

## Repertorio estratégico para desarrollarnos

Tiempo de lectura: 19 min.

[Roberto Casanova](#)

De modelos a estrategias

Es comprensible que el debate público esté absorbido por la urgencia de la coyuntura. En Venezuela, la lucha por la libertad y la soberanía popular tiene, por necesidad, preeminencia; sin ellas, carecemos del sustento indispensable para cualquier proyecto de futuro. Sin embargo, precisamente para que esa libertad sea duradera y esa democracia sea sólida, deberíamos ser capaces de mirar, de vez en cuando, más allá de la transición y preguntarnos por el desafío de nuestro desarrollo económico

En el ensayo [Comprender el desarrollo: una caja de herramientas](#)—cuya lectura previa sugiero— presenté tres modelos teóricos, basados respectivamente en la función empresarial, la heterogeneidad estructural y la captura de renta. Advertía entonces que no deben entenderse como esquemas cerrados, sino como lentes analíticas que permiten identificar dinámicas dominantes en distintos contextos. En la práctica, al menos en muchos países no desarrollados, estos mecanismos suelen coexistir, superponerse o entrar en tensión. Por ello, las estrategias institucionales orientadas al desarrollo deben ser capaces de operar en simultáneo en varios frentes: fomentar la competencia, reducir las brechas estructurales y limitar los incentivos a la captura de renta.

En este ensayo presento un conjunto de estrategias agrupadas en tres bloques, cada uno vinculado a uno de los modelos teóricos mencionados. No se trata, aclaro, de ofrecer un plan de gobierno ni, menos aún, una receta universal. Tampoco propongo ideas enteramente originales, sino una forma particular de organizar y articular propuestas existentes, con el propósito de facilitar su comprensión y adaptación. Se trata, en suma, de un repertorio abierto de lineamientos, concebido como una caja de herramientas flexible, de la cual pueden extraerse aquellos elementos que resulten adecuados según las condiciones específicas de cada país.

Antes de continuar, conviene formular dos advertencias adicionales. La primera es que los lineamientos y sus componentes aquí presentados pueden parecer “listas de supermercado”, parafraseando a algunos autores críticos de ciertos programas de reforma institucional. Ello se debe a que no están organizados según criterios de pertinencia, prioridad, secuencialidad o viabilidad. Tal estructuración solo sería posible, por supuesto, tras un diagnóstico riguroso de la realidad específica sobre la que se pretende intervenir. La segunda advertencia es que ni este ensayo ni el que le precede abordan directamente algunos temas relevantes del entorno externo del desarrollo, como los flujos de capital, la política cambiaria, la integración económica o la ayuda internacional. Son factores que inciden de manera significativa en las posibilidades de transformación productiva y que merecen un tratamiento específico en otro trabajo o en una ampliación futura de ambos ensayos.

En la parte final de este ensayo incluyo algunas reflexiones generales sobre las oportunidades y dificultades políticas que podría enfrentar un programa de transformación económica. Me permito incluso esbozar el “mapa” de actores que lo acompañaría. Conviene recordar que la economía es siempre economía política, aunque a veces no lo tengamos presente en nuestras discusiones.

Veamos ahora las tres estrategias y sus respectivos componentes.

#### Estrategia I: entorno competitivo y productivo

El tipo de economía que esquematiza el modelo 1 —empresarialidad, competencia e innovación— solo puede funcionar dentro de un marco institucional sólido que garantice los derechos de propiedad y el cumplimiento de los contratos, pero que también prevenga las prácticas monopólicas. Además, resulta indispensable contar con bienes públicos fundamentales, como infraestructura, investigación, educación, salud, seguridad social y sistemas de justicia, cuya financiación y mantenimiento dependen de un Estado eficaz y de una gobernanza democrática adecuada y responsable.

