realidad concreta de Venezuela.

Al ubicarnos en el contexto actual venezolano y para comprender nuestra realidad con mirada profundamente crítica a las contradicciones sociales, se impone considerar el proceso de colonización ideológica que ha significado la explotación petrolera en el territorio nacional. El petróleo, factor que ha definido el modo de vida de venezolanos y venezolanas, cuyos pensamiento y sensibilidad han sido transversalizados por la relación neocolonial establecida, incidiendo en nuestra manera de ver el norte; ese norte que, desde hace dos décadas, en su empeño imperial ha venido acosando al pueblo venezolano.

3 Rafael Bautista S. “El presente es el lugar histórico en el cual acontece el pasado”. ALAMES Bolivia 2018. <http://idepsalud.org/rafael-bautista-segales-bolivia-el-presente-es-el-lugar-historico-en-el-cual-acontece-el-pasado/>

Por todo eso, asumir la crítica y la autocrítica como una postura responsable ante todos los descalabros que hemos venido sufriendo, producto del acoso imperial (junto a sus aliados transnacionales, empoderados por la riqueza y los recursos expoliados en el suelo patrio) debe ser el propósito de nuestra lucha, desde la decisión irrevocable de continuar el camino trazado por nuestro Libertador Simón Bolívar.

El Título I, De los Principios Fundamentales de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece en el Artículo 3, que: “El Estado tiene como fines la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad...La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”.

Siendo la educación la vía transitada por docentes, investigadoras e investigadores, nuestra apuesta es incentivar al estudio sobre el desarrollo integral, clave para la defensa de nuestra soberanía, en la indeclinable resolución de ser libres e independientes. Y, acompañándonos por la convicción de que, en ese proceso de transformaciones profundas, llegaremos al “vivo, efectivo y pleno ejercicio del poder popular protagonista, a favor de las grandes mayorías”.⁴

Quienes comulgamos con los principios y valores establecidos en nuestra Carta Magna, asumimos la importancia de nuestra responsabilidad en el proceso formativo integral.

3. Formar el pensamiento crítico como práctica para crear y transformar

La estructura colonial mundial ha impuesto un sistema de dominación por el cual, los países de la periferia, se reconocen por el rol de la servidumbre intelectual. Es decir, la dominación ha sido naturalizada, a través de la cultura que desvaloriza la vida misma, desdibujando costumbres, credos, saberes, herencias, narrativas, imaginarios y, con eso, la historia y la ancestralidad.

El resultado inmediato es el desprecio por todo aquello que pudiera remitir a nuestros orígenes, esencia de nuestra identi-

4 Hugo Chávez. Propuesta del Candidato de la Patria Comandante Hugo Chávez para la Gestión Bolivariana Socialista 2013-2019. Caracas, 11 de junio de 2012.

dad como pueblos. De tal manera que, soterrada, pero efectivamente, impuso la doctrina de la sociedad educadora; y, con ella, valores predominantes como el individualismo y la competencia, asociados a la negación y desdibujamiento de los saberes de otras y otros. Por esta vía, el egoísmo que conlleva al no compartir, y la consecuente acumulación de conocimientos.⁵

Samir Amín nos recuerda que la modernidad es un proyecto inacabado y que solo puede progresar más allá de lo que, hasta, ahora ha sido; dejando atrás al Capitalismo, porque la Modernidad está asociada al Capitalismo.⁶ A su vez, el Capitalismo y su máxima expresión (el neoliberalismo, como método de dominación de las masas) está asociado a la angustia, al individualismo, al egoísmo, a la sujeción.

Un ser humano dominado por el torrente de información que limita y reduce su capacidad de razonamiento, sumiéndole en la angustia del no saber. Ante esta realidad, pensar críticamente es el trabajo intelectual a realizar diariamente: tomar posición, a partir de las ideas que surgen de la observación, de la investigación, de la reflexión y la acción, haciéndonos en lo cotidiano verdaderas y verdaderos “filósofos de la praxis”.

Nuestro sueño de Patria dibujado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, desde su Preámbulo, estableció los valores que nos consolidarían como sociedad democrática, participativa y protagónica. De estos, la libertad, la paz, la solidaridad y la convivencia, están estrechamente vinculados.

