Didaxis. Revista Educativa, Social y Humanista
e-ISSN: 3121-3006

Ensayo / Essay
Vol. 3 No. 2, pp. 51-59 / e-51 / Jul-Dic, 2026

Ventajas y Desventajas del Enfoque Emergente

Advantages and Disadvantages of the Emergent Approach

Lesbia Medina Bueno
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), Venezuela
medinalesbia11@gmail.com; https://orcid.org/0009-0008-5004-258X

Recepción: 14 de junio de 2026
Aceptado: 11 de agosto de 2026
Publicado: 22 de agosto de 2026

Cita sugerida: Medina Bueno, L. (2026). Ventajas y Desventajas del Enfoque Emergente. *Didaxis. Revista Educativa, Social Y Humanista*, 3(2), 51-59. https://doi.org/10.64325/w6dfb187

Autor de correspondencia: medinalesbia11@gmail.com

Copyright: © 2026 Lesbia Medina Bueno; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo analizar y caracterizar los rasgos distintivos del modelo de gestión emergente, ponderando sus ventajas y desventajas en el marco de las transformaciones paradigmáticas contemporáneas que afectan a las organizaciones públicas. La sustentación teórico-metodológica se fundamenta en una investigación de tipo documental con un enfoque analítico-crítico, recurriendo a los postulados de autores referentes en la gestión y el pensamiento complejo como Mészáros (2008), Ochoa y Fuenmayor (2016), y Kliksberg (2012). El estudio aborda la crisis de los modelos tradicionales burocrático y tecnocrático y propone la construcción de nuevas arquitecturas gerenciales basadas en la horizontalidad, la redarquía y la planificación estratégica situada. Se examinan herramientas concretas para la transformación institucional, tales como la contraloría social, la rendición de cuentas intersubjetiva y la formación de estructuras en red que fomentan la cooperación. La conclusión principal destaca que el éxito de la gestión organizacional en el siglo XXI depende de una transición epistemológica que abandone el control vertical en favor de una igualdad sustantiva. Se determina que, si bien el enfoque emergente ofrece flexibilidad y creatividad ante la incertidumbre, este debe estar anclado a una planificación estratégica rigurosa para evitar la pérdida de objetivos institucionales, garantizando así la resiliencia y el bienestar colectivo en las nuevas realidades sociales.

PALABRAS CLAVE: Enfoque emergente, gestión gerencial, planificación estratégica, redargüía, igualdad sustantiva.

ABSTRACT

The objective of this essay is to analyze and characterize the distinctive features of the emerging management model, weighing its advantages and disadvantages within the framework of contemporary paradigmatic transformations affecting public organizations. The theoretical-methodological support is grounded in documentary research with an analytical-critical approach, drawing on the postulates of key authors such as Mészáros (2008), Ochoa and Fuenmayor (2016), and Kliksberg (2012). The study addresses the crisis of traditional models bureaucratic and technocratic and proposes the construction of new managerial architectures based on horizontality, redarchy and situational strategic planning. Concrete tools for institutional transformation are examined, such as social auditing, intersubjective accountability, and the formation of network structures that foster cooperation. The main conclusion highlights that the success of organizational management in the 21st century depends on an epistemological transition that abandons vertical control in favor of substantive equality. It is determined that while the emerging approach offers flexibility and creativity, it must be anchored in rigorous strategic planning to avoid the loss of institutional objectives, ensuring resilience and collective well-being in new social realities.

KEYWORDS: Emerging approach, managerial management, strategic planning, redarchy, substantive equality.

INTRODUCCIÓN

La apertura de los mercados y las crecientes exigencias globales han forzado a las organizaciones a adoptar estrategias disruptivas para afrontar las complejas realidades del entorno actual. No obstante, los modelos de gestión tradicionales han comenzado a mostrar signos de agotamiento, dejando de responder con eficacia a las necesidades marcadas por un dinamismo social sin precedentes. Ante este escenario, surge la necesidad de concebir modelos de gestión alternativos o emergentes (Dos Santos, 2016), capaces de trascender los esquemas convencionales y garantizar, de manera proactiva, la satisfacción de los actores y partes interesadas.