Conviene aclarar un punto que suele generar confusión: concentración económica no equivale a monopolio. Una empresa puede ganar participación por eficiencia o por innovación, y ese liderazgo puede ser temporal. El problema aparece cuando el Estado interviene de manera equivocada. A veces interviene demasiado, creando monopolios estatales o protegiendo a ciertos actores mediante privilegios o barreras de entrada. Y otras veces interviene demasiado poco, permitiendo que empresas

privadas bloqueen competidores y cierren el mercado. En ambos casos, el resultado es el mismo: se debilita la competencia que hace posible la innovación y el crecimiento.

A continuación, describo cinco lineamientos estratégicos y sus respectivos componentes programáticos:

### 1. SEGURIDAD JURÍDICA E INCLUSIÓN EMPRESARIAL.

Las instituciones de una economía competitiva deben garantizar la *seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad*, ya que sin una protección efectiva de los activos y sus rendimientos los agentes económicos enfrentan incertidumbre que desalienta la inversión y compromete la estabilidad. Esta garantía debe complementarse con un *marco regulatorio ágil*, que, entre otras cosas, facilite la creación, transformación o cierre de empresas, reduciendo barreras burocráticas y fomentando el emprendimiento. Además, es clave *reconocer y formalizar la economía popular*, donde amplios sectores ejercen funciones empresariales de manera informal. Su integración productiva puede elevar la eficiencia y mejorar la distribución del ingreso.

### 2. MERCADOS ABIERTOS, COMPETITIVOS Y EFICIENTES.

La *libre formación de precios* constituye otro pilar institucional: los precios deben reflejar las condiciones reales de oferta y demanda, sin interferencias que distorsionen los incentivos y generen escasez o excedentes. En paralelo, la *libertad de comercio exterior* puede permitir el acceso a bienes y servicios de mejor calidad y precio, impulsando la competitividad y la diversificación productiva. Para que estos mecanismos funcionen adecuadamente, es indispensable *prohibir prácticas monopólicas*, regulando la actividad empresarial solo para evitar abusos de mercado que afecten el bienestar del consumidor y limiten la innovación.

### 3. FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO E INCLUSIÓN FINANCIERA.

El desarrollo de un *mercado de capitales* sólido es esencial para transformar el ahorro en instrumentos financieros accesibles, acercando a los ciudadanos a la propiedad productiva. Este tipo de mercado brinda oportunidades de financiamiento a empresas de todos los tamaños, promoviendo la inversión y el crecimiento económico. Para ampliar su alcance, es clave incorporar mecanismos como *fondos orientados a pymes (pequeñas y medianas empresas)*. También se requiere

*fortalecer la educación financiera, la transparencia y la regulación*, de modo que los instrumentos financieros disponibles sean confiables, comprensibles y estén alineados con objetivos de desarrollo.

#### 4. TRIBUTACIÓN FUNCIONAL E INVERSIONES ESTRATÉGICAS.

Para que la dinámica económica sea sostenible, se requiere una *presión tributaria moderada*, capaz de garantizar el financiamiento de bienes públicos esenciales sin convertirse en una carga excesiva ni generar distorsiones que afecten la competitividad. En este sentido, resulta clave focalizar buena parte del gasto público hacia *inversiones en áreas clave para el desarrollo*, como infraestructura, educación, salud e investigación. Estas inversiones pueden ser ejecutadas directamente por el Estado o, en muchos casos, canalizadas mediante empresas o entes privados, dentro de un entorno de competencia regulada.

#### 5. ESTABILIDAD MONETARIA Y MARCO FISCAL RESPONSABLE.

La *estabilidad monetaria* y la *libre convertibilidad de la moneda* son condiciones necesarias para facilitar el comercio, reducir riesgos y atraer inversión. Para que estas funciones se cumplan de manera sostenida, deben estar respaldadas por una *autonomía efectiva del banco central*, que permita aplicar políticas monetarias orientadas a la estabilidad, sin interferencias políticas que generen inflación o desequilibrios financieros. A su vez, la *disciplina fiscal* resulta indispensable para sostener la confianza en el sistema económico, contener presiones inflacionarias y preservar la estabilidad macroeconómica. Un marco fiscal responsable —que combine eficiencia en el gasto con previsibilidad en los ingresos— refuerza la credibilidad institucional y crea condiciones propicias para un desarrollo sostenido.