Estos valores incidirán en cada uno de nosotras y nosotros, por eso la autovaloración, la concepción del mundo y los proyectos que forjemos expresarán nuestra participación en la vida pública. El trabajo, en tanto proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, tiene que ver con el entendimiento de que las labores que realizamos nos permiten el goce *de una expresión individual de [nuestra] vida*. Eso ocurre cuando no existe una separación entre el interés particular y el interés común;

5 E. Leal. “Notas sobre la formación del pensamiento crítico. Proceso estratégico en la Patria Bolivariana”. Concurso de Oposición 2021-I. UNEARTE. Caracas, abril, 2021.

6 Samir Amin. Economic Globalism and Political Universalism. Conflicting Issues? (Journal of World-Systems Research 6(3):562-582. 2000).

y, tanto en la rutina familiar, como en la social, política, laboral; se desarrollan relaciones de respeto que se reflejan en entendimiento del esquema conceptual que rige la estructura formal organizada que supone la división del trabajo y la burocracia.

A partir del respeto fundado en los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del Socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar, sin importar el rol que, desde las diferentes posiciones ocupemos (hijas, hijos, madres, padres, subalternas, subalternos, jefas, jefes, lideresas, líderes o integrantes de equipo), el diálogo abierto, la concurrencia ante los problemas que pudieran alterar el proceso de refundación de la nación, transformará la debilidad individual en fuerza colectiva.

Así, desde el rol de conductoras o conductores de grupos y equipos de trabajo, se presentan actitudes y valores indispensables, tanto a la dirección como a la negociación y la mediación, entre estos: la comprensión, la solidaridad, el sentido del bien común, la sana convivencia, la aceptación de otros modos de pensar, de conocer, de asumir la realidad que nos ha tocado vivir, el respeto a las diferencias, a la igualdad y al Derecho, a la Justicia Social, a la educación y a la cultura.

Por eso, no dudamos en afirmar que el análisis crítico de lecturas articuladas a la historia latinoamericana, a teorías de investigadoras e investigadores sociales, pueda desplegar un abanico de aristas que permitan la comprensión de los problemas actuales, no solo a nivel institucional, gubernamental diplomático, económico y cultural; sino también en la interacción laboral, comunitaria y familiar.

CONCLUSIONES

El pensar crítico se manifiesta cuando establecemos criterios sobre algo con base en la realidad, a partir de la no aceptación y al ir en contracorriente. Las ideas surgen del estudio, de la observación, de la investigación, de la reflexión, de la práctica social y de la verificación, para llegar al conocimiento.

Así, el desarrollo del pensamiento crítico viene a ser un proceso de construcción que solo se logra con la lectura reflexiva, el análisis de documentos de diversa índole, la fundamentación, el intercambio y discusión de puntos de vista personales, a través de una exposición razonada de lo que consideramos debemos expresar ante otras y otros, todo lo cual tributará a la construcción de conocimiento, abriendo los caminos del mundo investigativo desde una visión orientada hacia la construcción de nuevos conceptos y nuevos modos de mirar la vida, es decir, que impriman un nuevo sentido a las relaciones humanas.

¿Qué significa crear un pensamiento crítico en Ciencia de Dirección en nuestro país? Nuevamente, nos acercamos a Simón Rodríguez, en *Educación Republicana*. A manera de conclusión, nos dice:

Observar, es ponerse delante de un objeto para guardarlo, es decir, para apropiárselo. Reflexionar, es hacer reflejar la imagen entre el objeto que la da y el sentido que la recibe. Meditar, es ponerse en medio de las imágenes para compararlas: es ver a un lado y otro.

BIBLIOGRAFÍA

- Amín, S. (2000). *Economic Globalism and Political Universalism. Conflicting Issues?* (Journal of World-Systems Research 6(3):562-582. 2000).
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.
- Asamblea Nacional. (2002). *Ley Orgánica de Seguridad de la Nación*. Gaceta Oficial N° 37.594 de fecha 18 de diciembre de 2002.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2019). *Ley Constituyente del Plan de la Patria, Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025*. Gaceta Oficial. N° 6.442 Extraordinario de fecha 3 de abril de 2019.
- Bautista, R. (2014). *La descolonización de la política: introducción a una política comunitaria*. La Paz: Editorial Agruco
- Chávez, H. (2012). *Propuesta del Candidato de la Patria Comandante Hugo Chávez para la Gestión Bolivariana Socialista 2013-2019*.
- Rodríguez, S. (2001). *Obras Completas*. Caracas: Ediciones de la Presidencia de la República.
- Zemelman, H. (1995). *Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento*. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.
- _____. (2003). *Los horizontes de la razón. Uso crítico de la teoría*. Barcelona, España. Editorial Anthropos.
- _____. (2005). *La Voluntad de Conocer. El sujeto y el pensamiento en el paradigma crítico*. Chiapas, México: Editorial Anthropos.