De igual forma, Bastidas (2016) sostiene que las realidades sociales atraviesan estados de criticidad donde se hace urgente la implementación de cambios que impulsen el bienestar colectivo. Bajo esta premisa, el presente ensayo analiza los rasgos distintivos de la gestión emergente, reconociendo que las actuales épocas de quiebre paradigmático exigen la construcción de nuevos esquemas de trabajo que superen las fallas estructurales del sistema tradicional. Este análisis se fundamenta en la premisa de que las organizaciones deben evolucionar hacia sistemas abiertos y dialógicos.

En este contexto de transformación, se plantean directrices fundamentales como la participación activa de la sociedad en los asuntos públicos y la igualdad sustantiva, entendida como una inclusión social plena (Mészáros, 2008). Asimismo, la planificación estratégica aparece como una función vital, apoyada en una educación liberadora capaz de generar conciencia moral en el individuo. Sin embargo, la transición requiere herramientas concretas como la formación de sujetos de dirección comprometidos y la transparencia radical para el ejercicio de la contraloría social (Ochoa y Fuenmayor, 2016).

DESARROLLO

Evolución de los Modelos de Gestión en el Contexto Venezolano

La gestión de las organizaciones públicas en Venezuela ha transitado por diversas etapas marcadas por las corrientes de pensamiento administrativo globales. Durante la década de los noventa, predominó el modelo tecnocrático, el cual priorizaba la eficiencia técnica y la centralización del conocimiento en manos de expertos. Este enfoque, aunque buscaba la modernización del Estado, generó una desconexión significativa entre las instituciones y las necesidades reales de la población venezolana, limitando el impacto de las políticas sociales.

Posteriormente, con la llegada de nuevos marcos constitucionales, se inició una transición hacia modelos que promueven la participación ciudadana como eje central de la administración. Sin embargo, este proceso no ha estado exento de desafíos operativos y resistencias culturales dentro de la vieja estructura burocrática estatal. La gestión emergente surge precisamente como una respuesta para amalgamar la eficiencia administrativa con el compromiso social profundo que demanda el siglo XXI, permitiendo una mayor adaptabilidad ante los cambios del entorno.

En la actualidad, se reconoce que el modelo tecnocrático ha agotado sus posibilidades de respuesta ante un entorno caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad económica. Por ello, el análisis de las organizaciones hoy debe enfocarse en cómo estas estructuras pueden aprender de su entorno y adaptarse a las nuevas exigencias. La gestión emergente propone que el orden no es algo impuesto desde la cúpula, sino un fenómeno que nace de la interacción dialógica y el consenso entre todos los actores involucrados en el quehacer institucional.

El Papel de las Tecnologías de Información (TIC) en la Redarquía

La implementación de la redarquía en las organizaciones modernas es posible gracias al soporte que brindan las nuevas tecnologías de información y comunicación. Estas herramientas permiten que el flujo de datos sea multidireccional, rompiendo el monopolio de la información que caracterizaba a las estructuras piramidales del pasado. En el contexto de la gestión pública venezolana, las TIC facilitan que el ciudadano ejecutor tenga acceso inmediato a los planes, presupuestos y resultados de la nación, fortaleciendo la contraloría.

Además, la digitalización de los procesos administrativos reduce significativamente los espacios para la opacidad y las desviaciones burocráticas indeseadas. Cuando la información está disponible en plataformas de acceso público, la contraloría social se convierte en un ejercicio dinámico, preventivo y transparente, no meramente reactivo ante los hechos consumados. Esto fortalece el capital social, pues la confianza se sustenta en la evidencia tangible de una gestión auditable por cualquier miembro de la red institucional o ciudadana.

Es importante destacar que, el uso de estas tecnologías debe estar acompañado de una educación liberadora que capacite a los sujetos en su manejo crítico y ético. No basta con poseer la herramienta tecnológica si los actores no comprenden su potencial para la transformación organizacional y la democratización del poder. Por tanto, la gestión emergente integra la alfabetización digital como una estrategia transversal para garantizar que la igualdad sustantiva sea una realidad práctica y no solo una aspiración teórica.