Este primer conjunto de lineamientos es necesario, pero no suficiente. Muchas economías enfrentan brechas internas que limitan su capacidad de transformarse. Allí entra en juego el segundo modelo: el relativo a conocimiento, tecnología y heterogeneidad estructural.

#### Estrategia II: una sociedad de conocimiento

La expansión del conocimiento productivo y el aumento de la productividad solo pueden planificarse de manera parcial. Son procesos complejos que surgen de la interacción entre científicos, tecnólogos, emprendedores, financistas, trabajadores y gobiernos. En este ecosistema, los emprendedores cumplen un rol decisivo al

convertir avances tecnológicos en soluciones con valor económico. El progreso no depende solo de la tecnología en sí, sino de incorporarla en modelos de negocio capaces de redefinir mercados y procesos productivos. La capacidad de adaptarse, identificar oportunidades y diseñar estrategias innovadoras es lo que permite que la evolución tecnológica se traduzca en un crecimiento verdaderamente transformador.

El avance del conocimiento y la tecnología modifica la estructura del empleo: crea nuevas ocupaciones, transforma otras y reduce la demanda de tareas rutinarias. Esto amplía la brecha entre trabajadores con habilidades especializadas y quienes permanecen en sectores rezagados. En lugar de sostener actividades en declive, los gobiernos deberían priorizar la formación y la recalificación laboral, facilitando transiciones menos traumáticas hacia nuevas áreas de actividad. El objetivo debería ser permitir que las personas se adapten a los cambios tecnológicos sin quedar expuestas a vulnerabilidad social. Este enfoque —conocido como flexiseguridad— combina flexibilidad laboral con mecanismos sólidos de protección social, buscando que la adaptación productiva no implique precariedad ni estancamiento.

Este tipo de transformación exige, por otra parte, una política industrial que no quede atrapada en la disyuntiva entre promover la producción para el mercado interno o para la exportación, ni se limite a favorecer selectivamente a determinadas empresas o sectores. Debe concebirse como una estrategia integral orientada a fortalecer las capacidades productivas dentro del país.

Los siguientes lineamientos contribuirían a superar la heterogeneidad estructural y avanzar hacia un crecimiento transformador. Veamos.

## 6. APROVECHAMIENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA EXTERNA.

El desarrollo económico puede acelerarse mediante la *inversión extranjera y transferencia tecnológica*, que permiten a los países no desarrollados adoptar innovaciones sin generar todo el conocimiento desde cero. Este proceso se complementa con el *uso de tecnología foránea bajo licencia o copia*, optimizando recursos y tiempo. En particular, el acceso a herramientas de inteligencia artificial —ya incorporadas en múltiples procesos productivos— puede acelerar la adopción tecnológica y mejorar la eficiencia en sectores estratégicos. Además, la *integración en cadenas globales de valor agregado* fortalece la competitividad local y abre nuevas oportunidades de crecimiento para los productores nacionales.

## 7. COORDINACIÓN PRODUCTIVA E INNOVACIÓN ENDÓGENA.

La *coordinación entre inversiones* empresariales dentro del país fortalece a los productores nacionales y potencia sinergias que amplifican el impacto de las nuevas tecnologías. El desarrollo de *clústeres y núcleos de innovación tecnológica* facilita la especialización, mejora la competitividad y promueve la transferencia de conocimientos entre sectores. Esta dinámica se consolida mediante *acuerdos entre universidades, empresas y gobiernos*, que impulsan la innovación aplicada y la generación de tecnologías adaptadas a las necesidades productivas locales. En este contexto, el *apoyo a la preinversión* puede ser útil para explorar nuevas capacidades productivas, en especial en áreas no tradicionales, ampliando la base de actores y reduciendo incertidumbres. Asimismo, el *capital de riesgo* cumple un rol fundamental al movilizar recursos hacia emprendimientos innovadores, integrándolos al tejido productivo y acelerando la diversificación económica.