EL RETO INNOVATIVO Y LA ESTRATEGIA DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO EN VENEZUELA

THE INNOVATIVE CHALLENGE AND THE STRATEGY OF PRODUCTIVE ENTREPRENEURSHIP IN VENEZUELA

Dr. MANUEL MARIÑA MÜLLER

RESUMEN

En este artículo se realiza un abordaje del tema del emprendimiento productivo en Venezuela, desde la perspectiva de la Cibernética y la aplicación de Ingeniería Inversa, presentando como conclusión a su investigación que el éxito de esta estrategia económica, se centraría en el análisis de los costos de producción, una agresiva política emprendedora, de identificación, negociación soberana, captura y desarrollo de *know how*, lo cual representaría el inicio de un proceso de desarrollo industrial como el que está planteado. De esta forma y según el criterio del autor, se podría dar un salto tecnológico efectivo, si los emprendimientos son realizados otorgándole preferencia a los proyectos ubicados en las áreas económicas donde el país posee ventajas comparativas en costos de producción, para de esta forma poder dar cumplimiento a la premisa planteada que el reto innovativo es posible.

Palabras clave: Cibernética, emprendimiento, Ingeniería Inversa, ventaja comparativa, desarrollo industrial.

ABSTRACT

In this article an approach to the subject of productive entrepreneurship in Venezuela is carried out, from the perspective of cybernetics and the application of Reverse Engineering, presenting as a conclusion to his research that the success of this economic strategy would focus on the analysis of production costs, an aggressive entrepreneurial policy, identification, sovereign negotiation, capture and development of know-how, which would represent the beginning of a process of industrial development like the one that is proposed. In this way and according to the author's criteria, an effective technological leap could be made, if the undertakings are carried out giving preference to projects located in economic areas where the country has comparative advantages in production costs, in order to comply with the premise that the innovative challenge is possible.

Keywords: cybernetics, entrepreneurship, reverse engineering, comparative advantage, industrial development.

INTRODUCCIÓN

En Cibernética podemos afirmar que son los enfrentamientos sistémicos, de cualquier tipo o naturaleza, los que conducen al cambio. El cambio, como consecuencia del reto innovativo, lo abordaremos en este escrito como una respuesta a esta interesante interacción sistémica.

Valiéndonos de la tendencia emprendedora en progreso, nos permitiremos abordar el tema del emprendimiento productivo en Venezuela, desde la perspectiva de la Cibernética y la aplicación de la Ingeniería Inversa, basándonos en el pensamiento holístico sustentable; en este caso, en la regulación y el control de organizaciones complejas.

El éxito de esta estrategia económica, como reto innovativo, se centraría en el análisis de los costos de producción, una agresiva política emprendedora, de identificación, negociación soberana, captura y desarrollo de *know how*, lo cual representaría el inicio de un proceso de desarrollo industrial como el que está planteado.

De esta forma se podría dar un salto tecnológico efectivo, si los emprendimientos son realizados, otorgándole preferencia a los proyectos ubicados en las áreas económicas donde el país posee ventajas comparativas en costos de producción, para de esta forma poder dar cumplimiento a la premisa planteada que el reto innovativo y la estrategia del emprendimiento productivo en Venezuela es posible.

1. El emprendimiento, estructura organizacional e inversión extranjera

Comenzaremos por señalar que la viabilidad de una organización depende de su preparación para enfrentar, por anticipado, los cambios positivos o negativos que pudieran atentar contra su sobrevivencia. En este sentido, el reto es cómo concebir la creación de un sistema que atraiga al sector emprendedor a una actividad empresarial, vinculada a la conducción de las organizaciones de producción de bienes y servicios requeridas para el desarrollo integral del país.

En primer lugar, debemos señalar que la afirmación respecto al conocimiento de las ciencias administrativas como requisito para encauzar la conducción exitosa de una organización compleja es un mito. Las carreras universitarias, cualquiera que sea el campo del conocimiento, conduce indefectiblemente al desarrollo de las capacidades cognitivas para el manejo del pensamiento complejo dentro de un contexto de toma de decisiones exitosas; por eso las decisiones de alto nivel en las organizaciones complejas obedecen, fundamentalmente, a la lógica del manejo de las totalidades.