Análisis Dialéctico: Ventajas y Desventajas del Enfoque Emergente

La adopción de modelos de gestión emergentes no representa una solución mágica, sino un cambio de paradigma que conlleva beneficios sustanciales y retos operativos profundos. A continuación, se desarrollan sistemáticamente estos ejes:

Ventajas del Enfoque Emergente

- Resiliencia y Adaptabilidad Institucional: Al operar bajo una planificación estratégica situada, las organizaciones no dependen de planes rígidos. Esto permite una respuesta inmediata ante la incertidumbre económica y social, transformando las crisis en oportunidades de aprendizaje organizacional (Kliksberg, 2012).
- Democratización del Poder y Transparencia: La transición de la jerarquía a la redarquía permite que la información fluya de manera multidireccional. Esto no solo reduce la opacidad administrativa, sino que legitima las decisiones al ser fruto del consenso y la participación vinculante de los actores (Mészáros, 2008).
- Optimización del Capital Intelectual: Al fomentar estructuras horizontales, se incentiva el compromiso ético y la creatividad de los trabajadores. La cooperación mutua en red genera una sinergia que supera las capacidades individuales, logrando una mayor presencia territorial y eficacia social (Fleury, 2013).

Desventajas y Limitaciones

- Riesgo de Dispersión de Objetivos: La flexibilidad inherente al modelo puede derivar en una pérdida de foco institucional si no existe una coordinación central mínima. Sin una planificación rigurosa, la autonomía de las redes podría priorizar intereses locales sobre la misión estratégica del Estado.
- Resistencia Cultural y Estructural: La coexistencia con la "vieja estructura" burocrática genera tensiones. El paso de un modelo de control vertical a uno de igualdad sustantiva enfrenta obstáculos en aquellos cuadros directivos acostumbrados al monopolio de la información y la decisión tecnocrática (Ochoa y Fuenmayor, 2016).
- Dependencia de la Madurez Social: Para que la contraloría social y la redarquía funcionen, se requiere un alto nivel de conciencia moral y educación liberadora. En ausencia de estos valores, el modelo corre el riesgo de ser instrumentalizado por grupos particulares, desvirtuando el bienestar colectivo.

Estructuras Organizativas y Redarquía

Bajo esta nueva perspectiva, la estructura deja de ser una pirámide para convertirse en un entretejido horizontal o redarquía. Mészáros (2008) describe esta configuración como una coordinación no-jerárquica genuina, fundamentada en la cooperación mutua. Estamos ante organizaciones conformadas en red que, de acuerdo con Kliksberg (2012), constituyen un entramado sostenido por vínculos de confianza, lo que reduce costos de transacción y acelera la respuesta institucional ante las crisis.

Esta horizontalidad permite que la jerarquización rígida desaparezca en favor de consensos y mecanismos participativos entre iguales. Como señala Fleury (2013, p. 226), los vínculos en red permiten obtener beneficios superiores al aislamiento, tales como la complementariedad de acciones y una mayor presencia territorial. En estas estructuras, los trabajadores se mueven por el compromiso ético y el desarrollo del capital intelectual, desplazando las restricciones normativas externas por una convicción profunda del beneficio colectivo social.

Mecanismos de Control y Transparencia

El enfoque emergente exige mecanismos que garanticen el acceso ciudadano a la información como un insumo crítico para la gestión. Ochoa y Fuenmayor (2016, p. 102) plantean la contraloría social como el recurso mediante el cual los ciudadanos vigilan de forma activa la gestión pública nacional, superando la opacidad de los modelos tecnocráticos. Este proceso requiere una rendición de cuentas bidireccional que valide la transparencia institucional a través del diálogo constante entre el Estado y los ciudadanos organizados.

Tabla 1. Comparación entre Modelos de Gestión Pública.

Dimensiones	Gestión Tradicional	Gestión Emergente
Estructura	Piramidal y rígida.	Horizontal y en red.
Decisiones	Centralizadas (expertos).	Distribuidas y consensuadas.
Información	Descendente (monopolio).	Multidireccional y abierta.
Ciudadano	Beneficiario pasivo.	Actor y corresponsable.
Control	Supervisión jerárquica.	Contraloría social plena.

Nota. Creación propia

La Planificación Estratégica Situada como Eje Operativo

La planificación en el enfoque emergente abandona la rigidez de los planes cerrados para transformarse en un proceso de planificación estratégica situada. Este concepto implica que la estrategia no es un documento estático, sino un ejercicio continuo de análisis de la realidad y ajuste de acciones institucionales. La planificación situada reconoce que los actores sociales tienen diferentes cuotas de poder y visiones, lo que exige una negociación constante para alcanzar los objetivos estratégicos comunes.