## 8. INCLUSIÓN ECONÓMICA Y EXPANSIÓN DE MERCADOS.

El acceso creciente de sectores tradicionalmente excluidos de la actividad empresarial —visible en diversas formas de emprendimiento popular— permite generar *oportunidades económicas desde la base*, ampliando el alcance del mercado formal. Para que este proceso se consolide, es necesario implementar *mecanismos de apoyo* que fortalezcan las capacidades productivas de estos actores: *acceso al crédito, formación empresarial, simplificación regulatoria y articulación con cadenas de valor*. Al mismo tiempo, la creación de *productos orientados a consumidores con menores ingresos* no solo contribuye a una mayor inclusión económica, sino que también abre nuevos segmentos con potencial de expansión y dinamismo comercial.

## 9. FORMACIÓN INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DEL TALENTO.

La *capacitación laboral y la formación dual* articulan educación y práctica, mejorando la empleabilidad y reduciendo la brecha de talento. En este marco, la revolución digital exige fortalecer la *alfabetización tecnológica y facilitar la reconversión laboral*, para que la innovación —incluida la inteligencia artificial aumentada como herramienta de apoyo cognitivo y productivo— no se traduzca en pérdida de capacidades productivas ni en exclusión estructural. En paralelo, la *formación de científicos y profesionales tecnocientíficos* fortalece el capital humano especializado, indispensable para ampliar las capacidades nacionales de absorción,

adaptación y aplicación de conocimiento. En este esfuerzo, también resulta estratégico *atraer al país científicos de otras naciones*, aprovechando redes internacionales de talento que pueden enriquecer la base cognitiva local y dinamizar sectores clave del desarrollo.

## 10. VINCULACIÓN INTERNACIONAL Y DIÁSPORA PRODUCTIVA.

La diáspora representa un recurso estratégico para el desarrollo, ya que una parte significativa de sus integrantes aporta *experiencias, redes, conocimientos y capital* que pueden dinamizar sectores clave. Este aporte puede materializarse tanto mediante el retorno al país como a través de formas sostenidas de vinculación desde el exterior. Su participación como profesionales, emprendedores o inversionistas amplía el capital humano disponible, diversifica las capacidades productivas y fortalece la inserción global de las economías nacionales. A diferencia de los acuerdos políticos formales, muchas veces limitados en su alcance o implementación, esta *forma de integración* se basa en vínculos concretos y acumulados en la práctica, y suele ser más eficaz para articular dinámicas locales con circuitos globales de innovación, inversión y comercio. En la medida en que estos vínculos se articulen con políticas públicas y marcos institucionales adecuados, pueden adquirir aún mayor escala, coherencia e impacto transformador.

Este es el segundo conjunto de lineamientos. Pero incluso si el conocimiento productivo comenzara a expandirse y las brechas a reducirse, podrían seguir operando dinámicas que distorsionan los incentivos y frenan la transformación económica. Pasemos entonces al tercer y último modelo: la captura de renta.

### Estrategia III: un Estado al servicio del ciudadano

Un Estado genuinamente al servicio del ciudadano debe blindarse contra la concentración indebida del poder. Su primer mandato es evitar que las instituciones sean capturadas por élites —políticas, económicas o sociales— que las desvíen hacia intereses particulares. Bajo esta premisa, el reto es ambicioso y doble: rescatar al Estado para luego potenciarlo.

Primero, es imperativo establecer límites. El Estado debe cumplir sus funciones esenciales bajo estructuras que minimicen los riesgos de captura de rentas. No basta con que las instituciones existan; deben ser lo suficientemente sólidas para resistir presiones externas, garantizando que su único norte sea ampliar las oportunidades y libertades de la ciudadanía.

Segundo, el Estado debe ser capaz. En un entorno complejo y cambiante, la eficiencia técnica no es suficiente; se requiere legitimidad social y una alta capacidad de articulación con diversos actores. Sin embargo, esta transformación no es unidireccional. Los ciudadanos no podemos ser sujetos pasivos: nos corresponde involucrarnos activamente en la defensa de nuestros derechos y en la construcción de instituciones más justas, abiertas y responsables. No se trata solo de exigir soluciones, sino de habitar la democracia.