En segundo lugar, se hace imperativo una política en Ciencia y Tecnología que sea capaz de impulsar emprendimientos bajo condiciones de producción e innovación soberanas.

En tercer lugar, se hace necesaria la adopción de un nuevo paradigma de organización para el emprendimiento. Se trata de la adopción de una estructura organizacional que responda a los actuales y futuros enfrentamientos que nos conduzcan al logro de la autonomía tecnológica en aquellas áreas económicas donde el país posee ventajas comparativas para la competitividad local e internacional.

En el contexto del impulso de la inversión extranjera en nuestro país, uno de los mayores atractivos lo representa el bajo salario nacional. Es el costo de la mano de obra incorporada a la producción lo que garantiza un plusvalor aceptable a inversionistas; a la vez que la competitividad de sus productos en el mercado internacional. Es esta relación salario bajo-competitividad-beneficios, lo que garantiza un círculo virtuoso a la inversión extranjera.

Una economía socialista como la nuestra, que responde a los principios de Soberanía Política y Económica, le resulta difícil lidiar con lo que significa abrir las compuertas a la inversión extranjera y no morir ante la consolidación de salarios bajos y la pérdida de soberanía que significaría el colapso del desarrollo tecnológico. Entonces, la idea de un nuevo paradigma que nos permita el desarrollo tecnológico, a la vez que salarios dignos y productos competitivos, es lo que nos permitimos proponer.

2. El emprendimiento, un reto innovativo posible

Comencemos por hablar de:

1. La regulación y el control en el ámbito de la Ingeniería Inversa y la Cibernética.
2. Del “fenómeno mexicano” como ejemplo de lo que nos podría ocurrir si no tomamos las previsiones a tiempo.
3. De las Zonas Económicas Especiales y, finalmente, veremos:
4. El emprendimiento que nos interesa

El control de la Ingeniería Inversa en manos de un gobierno global y onnisciente marcha aceleradamente hacia la consolidación de un Nuevo Orden Mundial, sustentado en el conocimiento proporcionado por la omnipresencia electrónica de los grandes sistemas dedicados a la captura y procesamiento de información mundial.

En el Nuevo Orden Mundial las directrices de ese gobierno global, también identificado como el “Estado Profundo”, se orientan hacia el reordenamiento de las formas de dominación imperial, su objetivo principal ya no sería la guerra por los mercados, los recursos naturales o el control territorial. Su nuevo propósito es una “Guerra Cognitiva” dirigida al control del cerebro humano.

Es, bajo esta escalofriante perspectiva, como debemos analizar los ajustes innovativos necesarios para encauzar la búsqueda de formas de enfrentamiento que nos permitan la regulación exitosa de la Revolución Bolivariana. En la universidad aprendemos que no se puede regular un sistema complejo si no se conocen las interacciones de sus partes. El Nuevo Orden Mundial pretende regular la realidad mundial a partir de la regulación de la información.

¿Cuál podría ser nuestra respuesta al respecto? Ante la apertura de inversiones extranjeras, creemos que la regulación de los actores económicos del país se hace imprescindible. ¿Qué podría ocurrir de no hacerlo? Que se desvanezca el propósito socialista de la Soberanía Bolivariana. Pareciera que la apertura al capital extranjero se ha convertido en un propósito de sobrevivencia o “desarrollo” para las economías no industrializadas.

Veámonos en el espejo de una nación hermana. Hablemos del “fenómeno mexicano”. El México de hoy no es ni la sombra de lo que era hace 40 años. Las o los turistas desprevenidos, al observar el entorno capitalino dirían, con razón, que es una nación muy rica, que presenta los atributos propios del desarrollo. México es un país de grandes obras de infraestructura, de lujosos centros comerciales. Muestra una clase media con gran poder adquisitivo, con viviendas decorosas y vehículos nuevos de todas las marcas, y también de hermosas expresiones ancestrales y culturales, posee una población amable y trabajadora; pero en donde apenas un 25% de sus 127 millones de habitantes tiene acceso a los lujos que una o un turista desprevenido puede observar; mientras más de 75% se ubica del lado de la pobreza.