Bajo esta lógica, la planificación se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional que permite a la institución reaccionar oportunamente ante las crisis externas. No se trata de adivinar el futuro, sino de construir capacidades para enfrentar diversos escenarios posibles con criterios de equidad y eficiencia administrativa. La gestión emergente utiliza la planificación como el hilo conductor que evita la dispersión de esfuerzos y garantiza que la autonomía de las redes no comprometa la misión institucional.

Fundamentación Legal de la Gestión Emergente en Venezuela

El tránsito hacia un modelo de gestión emergente en Venezuela encuentra un sólido respaldo en el ordenamiento jurídico vigente desde hace décadas. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en su artículo 62 que la participación del pueblo es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo. Este mandato constitucional rompe con la visión representativa y vertical del pasado, obligando a las instituciones a abrir sus procesos al escrutinio público.

Asimismo, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y la Ley Orgánica de la Contraloría Social proporcionan el marco operativo para que la redarquía tenga carácter vinculante. Estos instrumentos legales prescriben que las comunidades organizadas tienen la potestad de vigilar y evaluar el manejo de los recursos del Estado, garantizando que el financiamiento se traduzca en éxito social real. La gestión emergente se erige como el mecanismo administrativo para dar cumplimiento efectivo a estos derechos ciudadanos fundamentales.

CONCLUSIONES

En respuesta al eje central de esta investigación, se determina que el enfoque emergente resulta viable solo bajo una transición epistemológica real que abandone la cultura del control vertical por una ética de servicio. Su viabilidad técnica depende del soporte de las TIC y de una planificación estratégica situada que actúe como brújula ante la flexibilidad operativa.

Sus principales limitaciones no residen en su diseño teórico, sino en la fricción institucional con las prácticas burocráticas persistentes y la posible carencia de una cultura participativa sólida. En definitiva, el éxito de este modelo radica en que la participación no sea un acto simbólico, sino el motor de una resiliencia capaz de sostener el bienestar colectivo ante la volatilidad del siglo XXI.

REFERENCIAS

Alvarado, L. (2010). Gerencia Pública y Participación Ciudadana. Venezuela. Editorial LUZ.

Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 36.860. Venezuela.

Bastidas, R. (2016). Economía Social y Economía Solidaria: Intento de Definición. Revista Cayapa. Vol. 16, No. 1. (Pp. 10-25). Venezuela.

Dos Santos, T. (2016). Del terror a la esperanza. Venezuela. Monte Ávila Editores.

Fleury, S. (2013). El desafío de la gestión de las redes de políticas. Revista Instituciones y Desarrollo. No. 12. (Pp. 221-247).Kliksberg, B. (2012). Hacia una economía con rostro humano. Venezuela. Universidad del Zulia.

Mészáros, I. (2008). La educación más allá del capital. Argentina. Siglo XXI Editores.

Ochoa, H. y Fuenmayor, J. (2016). Ni tecnocracia ni populismo: Hacia una gestión pública participativa. Venezuela. Ediciones Astro Data.

Pérez, F. (2008). Redes de conocimiento en la Administración Pública. Tesis de Doctorado. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Rincón, M. (2015). Política de salud en Venezuela. Venezuela. Monte Ávila Editores.

Rodríguez, D. (2012). Gestión organizacional. Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Zurbriggen, C. (2013). Las redes de políticas públicas. Revista Enfoques. Vol. 9, No. 14. (Pp. 179-203).

USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

No aplica.

APROBACIÓN DE COMITÉ DE ÉTICA

No aplica.

AGRADECIMIENTOS

No aplica.

CONFLICTO DE INTERÉS

No posee conflictos de intereses.

FINANCIAMIENTO

El artículo no tiene financiamiento

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD AUTORAL

Lesbia Medina Bueno: conceptualización, metodología, análisis formal, redacción – borrador inicial, validación, revisión del documento final, desarrollo de resultados.

EDITORIAL

Editorial Didaxis S.A.S. Las ideas expresadas en este artículo son responsabilidad de las personas autoras, no representan, necesariamente, la opinión de los editores o de las instituciones aliadas.