Este doble desafío —fortalecer límites y potenciar capacidades— se concreta en el siguiente conjunto de propuestas:

#### 11. REFORMA DEL ALCANCE Y ESTRUCTURA DEL ESTADO.

Una *depuración legislativa* sistemática permitiría revisar y eliminar normas obsoletas o diseñadas para favorecer intereses particulares, fortaleciendo la seguridad jurídica y promoviendo la inversión, el emprendimiento y la confianza en las instituciones. Para evitar su captura —así como desequilibrios fiscales persistentes—, es necesario avanzar hacia un *Estado limitado* —que no equivale a un Estado mínimo—, en el que el gasto público se mantenga bajo control y los dilemas redistributivos se aborden de forma explícita y responsable.

Para que esta modernización sea territorialmente equitativa y contribuya a una desconcentración más efectiva del poder estatal, resulta clave concretar un *Estado descentralizado*, que transfiera competencias y recursos a gobernaciones y alcaldías, fortaleciendo su capacidad de gestión y su vínculo con las necesidades concretas de cada región y comunidad.

#### 12. PRIVATIZACIÓN DE EMPRESAS Y MODERNIZACIÓN DE SERVICIOS.

La *privatización* de empresas estatales puede promover la competitividad, atraer inversión y reducir costos innecesarios para el Estado, asegurando un entorno de mercado que favorezca la libre competencia. Esto se complementa con la *eliminación de monopolios estatales*, permitiendo que servicios esenciales —como salud, educación o seguridad social— se mantengan financiados con recursos públicos, pero sean prestados, al inicio quizás de modo experimental, por empresas y entidades privadas en competencia. Esta apertura amplía las opciones disponibles para los ciudadanos, mejora la calidad del servicio y fortalece la eficiencia económica sin renunciar al compromiso público en áreas estratégicas.

#### 13. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, DIGITALIZACIÓN Y PROFESIONALISMO PÚBLICO.

La *simplificación administrativa*, mediante la digitalización de procesos y la eliminación de regulaciones innecesarias, mejora la eficiencia estatal, reduce la burocracia y facilita la actividad económica. La incorporación de *tecnologías digitales* no solo agiliza trámites, sino que también amplía la transparencia y la trazabilidad institucional, garantizando servicios públicos de mayor calidad y accesibilidad. Para que estas transformaciones sean sostenibles, es imprescindible fortalecer las *capacidades estatales*, asegurando, entre otras cosas, que los servidores públicos cuenten con formación técnica y vocación democrática, lo que permite consolidar una gestión pública eficaz y resistente a la captura.

#### 14. TRANSPARENCIA Y CONTROL CIUDADANO.

La *transparencia y rendición de cuentas* exige que los gobernantes justifiquen sus decisiones y se sometan a mecanismos efectivos de control, acceso a la información y supervisión independiente. Estas condiciones no solo previenen abusos y corrupción, sino que también fortalecen la legitimidad institucional. La creación de *fondos ciudadanos*, respaldados, por ejemplo, por ingresos de exportaciones primarias, permite reducir la discrecionalidad gubernamental y canalizar recursos hacia áreas estratégicas como la seguridad social, siempre bajo esquemas participativos que refuercen el control democrático sobre el uso de los recursos públicos.

#### 15. CULTURA CÍVICA Y REFLEXIÓN NORMATIVA.

La *pedagogía política* es indispensable para combatir la captura de renta y consolidar una ciudadanía capaz de evaluar de forma crítica el diseño institucional. No basta con reformas técnicas: se requiere una estrategia educativa que permita a la ciudadanía distinguir entre regulaciones justas e injustas, comprender sus impactos estructurales y fomentar el respaldo informado a las transformaciones institucionales. Esta *cultura cívica* es el principal antídoto contra la opacidad, la manipulación normativa y la reproducción de privilegios encubiertos.