Ese impresionante crecimiento de los últimos 40 años obedece a la inversión extranjera. Casi todas las grandes corporaciones hoy están en territorio mexicano. Todas están, como era de esperarse, a la búsqueda de la competitividad a expensas de mano de obra y recursos baratos. Una trabajadora o un trabajador mexicano recibe un salario mínimo de un dólar por día, mientras que una o un trabajador estadounidense, recibe 12 dólares por hora trabajada. Pero, también, las corporaciones van tras las remesas provenientes del exterior. Para 2021, en México, alcanzaron la suma de 51 mil millones de dólares.

Otro atractivo importante para las corporaciones industriales es el impacto que, sobre los mercados conquistados, posee el negocio de la cocaína. Un kilogramo de cocaína cuesta en Estados Unidos 150 mil dólares. Según la BBC de Londres, en el mundo hay 40 millones de personas consumidoras de cocaína y, de ellas, 24 millones están en ese gran país limítrofe con México. De manera que, al precio señalado, cualquier cálculo de consumo de la droga mexicana daría una impresionante suma de ingresos a la economía azteca.

Aquí surge una subrepticia paradoja: “la mayor parte del volumen de divisas que ingresan a la economía mexicana, por concepto de importaciones o por las trastiendas de narcóticos, se devuelve a su país de origen convertido en dividendos. Por

ese concepto, los capitales devenidos por su accionar, bajo un círculo perverso, regresan a su país de origen”.

México, sin duda, es un gran país con un potencial que lo podría proyectar a la cumbre del desarrollo integral, en la medida en que su sistema educativo y de investigación y desarrollo tecnológico le permitan conquistar los espacios perdidos a mano de las multinacionales.

El presidente Manuel López Obrador fue muy claro al expresar su llamado a las universidades a producir talento innovativo para el desarrollo del país y no para las transnacionales. Pero, como ejemplo, estamos hablando de México sobre el tema que nos ocupa; aunque podríamos hablar de otros países que han abierto sus economías a la inversión extranjera.

Ahora, uno de estos es Venezuela. ¿Qué hay de las Zonas Económicas Especiales? Sabemos que son espacios para atraer la inversión extranjera mediante la oferta de condiciones e incentivos especiales. Además de exoneraciones arancelarias y descuentos en insumos, etc., el atractivo más codiciado es el bajo costo de la fuerza de trabajo. La pregunta que surge sería: ¿Estamos en la ruta mexicana?, o de cualquier otro país que haya adoptado la misma política económica? De ser así, ¿hacia cuál emprendimiento deberíamos abocarnos?, ¿cómo enfrentar el peligro que, para la Revolución Bolivariana, representa el mundo de la apertura a las transnacionales?

Si la inversión que antecede a la producción exitosa, supone el logro de una competitividad basada en salarios bajos, entonces, ¿cómo ser competitivos e innovadores sin morir en el intento?

He aquí, algunos *típs*:

Producir a precios competitivos, no por la vía de salarios bajos, sino por valor agregado a las materias primas, donde tengamos ventajas comparativas. ¿Cómo?, con salarios dignos, materia prima subvencionada y recurriendo a la Ingeniería Inversa como proceso revolucionario.

¿Y qué respecto a la innovación?, creando empresas de capital mixto. Esto no es posible en el Capitalismo, pero sí se

lograría bajo las posibilidades que ahora otorga el Socialismo Bolivariano. Sin embargo, esta alternativa creemos que podría ser viable, solo si:

- 1) Impulsamos los emprendimientos hacia el sector secundario, a partir de áreas económicas industriales, donde el sector primario permita ventajas comparativas
- 2) Si fortalecemos la concepción de la y el “emprendedor” como desarrolladores de proyectos a futuro
- 3) Si adoptamos la estructura de producción fractal y recursiva, de empresas mixtas reguladas bajo el sistema de organización cibernética, conocido como Modelo de Sistema Viable (MSV)
- 4) Si estimulamos al sector universitario a emprendimientos bajo Ingeniería Inversa (modelo exitoso en Japón, China y Corea del Norte)
- 5) Si establecemos fuertes lazos de organización y apoyo administrativo, contable, financiero, de estudio de mercado, entre otros, a la totalidad del sector emprendedor del país.

Como se sabe, el éxito en la producción sustentable de ciertos bienes en el mercado mundial, depende de la competitividad en los precios, algo donde la gran corporación, por su naturaleza dominante en tecnología, economía de escala, patentes y bajos salarios, es la líderesa mundial en la producción de bienes y servicios.