Este tercer conjunto de lineamientos completa el esbozo conceptual de la estrategia de desarrollo que he querido presentar. Es evidente que su diseño e implementación, en cada caso particular, solo será viable si quienes la impulsen comprenden los desafíos políticos que acompañan cualquier programa de transformación económica.

El conflicto por el futuro

Una economía basada en la competencia y en la función empresarial, capaz de aprovechar el conocimiento productivo, fomentar la innovación y enfrentar los desafíos de la heterogeneidad estructural, aparece como la opción más adecuada para orientar los esfuerzos de desarrollo. Sin embargo, surge una pregunta ineludible: ¿adecuada para quién?

Cada modelo analizado supone estructuras de incentivos económicos y políticos que moldean el comportamiento de los agentes sociales. En ese sentido, el modelo basado en la captura de renta puede generar incentivos tan poderosos que la competencia deja de ser atractiva para ciertos sectores empresariales, burocráticos y políticos. Por ello, la estructura de poder se convierte en un factor determinante al pensar en estrategias de desarrollo.

La creación de un mercado competitivo beneficia al conjunto de la sociedad, pero pocos están dispuestos a asumir los costos de su implementación. En teoría, la competencia política debería generar incentivos para avanzar en esa dirección, ya que los líderes que promueven dicho modelo contarían con el respaldo de quienes se benefician de la libre competencia. No obstante, el mercado político está condicionado por desequilibrios de poder y por el desconocimiento económico de los votantes, lo que dificulta la adopción de políticas efectivas para fortalecer la competencia. La falta de transparencia y formación facilita la captura de renta, mediante la cual ciertos intereses particulares se imponen sobre el bienestar general.

Implementar una reforma en este escenario implica, pues, enfrentarse a grupos de poder con gran influencia, así como a sectores políticos estrechamente vinculados a ellos y atrapados en la lógica de un Estado intervencionista. Estas alianzas tienden a consolidarse mutuamente, dificultando aún más el cambio estructural. La única forma de contrarrestar esta lógica en democracia —pues doy por descontado que el cambio ocurrirá en un marco de libertades políticas— es mediante el surgimiento de una sociedad consciente de lo que está en juego, capaz de movilizarse, denunciar los abusos de poder y evidenciar el impacto de este sistema de privilegios sobre la mayoría. Todo ello subraya la importancia de un debate público con enfoque pedagógico, que permita visibilizar los costos de la captura de renta y construir acuerdos amplios e informados sobre las alternativas posibles.

Para que una reforma institucional orientada al desarrollo sea efectiva, es indispensable, más concretamente, construir una alianza amplia y diversa que

integre, entre otros, a empresarios, trabajadores del sector privado y público, organizaciones civiles, grupos socialmente excluidos, intelectuales y partidos políticos con vocación transformadora. Al mismo tiempo, resulta esencial identificar con claridad las prácticas de captura del Estado y a los actores que las reproducen. Aunque esta postura pueda parecer, en apariencia, disruptiva dentro de un enfoque que privilegia el diálogo democrático, en realidad apunta a la construcción de un nuevo contrato social: uno que se traduzca en instituciones capaces de garantizar la paz, proteger la dignidad de las personas y erradicar toda forma de abuso de poder.

El cuadro que sigue sintetiza, de manera muy simplificada, los incentivos que enfrentan distintos actores sociales en democracias liberales cuando se discute el rumbo del desarrollo. Su función es pedagógica: mostrar que el conflicto del desarrollo es, ante todo, un conflicto político.

<b>Actor social</b>	<b>Incentivos alineados con competencia</b>	<b>Incentivos alineados con captura</b>
Empresarios	<i>Inversión, innovación, productividad</i>	<i>Proteccionismo, subsidios, contratos públicos</i>
Trabajadores privados (estables)	<i>Mejora salarial vía productividad</i>	<i>Estabilidad vía clientelismo</i>
Trabajadores privados (afectados por cambios)	<i>Reconversión laboral, formación continua, integración competitiva</i>	<i>Estabilidad vía legislación, subsidios, resistencia al cambio</i>
Trabajadores públicos	<i>Profesionalización, meritocracia, eficiencia</i>	<i>Estabilidad vía legislativa, clientelismo</i>
Organizaciones civiles	<i>Participación, control ciudadano, transparencia</i>	<i>Dependencia recursos públicos, clientelismo</i>
Grupos socialmente excluidos	<i>Presión acceso a derechos, movilidad social</i>	<i>Presión clientelar sobre políticos y Estado</i>
Intelectuales independientes	<i>Reforma institucional, deliberación pública</i>	<i>Cooptación, instrumentalización ideológica</i>
Partidos políticos	<i>Construcción de legitimidad, representación plural</i>	<i>Cooptación, clientelismo, opacidad,</i>
Grupos de poder y élites captoras	<i>Renuncia a privilegios, adecuación a competencia</i>	<i>Mantenimiento de rentas, lobby político</i>

Es evidente que no puede anticiparse, en ningún caso, el camino que tomará la transformación. Es posible —aunque poco probable— que esta se logre de manera integral, en un plazo breve y sin mayores conflictos. En la mayoría de los casos, sin embargo, el cambio profundo implica enfrentamientos con intereses establecidos. Lo más habitual será un avance gradual, mediante reformas secuenciales. Esta trayectoria puede adoptar la forma de una estrategia en dos tiempos, que permita desmontar ciertas instituciones mientras otras conservan su vigencia durante un

período transitorio. Tal enfoque puede sustentarse en negociaciones entre actores diversos, capaces de otorgar legitimidad y dirección al proceso. También es posible, desde luego, que el conflicto se torne irresoluble y desemboque en una situación de ruptura. En ese caso, emergería una trayectoria disruptiva, impulsada por movilizaciones sociales o crisis políticas que reconfigurarían las estructuras de poder y el marco institucional. Se trata de un camino cargado de incertidumbre, con potencial para abrir escenarios de transformación, pero también de desestabilización social.

Ahora bien, toda transformación institucional —sea gradual o disruptiva— se inscribe en marcos culturales más amplios: sistemas de creencias, valores morales, imaginarios colectivos y prácticas sociales que configuran los horizontes de sentido y condicionan la recepción, apropiación o resistencia frente al cambio. Aunque no he desarrollado esas dimensiones en estos ensayos, su comprensión resulta indispensable para cualquier proyecto de reforma que aspire a ser duradero, legítimo y socialmente arraigado.

En cualquier caso, una condición indispensable para avanzar en la dirección del desarrollo es la claridad estratégica y el compromiso sostenido de núcleos de liderazgo, no solo en el ámbito político, sino también en sectores clave como el empresarial, el académico, el civil, el sindical o el comunicacional. No se trata necesariamente de una adhesión total, sino de la articulación de actores con incidencia real, capaces de converger —aunque sea de modo parcial— en torno a objetivos compartidos, narrativas socialmente reconocidas y mecanismos de coordinación. Sin esa convergencia mínima, difícilmente podrá sostenerse un proceso de cambio con alcance estructural y legitimidad democrática.

A modo de cierre

Con este ensayo, y el que le antecede, mi propósito ha sido contribuir a una comprensión más clara de los factores que inciden en el desarrollo y del tipo de decisiones que pueden facilitarlos. No pretendo, desde luego, ofrecer respuestas definitivas, sino organizar conceptos clave, articular relaciones relevantes y aportar elementos útiles para el análisis, el debate y el diseño tanto de políticas públicas como de cambios institucionales.

Y, con algo más de ambición, esta es también una contribución para hacer del desarrollo una visión compartida, capaz de convocar a los ciudadanos en torno al

esfuerzo transformador que implica construir un futuro mejor para todos. Una visión que se discute, se comprende y se asume colectivamente, como horizonte común y tarea histórica.

<https://laldea.site/2026/02/01/repertorio-estrategico-para-desarrollarnos>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)