Sin pretender descubrir “el agua tibia”, nos queda claro que es la estructura de los costos de producción y, en especial, los de la mano de obra, insumos y tecnología, los que constituyen la clave para el logro de una producción sustentable y competitiva. Pero, también, es claro que en el marco de las relaciones de producción de una economía socialista resulta inaceptable poner el “plus producto” de trabajadoras y trabajadores, en manos de patrones.

¿Cómo, entonces, un proyecto de emprendimiento, enmarcado dentro de los cinco puntos indicados podría incidir, favorablemente, en el desarrollo de una producción sustentable, basada en salarios dignos e insumos bajos?

En primer lugar, comencemos por señalar que uno de los objetivos a lograr es la captura del *know how* necesario para cubrir las exigencias de los “saltos tecnológicos” requeridos por el esquema de emprendimientos. Esta circunstancia nos llevaría a muy bajos o a cero costos en Investigación y Desarrollo (I y D). En segundo lugar, otro importante aspecto a considerar es el incontrovertible hecho de que, en el Socialismo Bolivariano, los recursos naturales de Venezuela “son del pueblo”, por lo cual ponerlos bajo costos preferenciales en manos de “emprendimientos sociales” también supondría bajos costos de producción; y, en tercer lugar, comprender que la disponibilidad de los factores de producción constituye la principal plataforma para el despegue industrial. En el país disponemos de talento humano calificado y de abundantes recursos naturales.

CONCLUSIONES

Desligándose de la tendencia clásica de las universidades como centros de investigación para el avance de las tecnologías prevalecientes (todas controladas por corporaciones dominantes), se podría observar que en el Capitalismo *el talón de Aquiles* de los productores son los costos de producción.

Lograr una estructura de costos que les garanticen la permanencia del beneficio es su *modus operandi*; por lo cual se podría concluir que, en el caso venezolano, por sus condiciones económicas y políticas, tenemos un espacio, muy especial, para dar una batalla por el desarrollo industrial, desde la propia base trabajadora y productora de la riqueza nacional.

Hemos señalado que el éxito estaría en los costos de producción, una agresiva política emprendedora, de identificación, negociación soberana, captura y desarrollo de *know how*, sería el inicio de un proceso de desarrollo industrial como el que planeamos.

Podríamos dar un salto tecnológico efectivo, si los emprendimientos los realizamos dándole preferencia a los proyectos ubicados en las áreas económicas donde poseemos ventajas comparativas en costos de producción (petróleo, industria petroquímica, siderúrgica y agropecuaria).

La idea del desarrollo industrial, a partir de los sectores con ventajas comparativas, no es nueva. Muchas y muchos pensadores, incluyendo el propio comandante Hugo Chávez Frías y, ahora, al presidente Nicolás Maduro Moros, lo han anunciado en forma reiterada: “El reto innovativo es posible”.

BIBLIOGRAFÍA

Mariña, M. (2022). El reto innovativo y la estrategia del emprendimiento productivo en Venezuela. Ponencia presentada en el ciclo de conferencias “La dirección del emprendimiento en el contexto actual”. Caracas, 08 de febrero de 2022.

NORMAS DE PUBLICACIÓN DE LA REVISTA ARBITRADA “ARKÍA”

1. Todo trabajo será arbitrado.
2. Para el arbitraje se utilizará el sistema “doble ciego”.
3. Las autoras y autores interesados en publicar en la **Revista Arbitrada “Arkía”**, deberán enviar al Comité Editorial, presidido por la profesora, Marbelys Mavárez Laguna (teléfono 0426-5138258), correo electrónico: editorialcesdi@gmail.com cuya oficina está ubicada en la avenida Las Palmas, Torre Suite Profesional, Los Caobos, piso 1, oficina A, Caracas, D.C., los siguientes recaudos:

3.1. Solicitud de evaluación y publicación por escrito, donde se indique:

- Nombres y apellidos de la autora, autor o autores.
- Dirección, teléfono y correo electrónico.
- Grado académico, institución u organismo académico donde labora.
- Cargo desempeñado.
- Quienes envíen un trabajo a la **Revista Arbitrada “Arkía”** por primera vez, deberán incluir en esta solicitud una síntesis curricular, que no exceda una cuartilla.

3.2. Dos versiones impresas del trabajo y una versión digital en CD (formato Word), que cumplan con las normas que se indican a continuación:

- Los artículos tendrán una extensión máxima de 20 páginas (incluyendo gráficos, tablas, fotografías y referencias bibliográficas).
- Todo artículo debe incluir un resumen en español e inglés que no exceda de 250 palabras e incluir cinco palabras claves.
- El texto debe ser escrito en Microsoft Word, con la familia de letras Arial tamaño 12. En ningún caso se utilizarán negritas o subrayados para destacar palabras del texto; para eso se recomienda usar cursivas. También, se hará uso de cursivas para el caso de palabras en otro idioma. El cuerpo del texto se escribirá con interlineado de 1,5 líneas.
- Si la cita tiene más de 40 palabras, debe ir en párrafo aparte, sin entrecomillado, sangría desde el margen izquierdo y derecho a 2 cms., en un bloque con interlineado sencillo (un espacio) y en tamaño de letra 12; siempre debe indicar autora, autor o autores, año y página. Si la cita tiene menos de 40 palabras, se incluye en la misma línea, señalándola entre comillas y cursivas e indicando el autor, autora o autores, el año y la página.
- El artículo debe estar distribuido de la siguiente forma:

INTRODUCCIÓN

Desarrollo (numerados los subtítulos en letra minúscula y negritas)

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA (referencias y otras fuentes)

- Las siglas utilizadas van sin puntos.
 - Las fotos o imágenes deben ser nítidas, digitales y entregadas en archivo aparte del texto con sus respectivas leyendas y ubicación.
 - Todas las fuentes indicadas en el texto deben aparecer en la BIBLIOGRAFÍA.
 - La BIBLIOGRAFÍA, referencias y otras fuentes utilizadas, se ordenarán alfabéticamente, utilizando para esto la convención de estilo APA y sangría francesa, a un espacio y 12 puntos, luego de cada referencia.
1. Todo artículo será sometido a una evaluación preliminar, con el objetivo de verificar los requisitos exigidos. De no cumplir con estos, se devolverá para que la autora, autor o autores, realicen los respectivos ajustes, debiendo consignar nuevamente el texto en un lapso no mayor de quince (15) días hábiles.
 2. El trabajo aceptado que tenga observaciones, según el criterio de quienes arbitran, será devuelto a su autora, autor o autores, para que se realicen las correcciones pertinentes.
 3. Una vez revisado deben entregarlo, nuevamente, al Comité Editor de la **Revista Arbitrada “Arkía”**, en un lapso no mayor de quince (15) días hábiles.
 4. El trabajo no aceptado será devuelto a su autora, autor o autores, con las observaciones correspondientes. El mismo no podrá ser arbitrado nuevamente.
 5. Una vez enviado el artículo e iniciado el proceso de arbitraje, la autora, autor o autores, aceptan este proceso y, en consecuencia, se comprometen a publicarlo en la **Revista Arbitrada “Arkía”**.

6. Las autoras y autores, cuyos artículos sean publicados, recibirán dos números de la **Revista Arbitrada “Arkía”**, en donde aparezcan.
7. Las opiniones y afirmaciones emitidas son de exclusiva responsabilidad de las autoras y autores. Asimismo, es responsabilidad de estas y estos obtener los permisos y derechos para incluir materiales o ilustraciones provenientes de otras fuentes.

HIMNO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL

(CESDI)

Letra y música: Rubén García

Coro

Cesdi, Cesdi la Universidad,
Es el Centro de Estudios para la Seguridad
y Desarrollo Integral,
con una educación de calidad,
que consolide los derechos y valores,
establecidos en la Constitución,
contribuyendo al Desarrollo
Integral de la Nación,
con formación y capacitación.

I

Cooperación, excelencia y lealtad,
justicia, pluralismo y solidaridad,
disciplina y compromiso social,
son los valores que debemos resaltar,
en el modelo educativo y en nuestra actividad,
Seguridad y Desarrollo Integral.

II

Garantizar, fortalecer, desarrollar,
una buena gestión con eficiencia y calidad,
para ello es necesario ejecutar,
planes y programas para la seguridad,
son los principios de nuestros egresados,
proteger el desarrollo nacional.

La Revista Arbitrada Arkía
se imprimió en los talleres gráficos
de Esfinge Gráfica C.A.
Caracas – República Bolivariana de Venezuela



CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL
Institución de Carácter Universitaria y de Investigación

Miembro pleno afiliado a la red:



CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais