



V. 11 N.º 2 JULIO-DICIEMBRE 2025/ Revista Científica Multidisciplinaria /  
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



## DEVELANDO A LOS FUNDADORES PROSPECTIVOS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. UN ARTE DE GOBERNAR EL FUTURO

Juan Carlos Pérez Vega<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ),

<sup>2</sup>(juancarlospv08@gmail.com (<https://orcid.org/0009-0003-9396-8351>))

### Resumen

En términos políticos el arte de gobernar el futuro se traduce en el Estado-Nación, donde se consolida la entidad político-territorial a través del cual se desarrollan las relaciones de poder bien sean con las políticas públicas, que engloban aspectos económicos y sociales, tanto internos como externos. De acuerdo a esto el artículo, tiene dos propósitos: Identificar a los fundadores prospectivos de las políticas públicas y Analizar el arte de gobernar el futuro. Metodológicamente es una investigación documental, apoyada en el paradigma cualitativo, diseño bibliográfico y nivel descriptivo, la indagación se realizó en los buscadores Web: Scholar, Google, Redalyc, Scielo y Dialnet, utilizando palabras claves. Los resultados y discusión fueron: se identificaron los fundadores prospectivos de las políticas públicas los cuales son: las nuevas generaciones, activistas sociales y los ciudadanos, en relación al arte de gobernar el futuro es necesario ampliar conocimientos básicos, capacidad de observar tendencias, aprender de escenarios diversos, brindar respuestas de forma flexible y proactivas. Conclusión: el perfil que se requiere para gobernar el futuro se encuentra alineado a la relación que existe entre la prospectiva y las políticas públicas, la cual se basa en la importancia de planificar futuros posibles para la toma de decisiones estratégicas

### Palabras clave

Políticas públicas, fundadores prospectivos, arte de gobernar, prospectiva, gobernanza futura.

Recibido: 2025-03-01 / Revisado: 2025-04-28/ Aceptado: 2025-05-24/  
Publicado: 2025-06-30 / Páginas 235-262



## UNVEILING THE PROSPECTIVE FOUNDERS OF PUBLIC POLICY. THE ART OF GOVERNING THE FUTURE

Juan Carlos Pérez Vega<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ),

<sup>2</sup>(juancarlospv08@gmail.com (<https://orcid.org/0009-0003-9396-8351>))

### ABSTRACT

In political terms, the art of governing the future translates into the nation-state, where the political-territorial entity is consolidated through which power relations are developed, whether through public policies, which encompass economic and social aspects, both internal and external. Accordingly, this article has two purposes: to identify the prospective founders of public policies and to analyse the art of governing the future. Methodologically, it is a documentary research, based on the qualitative paradigm, bibliographic design and descriptive level. The investigation was carried out using the search engines Scholar, Google, Redalyc, Scielo and Dialnet, using keywords. The results and discussion were as follows: the prospective founders of public policies were identified as the new generations, social activists and citizens. In relation to the art of governing the future, it is necessary to expand basic knowledge, the ability to observe trends, learn from diverse scenarios, and provide flexible and proactive responses. Conclusion: The profile required to govern the future is aligned with the relationship between foresight and public policy, which is based on the importance of planning possible futures for strategic decision-making.

### Keywords

Public policies, prospective founders, art of governing, foresight, future governance.

Received:2025-03-01/Revised: 2025-04-28/Accepted: 2025-05-24/Published: 2025-06-30 / Pages: 235-262



## Introducción

Gobernar en el presente, donde existen nuevas formas de comunicación que superan barreras idiomáticas, implica no mirar solo al presente sino también al futuro (Castrillo, 2021, p. 1). El arte de gobernar se define como el ejercicio del poder para gestionar la vida en común, en pro de un colectivo social. En términos políticos, se traduce en el Estado-Nación, entidad político-territorial a través de la cual se desarrollan relaciones de poder mediante políticas públicas que abarcan aspectos económicos y sociales (Ante, 2025, p. 1).

La prospectiva de políticas públicas surge como herramienta esencial para anticipar escenarios y construir estrategias de largo plazo (Ante, 2025, p. 1). Sin embargo, la globalización, interconexión económica y desterritorialización desafían al Estado, compitiendo con organizaciones paraestatales, ONGs, empresas y organismos multilaterales. Sin embargo, actualmente con las revoluciones de las tecnologías de comunicación y de la información, la globalización e interconexión económica y la desterritorialización de las actividades productivas, el Estado compite por el poder y dominio político, las organizaciones paraestatales son entidades que, están vinculadas al gobierno y cumplen funciones de interés público, implementan políticas públicas, prestan servicios e impulsan el desarrollo económico y social de un país.

De igual manera, se tienen las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) dedicadas a las problemáticas sociales, medioambientales, culturales y humanitarias, empresas económicas, organizaciones criminales, las grandes sociedades tecnológicas y los organismos multilaterales. En este artículo, “Develando a los fundadores prospectivos de las políticas Públicas. Un arte de gobernar el futuro” tiene dos propósitos: Identificar a los fundadores prospectivos de las políticas públicas y Analizar el arte de gobernar el futuro, para ello se fundamenta metodológicamente en los pasos de una investigación documental para llegar a una reflexión



propia, pero con bases a diversos puntos de vista, la indagación se realizará considerando investigaciones de 5 años de publicadas y para las diferentes teorías existentes no hay límites de fechas. Como técnica se utilizan los buscadores Web: Scholar, Google, Redalyc, Scielo, Dialnet, por medio de palabras claves: Las políticas públicas, fundadores prospectivos de las políticas públicas, teorías de las políticas públicas, el arte de gobernar, teorías del arte de gobernar.

### **Contextualización**

Gobernar a nivel mundial, se caracteriza por un dinamismo que va más allá de toda diversidad, es un desafío que necesita de la combinación de diferentes habilidades tales como: liderazgo para saber dirigir una nación, conocimientos y comprensión de las diferentes necesidades de todo un conglomerado social, estar al tanto de las expectativas e incertidumbre de las comunidades. Además, crear, diseñar y ejecutar estrategias de políticas públicas, que mezclen los cambios sociales, los retos de un cosmos interconectado donde no existen fronteras ni estructuras políticas que separen a las comunidades, por lo tanto, se deben crear puentes que fomenten el cambio, donde los invitados a participar sean esos ciudadanos que conocen sus expectativas, prioridades y capacidades colectivas que requiere toda nación, las incertidumbres no tienen cabida en el futuro.

Lo anterior se asemeja a lo que señala (Castells, 2015: p. 794), en su teoría de la “sociedad red”: esta interconexión también puede generar exclusión y desigualdad, exigiendo de los gobernantes una visión integral que no pierda de vista las particularidades locales, este equilibrio implica decisiones económicas y políticas, así como también una profunda comprensión de lo cultural. Es decir, conocer al pueblo que no lo eligió y al que lo eligió, porque dependiendo como sean sus destrezas, se medirán sus capacidades de gobernanza. Este artículo persigue dos propósitos:



1. Identificar a los fundadores prospectivos de las políticas públicas.
2. Analizar el arte de gobernar el futuro.

Considerando todo lo anterior se formulan las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son los fundadores prospectivos de las políticas públicas?
- ¿Cómo es el arte de gobernar el futuro?

### **Antecedentes previos**

Entre estos antecedentes podemos mencionar a los autores (Martin y Cano 2024) Publicaron en la Revista sonda, investigación en artes y letras un artículo titulado: El arte, la gobernanza del territorio y los ODS. Los cambios en el mundo durante las últimas décadas han conllevado a nuevas formas de concebir y de practicar la política, los modos de gestión tradicionales el burocrático o el gerencial han sido superados por la gobernanza democrática que exige un nuevo tipo de relación entre todos los actores políticos. En ese marco histórico que han de permitir trazar el rumbo en busca de unos escenarios de futuro deseables, ya sea para toda la humanidad o para los territorios concretos. Este artículo, se basa a partir de un estudio de caso la experiencia de Aras de los Olmos donde se reflexiona, en el marco de la historia del pensamiento político, la importancia de la expresión artística con relación a los objetivos de desarrollo sostenible y la gobernanza democrática en el contexto actual.

Seguidamente tenemos a (Castellano, 2024) público un artículo denominado Políticas públicas: pensar y planificar el futuro. Tuvo como objetivo describir el origen, concepto, evolución y desarrollo de las políticas públicas, así como examinar su creciente importancia en la gestión gubernamental. Esto se enmarca en el contexto del sistema democrático como inspiración de las relaciones sociales modernas, especialmente en el mundo occidental y, de manera particular, en Guatemala. El método que



utilizo es una revisión bibliográfica, utilizando los descriptores política pública, planificación y gestión pública para localizar fuentes documentales relevantes. Se seleccionaron aquellos textos que abordaban estos términos.

Los resultados obtenidos fue reflexionar sobre la relevancia de las políticas públicas en la vida de un Estado. Se busca generar conciencia sobre cómo una gestión estatal eficaz debe estar sustentada en políticas públicas, y cómo la modernidad no puede depender de acciones reactivas ni de enfoques empíricos que no consideren las especificidades de cada demanda social, económica y política. Entre sus conclusiones menciona: para que el Estado responda adecuadamente a las necesidades de la población y gestione eficientemente los recursos, es esencial que la planificación sea técnica, es decir, no basada en respuestas improvisadas. Es necesario incorporar los avances científicos y técnicos actuales para lograr una gestión gubernamental congruente y adecuada, en este sentido, las políticas públicas son un instrumento clave en la democracia contemporánea de cualquier país.

Por su parte autoras como (Serrano y Zugasti 2023) en su artículo “Aplicación de la prospectiva en la formulación de políticas públicas en Colombia” repasaron los principales conceptos en el uso de la prospectiva, su naturaleza, importancia y uso, sintetizando las principales claves en cuanto a contextos de aplicación, alcance y funciones, gestión y métodos y efectos sobre la planificación pública de las experiencias internacionales más relevantes en la aplicación de la prospectiva al ejercicio de las políticas públicas.

Partiendo de esta base, profundizaron un ejercicio práctico desarrollado en Colombia, donde exploraron los 4 escenarios de futuro que emergen para Colombia en el 2050 explicando las claves de cómo llegarían a los mismos, así como el ejercicio metodológico llevado a cabo para el



desarrollo de estas visiones estratégicas de inteligencia anticipativa que permitan responder mejor a los desafíos y retos que se presentan en el ámbito de la planificación de las políticas públicas.

Entre las conclusiones se destacan: Escenarios Globales para Colombia 2050, desarrollar cuatro escenarios globales: tendencial, negativo, alternativo y apuesta, este último, describe a Colombia como un líder en sostenibilidad económica, social y ambiental para 2050. Además, se prevé la erradicación de la pobreza y la mejora en la educación y salud con un enfoque en la inclusión social, la modernización de la justicia y la reducción de la corrupción son aspectos clave en el desarrollo del país.

Desafíos y oportunidades en el futuro entre ellos se identifican: retos estratégicos en áreas como acción climática, democracia, competitividad y equidad social. Donde la prospectiva busca ofrecer un espacio de reflexión y participación para abordar estos desafíos. Enfatiza la importancia de la colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, por último la implementación de políticas públicas efectivas dependerá de la capacidad de anticipación y adaptación a cambios futuros.

Seguidamente, (Ortiz 2022) realizó una investigación bajo el título: El arte de gobernar: razón de estado y seguridad nacional. El arte de gobernar surge como una serie de técnicas relacionadas con la conducción, de manera racional, del Estado, que trabajan para la realización de los fines y los objetivos planteados por la política, donde la defensa, así como la protección de los componentes estatales se resumen en tres grandes rubros: el gobierno, la población y el territorio, que son sus prioridades estratégicas, junto con la expansión de las funciones estatales y de organización de la sociedad.

En tal sentido, el objetivo del presente artículo es explicar la relación que guarda la razón de Estado con la seguridad nacional, en cuanto a que dicho binomio forma parte sustantiva del arte de gobernar. Para ello se



realizó un análisis teórico-hermenéutico, el cual llevó a concluir que el arte de gobernar se sigue sustentando en la razón de Estado y en la seguridad nacional para asegurar la existencia de ese mismo Estado

**Tabla 1. Antecedentes Relevantes (Elaboración propia, 2025)**

Autor/Año	Título Principal	Contribución Clave	Contexto
Martín & Cano (2024)	El arte, la gobernanza del territorio y los ODS	Gobernanza democrática vía expresión artística	Caso Aras de los Olmos, España
Castellano (2024)	Políticas públicas: pensar y planificar el futuro	Origen, evolución y planificación estratégica	Guatemala, revisión bibliográfica
Serrano & Zugasti (2023)	Aplicación de la prospectiva en Colombia	Escenarios 2050 (tendencial, negativo, alternativo, apuesta)	Colombia, prospectiva estratégica
Ortiz (2022)	El arte de gobernar: razón de estado y seguridad	Técnicas racionales para conducción estatal	Análisis teórico-hermenéutico

**Nota:** Tabla elaborada con base en fuentes primarias consultadas.

## Fundamentos teóricos

### Políticas públicas

Las políticas públicas son acciones que optimizan el desempeño gubernamental mediante el interés público, racionalidad, efectividad e inclusión (Corzo, 2024, p. 1). Representan estrategias para garantizar bienestar ciudadano en servicios públicos, salud, educación y participación comunitaria (Graglia, 2012). Todos los gobiernos diseñan políticas públicas que representan las estrategias que garantizan el bienestar de los ciudadanos, dentro de ellas deben considerar los servicios públicos, el

sistema de salud, las necesidades educativas, la cesta alimentaria, el poder ciudadano, participación comunitaria, entre otros.

(Graglia, 2012) indica que “(...) las políticas públicas son proyectos y actividades que un Estado diseña y gestiona a través de un gobierno y una administración pública a los fines de satisfacer necesidades de una sociedad” Mientras que, los fundamentos proporcionan la base de valores y necesidades para diseñar políticas públicas.

Elementos clave (Tapia et al., 2010; Franco, 2013):

- Identificación de problemas: Diagnóstico de necesidades sociales con participación ciudadana.
- Valores y principios: Sustentados en objetivos estratégicos y normas estatales (Mideplan, 2016).
- Objetivos de interés público: Estratégicos, operativos, a corto/mediano/largo plazo (Ortegón, 2008).

### **Prospectiva en Políticas Públicas**

La prospectiva construye visiones a largo plazo, anticipa riesgos y enriquece la planificación estratégica (Castellanos, 2024, p. 173).

- ✓ Visión a largo plazo: la prospectiva permite construir una visión de futuro a 20, 30 o más años, superando el cortoplacismo que a menudo domina la administración pública.
- ✓ Anticipación de riesgos y oportunidades: utiliza herramientas cualitativas y cuantitativas para analizar el futuro, identificar peligros y oportunidades, y así preparar acciones anticipatorias.
- ✓ Complemento de la planeación estratégica: no reemplaza a la planeación, sino que la enriquece, al proveer un marco de análisis más amplio que considera la construcción activa del futuro.
- ✓ Participación y deliberación: el proceso de aprendizaje prospectivo involucra a diversos actores (ciudadanos, políticos, expertos) en la reflexión sobre el futuro, promoviendo un sentido de propósito colectivo.



- ✓ Construcción social de políticas: ayuda a construir políticas públicas que sean socialmente legítimas y que reflejen aspiraciones deseables para la sociedad en su conjunto.

### **Fundadores prospectivos de las políticas públicas**

La prospectiva, o estudios de futuro, en opinión de (Aceituno, 2014: p.27) es la clave para identificar a los fundadores o principales responsables de las políticas públicas, ya que se enfoca en la anticipación, la previsión y la planificación estratégica para abordar problemas futuros. Esta disciplina permite a los gobiernos locales y a los responsables políticos crear estrategias basadas en la investigación de escenarios posibles, movilizándolo a los actores sociales y tomando decisiones conscientes para el bienestar social y la sostenibilidad, en lugar de reaccionar a los problemas de manera reactiva.

### **Cómo la prospectiva ayuda a identificar a los fundadores**

- ✓ Análisis de variables: La prospectiva ofrece herramientas cualitativas y cuantitativas para analizar las variables que influyen en el futuro, ayudando a identificar qué estrategias son más efectivas.
- ✓ Movilización de actores: Permite identificar a los diversos actores clave (ciudadanos, sector privado, organizaciones no gubernamentales) que deben participar en la concertación de decisiones y la implementación de políticas.
- ✓ Planificación consciente: Al integrar la prospectiva, se garantiza que las políticas sean el resultado de una planificación consciente y estratégica, que no solo responde a las necesidades actuales, sino que también se prepara para los desafíos futuros.

Construcción de consenso: Ayuda a consensuar una visión de futuro compartida entre los diferentes actores, lo que es fundamental para la implementación de políticas exitosas y para evitar la improvisación política

## **El rol de los fundadores de las políticas públicas según la prospectiva**

La prospectiva de acuerdo con (Graterol, 2025: p.1) permite mirar hacia el futuro para anticipar desafíos y oportunidades, evitando el enfoque en el corto plazo, al ser una herramienta para entender el futuro de manera sistemática, complementa la planeación estratégica, ayudando a construir visiones de largo plazo y a diseñar políticas más efectivas y sostenibles. Los fundadores cumplen con los siguientes roles:

- ✓ **Pensamiento estratégico:** son los líderes y responsables que adoptan un enfoque prospectivo para diseñar e implementar políticas, utilizando los resultados de los estudios de futuro para tomar decisiones informadas.
- ✓ **Capacidad de anticipación:** son quienes comprenden la importancia de la anticipación y la preparación para abordar los retos sociales, económicos y ambientales del futuro.
- ✓ **Innovación:** promueven la innovación que surge de la inteligencia colectiva para avanzar hacia prácticas más sostenibles y efectivas.

En síntesis, para que los gobiernos puedan plantear políticas públicas que afronten los retos del futuro de una forma proactiva, práctica y sostenibles, necesita de la planificación estratégica, la capacidad de anticipación y la innovación como herramientas eficaces

### **Más allá de la prospectiva**

Aunque la prospectiva es un marco crucial, el proceso de desarrollo de políticas públicas también depende de otros factores, de acuerdo con (Graterol, 2025: p.1) entre estos se mencionan:

- ✓ **Factores externos:** La globalización, el avance tecnológico y la comunicación influyen en la política y en la forma en que se abordan los problemas.
- ✓ **Participación ciudadana:** La nueva participación ciudadana y la demanda social son elementos que influyen en el rumbo de las políticas.

- ✓ **Conciencia colectiva:** Se requiere conciencia y colaboración en todos los niveles del Estado, del sector privado y de la sociedad civil para construir políticas públicas efectivas.

**Tabla 2 Teorías de las políticas públicas**

Autores	Teorías	Características
(Dermachi y Palacios, 2022), (Hernández, 2019, p 7), (Murcia, 2019: p.26), (Santamaría 2016: p.77), (Canto, 2015) y (Roth, 2008: p. 96)	<b>Public choice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ganancia de doble vía: los habitantes buscan satisfacer sus necesidades y un bienestar a bajo costo y los políticos dan respuesta a las demandas sociales, a cambio de obtener prestigio y reconocimiento por su labor.</li> <li>-Analiza los costos de transacción buscando los más bajos y asegura resultados desde la óptica del costo-beneficio.</li> <li>-Al momento de diseñar las políticas públicas sus fundamentos compaginan con los intereses de los actores políticos.</li> <li>-Atenta contra el interés público y politiza la producción de políticas públicas.</li> <li>-Hace una diferencia entre los bienes particulares y los públicos.</li> <li>-Los actores políticos y los económicos operan racionalmente con el objetivo de satisfacer sus intereses personales.</li> </ul>
(Hernández, 2019, p.8)	<b>Welfare Economics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Propone un proceso de producción de políticas fundado sobre un análisis racional, que no se cumple.</li> <li>- Se fundamenta en que los habitantes deben ser los más interesados en los mecanismos de participación ciudadana.</li> </ul>
(Martínez, 2010)	<b>De Clase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Centrada en favorecer a ciertas clases sociales que tienen incidencia en las decisiones estatales y los beneficios de la aplicación de las políticas públicas se orientan a esa porción de la población, dejando a un lado al colectivo.</li> </ul>
(Lobelle, 2017)	<b>Pluralismo Racionalista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establece que varios grupos de interés se reconcilian y dialogan para sacar provecho de las políticas públicas de manera igual; se da un</li> </ul>



		proceso de apoyo y colaboración entre los grupos garantizando beneficios para todos.
(Martínez, 2015, p. 38), (Jaime et al., 2013) y (Garretón et al., 2010)	<b>El Estatismo o Burocrática Estatal</b>	-Los actores de la política, las instituciones y las organizaciones del estado; se convierten en su principal unidad de análisis para la formulación de políticas públicas.
(Hernández, 2019, p.10)	<b>Neo institucionalismo</b>	-Centra su análisis en las instituciones estatales y “el comportamiento de los actores está determinado por las reglas del juego las instituciones.
(Mahoney y Thelen, 2010)	<b>Enfoque de la elección racional</b>	-Las instituciones moldean la toma de decisiones de los actores sociales y su influencia sobre la formulación e implementación de políticas públicas.
Pierson (2000: p.251)	<b>Institucionalismo histórico</b>	-Reduce la posibilidad del cambio a coyunturas críticas que definen trayectorias difíciles de desviar de su curso (Pat dependencia), debido principalmente a los costos en los que debe incurrir un actor para provocar un cambio de las reglas existentes.

**Fuente:** Pérez (2025)

### **El arte de gobernar el futuro**

En su investigación (Castejón, 2015: p.12) menciona que Platón pensaba que el Estado ideal es un modelo a alcanzar, estaba convencido de que las desgracias humanas no acabarían hasta que los filósofos sean quienes ocupen los cargos públicos o hasta que los políticos se conviertan en filósofos auténticos, reconocía que, al existir almas diferentes con virtudes diferentes, no todos pueden tener la capacidad de gobernar, destacaba “ser gobierno, rey o aristócrata, era para quienes alcanzan mayores virtudes a través de la educación, de acuerdo con el tipo de alma que posean, son seres racionales, que podrán diferenciar el bien del mal y lo justo de lo injusto”

La política es el arte de tomar el poder, conservarlo y utilizarlo, es la acepción que elimina los pilares de la ética, honestidad y la filosofía, señala que, si no se empieza a ponerlos en el centro y a educar de acuerdo con la



base de una sociedad virtuosa, no se puede esperar sino las consecuentes corrupciones.

En convergencia a lo manifestado por Castejón, (Pérez, 2025) gobernar es pensar en una sociedad que implora bienestar general, es decir, cubrir sus necesidades básicas tales como: salud, educación, trabajo, acceso a internet y recreación, estos beneficios van de la mano de las cuatro virtudes básicas, que manifestaba Platón: sabiduría o prudencia, fortaleza, templanza y justicia.

Por su parte (Ortiz-Arellano, 2017) declara que por medio del capitalismo se institucionalizaron las formas de poder, dirigidas hacia la intervención sobre la vida humana, se implementó una tecnología de vigilancia y control: la biopolítica, que permitió la imposición de una sociedad bipolar, que considera a la administración pública, como la principal ejecutora del arte de gobernar.

Para (Foucault, 2012) el arte de gobernar es la forma meditada de hacer un mejor gobierno y reflexionar sobre la mejor forma posible de gobernar, de acuerdo con esto (Ortiz-Arellano, ob.cit.) el arte de gobernar recae sobre las poblaciones no sobre los territorios, es decir, el fin último es el bienestar de la población, su dirección, y organización de forma que prospere, cuente con abundantes recursos y se mantenga saludable.

El arte de gobernar involucrando a las políticas públicas (Uvalle, 2011: p. 61) consiste en dirigir, coordinar e incentivar la vida comunitaria atendiendo a los consensos y a la capacidad heurística –aprendizaje de errores, experiencia acumulada y solución creativa de problemas–, para estructurar cursos de acción sobre la base de aportaciones de grupos de la sociedad que tienen interés en organizar, junto con la autoridad, estrategias de acción en la vida comunitaria. Para concluir, el arte de gobernar requerirá de quien ostente el poder, una adecuada preparación, sabiduría, vocación de servicio, marcados rasgos de liderazgo, y una gran sensibilidad multicultural, social y humana. Así como la capacidad de priorizar los intereses de la ciudadanía sobre sus aspiraciones individuales, en la

medida que esas no coincidan. El artista que gobierne, debería contar con una gran capacidad de gestión, de coordinación de equipos de trabajo y de convocatoria sobre agendas y fuerzas políticas opuestas para la construcción de objetivos de desarrollo comunes.

### **Habilidades y principios claves del arte de gobernar el futuro**

Dentro de las habilidades y principios que debe poseer el individuo que dirigirá una nación de acuerdo a (Medina, 2025: p.1) se pueden mencionar:

- *Visión a largo plazo:* esto se refiere a pensar en las nuevas generaciones las cuales piensan y actúan de manera diferente, diseñando políticas que perduren en el tiempo, imaginar y llevar a la práctica la visión que no es gobernar por gobernar sino en el impacto que tendrá su mandato.
- *Integridad y ética:* ser un gobernante con valores morales, con ética, que su condición de líder este fundamentada en principios como la honestidad, íntegro y coherente en sus discursos, que sus palabras estén acorde a su manera de dirigir, esto le permitirá tener más credibilidad ante su nación.
- *Adaptabilidad:* tomar en consideración que no ha todos les puede gustar su forma de gobernar, por lo tanto, es pertinente cambiar de acuerdo a las innovaciones y necesidades del momento.
- *Habilidad política y pragmatismo:* prepararse, adaptarse, para enfrentar los diferentes escenarios que se le puedan presentar, manteniendo sus capacidades de control y estabilización en el cuerpo político que dirige.
- *Liderazgo ético:* es preciso que todo gobierno sea líder, es decir, llegaran momentos de desconfianza entonces allí el tendrá la humildad de reconocer sus errores, pero haciendo uso de oír las críticas que el pueblo le muestre, para corregir, aprender de ellas y no volver a cometer injusticias.
- *Consenso y unidad:* es imprescindible observar la existencia de periodos donde puede haber direcciones opuestas u opiniones contrarias con su



equipo, la población y con otros actores políticos, para considerar encuentros donde prevalezca el diálogo, la comprensión que los lleve a soluciones permanentes.

- *Innovación participativa*: al momento de abordar problemas complejos, tener la capacidad de abordar el potencial que tiene dentro de su misma sociedad, reconocer y saber utilizar las herramientas de consensos como forma participativa, clara y precisa.

### **Aspectos históricos y contemporáneos del arte de gobernar el futuro.**

Existen diversos aspectos históricos y contemporáneos, entre estos se mencionan las realizadas por (Kerz, 2017: p. 27) quien cita a Maquiavelo: aunque a menudo malinterpretado, su obra “El Príncipe” ofrece un análisis pragmático del gobierno, enfocado en cómo mantener el poder y la estabilidad a través de una combinación de prudencia, fuerza y habilidad para adaptarse a las circunstancias, la función del gobierno es dimensión propia de lo político; representa el elemento constante en su variada fenomenología. Además, es su compromiso con el conocimiento de las acciones de gobierno la prueba de una visión técnica y normativa sobre la política definida en términos de necesidad y ocasión. Como puede observarse en el anterior análisis, desde una óptica literaria el autor considera que gobernar es un arte y como todo arte tiene sus críticos, los cuales permiten al gobernante no alejarse ni olvidar sus compromisos, manteniendo la estabilidad social, económica, política como acciones del gobierno.

Por su parte, (Pereira, 2025) menciona los postulados de John Locke quien atribuyó a los gobiernos la responsabilidad de preservar la vida, la libertad y la propiedad de los ciudadanos, una idea que sigue siendo un pilar del liberalismo político, de igual manera, argumentó todos los seres humanos poseen derechos naturales inalienables, como la vida, la libertad y la propiedad, por lo tanto, no son concedidos por el gobierno, sino que



son inherentes a la naturaleza humana. El propósito principal del gobierno, es proteger estos derechos. Si un gobierno falla en esta tarea, los ciudadanos pueden rebelarse y establecer un nuevo orden político.

En síntesis, las políticas de John Locke están centradas en considerar que para los gobiernos los individuos que integran a las sociedades merecen el respeto a la vida, a poseer propiedades, gozar de libertad plena, ser escuchadas sus opiniones entre otras, y los gobiernos son garantes en proteger la integridad de su colectivo social.

Entre los aspectos contemporáneos es valioso mencionar el artículo de (Miranda, 2016: p. 151) quien manifiesta, Gobernar en el siglo XXI: Implica desafíos como la globalización, la gestión de la complejidad y la administración de la vida digital. El debate se centra en cómo mantener la libertad y la seguridad en internet, promover mercados abiertos y garantizar que la tecnología se utilice para el bien común. Las nuevas tecnologías son el reto que deben enfrentar los gobiernos en el futuro, ellos tienen el compromiso de asegurar que lo que se divulguen en las redes este acorde con sus discursos y que estos se relacionen con la realidad, teniendo en cuenta que estas realidades son diferentes para todos. En consideración con lo anterior, se puede decir que el arte de gobernar el futuro es tener conciencia que las herramientas tecnológicas están al alcance de las naciones, por lo tanto, se requiere conservar la independencia de su uso, pero creando conciencia al momento de dar su opinión.

### **Metodología**

Para el logro de los objetivos planteados, la investigación esta sujeta al paradigma cualitativo, por medio de el se comprende la realidad social a través del análisis de documentos libros, tesis, articulos científicos entre otros, sobre el tema objeto de investigación en este caso en particular “Desvelando a los fundadores prospectivos de las políticas Públicas. Un arte de gobernar el futuro”, Por ende, es cualitativo, centrado en la



interpretación de la realidad social mediante análisis documental (Hernández et al., 2014, p. 358)

### **Tipo de investigación.**

Como el paradigma de es cualitativo el tipo de investigación es documental, de acuerdo a esto según (Arias, 2016, p. 55), es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales y las electrónicas o publicadas en la web

### **Diseño y nivel de investigación**

En relación al diseño es bibliográfico se realizó la indagación del tema en artículos científicos publicados en revistas y textos que se encuentran en la web utilizando los buscadores: Scholar, Google, Redalyc, Scielo y Dialnet, de acuerdo a lo siguiente (Martínez, 2015, p. 38), es un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y síntesis de fuentes de información existentes con el objetivo de construir conocimiento o fundamentar una investigación más amplia. Este tipo de trabajo no implica la generación directa de nuevos datos, sino la revisión crítica de lo ya publicado para dar sentido a un tema determinado.

En relación, al nivel es descriptivo, ya que el artículo se centra en describir y presentar la información relevante sobre “Develando a los fundadores prospectivos de las políticas Públicas. Un arte de gobernar el futuro” partiendo de diferentes fuentes de información sin validarlas o desaprobadas. Según (Tamayo & Tamayo, 2012), se caracteriza por su enfoque en la descripción, registro, análisis e interpretación de fenómenos, situaciones o grupos de interés en su estado actual. Su objetivo primordial reside en caracterizar, explicar y comprender la realidad que se estudia,

proporcionando información detallada y precisa sobre sus componentes y dinámicas.

### **Pasos para la realización del proceso investigativo**

1. Selección del material: se identificaron y recolectaron los documentos relevantes, sobre el tema de las políticas públicas, el arte de gobernar el futuro, teorías que sustentan el tema. Documentos relevantes (2019-2025 + teorías clásicas).
2. Revisión del material: en este segundo paso se clasifica y separa los documentos útiles de los innecesarios.
3. Organización: realiza la comparación entre lo que refieren los autores consultados con lo que él quiere plasmar en su investigación esto le permitió obtener la información textual para citas y referencias.
4. Análisis de datos: en este apartado se elaboran los resultados y discusión que refleja la interpretación del artículo “Develando a los fundadores prospectivos de las políticas Públicas. Un arte de gobernar el futuro” para dar respuesta a las dos interrogantes y objetivos propuestos.  
Conclusión: se realiza una síntesis que resume sus hallazgos y su punto de vista sobre el tema de investigación.

Fuentes: Google Scholar, Redalyc, SciELO, Dialnet.

Palabras clave: “políticas públicas”, “fundadores prospectivos”, “arte de gobernar”, “prospectiva”.

### **Resultados y discusión**

En este apartado se da respuesta a los dos interrogantes ¿Cuáles son los fundadores prospectivos de las políticas públicas? ¿Cómo es el arte de gobernar el futuro? Y a los propósitos del artículo: Identificar a los fundadores prospectivos de las políticas públicas y Analizar el arte de gobernar el futuro.



## **Fundadores Prospectivos Identificados.**

1. Nuevas generaciones: Estudiantes como sociedad civil inciden en sectores educativos y culturales (Montero, 2018; Bueno, 2014).
2. Activistas sociales (20-40 años): Ej. Gabriel Boric (Chile), Sage Dolan-Sandrino (EE.UU.) (Britannica, 2025).

Ciudadanos: Coproducción gobierno-ciudadanía institucionalizada (Díaz, 2017, p. 341).

Durante los últimos cincuenta años, la participación ciudadana según (Díaz, 2017: p.341) expresa se ha vinculado con procesos de innovación en la gestión de las políticas públicas y también con una mejor prestación de los servicios públicos en un contexto cada vez más complejo y demandante. A lo largo de este tiempo el involucramiento de los ciudadanos en diversos momentos del proceso de elaboración de las políticas públicas se ha institucionalizado y los gobiernos se ven obligados a ofrecer a los ciudadanos programas, procesos y políticas que contengan elementos participativos. Ahora bien, analizar el arte de gobernar el futuro implica y requiere según (Ante, 2025: p. 1) ampliar conocimientos básicos, cultivar un enfoque con capacidad de observar tendencias, aprender de escenarios diversos, brindar respuestas de forma flexible y proactivas relacionadas con el estilo de gobernar.

Además, de adoptar una gubernamentalidad prospectiva y adaptativa, que va más allá de la gestión diaria para enfocarse en la anticipación de desafíos futuros, tales como la crisis climática y las tecnológicas, adaptando a las instituciones públicas a estos cambios. De igual manera (Ente ob.cit.) menciona los siguientes elementos claves para gobernar el futuro:

- Gobernanza anticipatoria: Detección de señales futuras (Ante, 2025, p. 1).



- Sistemas prospectivos: Visión más allá de ciclos electorales.
- Integración global: Alianzas para cambio climático y digitalización.
- Flexibilidad: Recalibración estratégica continua.

Casos internacionales (Bitar, 2024): Europa 2040, Francia 2030, España 2050.

A nivel internacional (Bitar, 2024: p.2) menciona los casos de mayor interés los cuales han sido objeto de estudio para diseñar una nueva institucionalidad pública: la Unión Europea, Finlandia, Singapur, Francia, España, Canadá y EE. UU., reúnen información, preparan estudios y propuestas a largo plazo, como 2040 o 2050, para mejorar, operar en red y coordinar las políticas públicas, el gobierno internamente proponen con los demás equipos e instituciones, constituir un sistema que se interconecte con todos, esto les brinda la ventaja de actuar con eficiencia y eficacia, porque todos como equipo entregan informes periódicos, allí en esa red actúan las instituciones públicas y privadas quienes en conjunto con el gobierno elaboran una visión en conjunto en pro del país, los más recientes son: Europa 2040, Francia 2030, España 2050, que alimentan la reflexión colectiva y los programas de partidos, candidatos y gobiernos.

En el caso latinoamericano, es importante mencionar a Colombia según (Serrano y Zugasti, 2023: p.65) en su informe para 2050 tiene coordinadas las siguientes propuestas; en el año 2024 firmar el Pacto social por Colombia, en conjunto con el gobierno y los agentes sociales, así mismo, para el 2025 aprobar la implementación del Catastro Multipropósito, con el objetivo de alcanzar una disminución considerable de los territorios informales, lo que impacta positivamente sobre el cambio climático y la seguridad alimentaria, en el marco de la transición de la 4.<sup>a</sup> a la 5.<sup>a</sup> revolución industrial, los sectores público y privado en conjunto con la academia se coordinan en el desarrollo de programas educativos y de



formación para el trabajo que responden a las necesidades de capital humano del sector productivo.

Para el 2030 Colombia cierra brechas de tecnología, se consolida como un actor representativo en Cadenas Globales de Valor y consolida clústeres de talla mundial, como determinantes de la innovación y productividad. Además, el país cuenta en ese mismo año con mejores mecanismos de financiamiento dirigido a las necesidades del sector productivo, por lo que aumentan los incentivos de inversión y ajustes a instrumentos de promoción de las exportaciones.

Por último, en el 2050 Colombia pasa por la consolidación de un sistema de aseguramiento de calidad de la formación para el trabajo y del Sistema Nacional de Cualificaciones, así como la creación de un sistema de información unificado que describa la demanda de habilidades y perfiles ocupacionales que oriente la oferta de formación, calidad en educación en todos los niveles, formación profesional, creación de centros de investigación: energéticos, medicina, tecnología entre otros, para el desarrollo del país. Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, el autor (Bitar, 2024: p.1) expresa que los gobernantes del futuro deben poseer las siguientes habilidades y perspectivas

**Tabla 3 Habilidades y perspectivas**

Habilidades	Perspectivas
Conocimiento y preparación	Ser un líder con una preparación sólida en relación a lo cultural, dinámico con diplomacia para manejar, analizar y resolver problemas en las diferentes comunidades y colectivos.
Prudencia y visión a largo plazo	Los cambios tecnológicos y sociales que enfrentan las naciones son veloces, por ese motivo requieren de un gobierno que sea prudente y previsor, es decir, que tenga la capacidad de proyectar su gobierno siempre hacia el futuro.



---

Capacidad de negociación	Dominar la negociación con los diferentes actores sociales y políticos en sus diferentes opiniones y actuación.
Industria y trabajo intenso	Su trabajo como gobernante y líder debe ser honesto pensar en el bienestar de su país y no en su beneficio personal.

---

**Realizado por** (Pérez, 2025)

### Conclusión

El perfil para gobernar el futuro alinea prospectiva y políticas públicas, enfatizando planificación estratégica. Los fundadores prospectivos (nuevas generaciones, activistas, ciudadanos) demandan gobernanza anticipatoria, flexible y participativa. Se requiere superar cortoplacismo mediante visión a largo plazo, integridad ética y adaptabilidad tecnológica, sin obviar que las naciones están atravesando un crecimiento poblacional que trae consigo nuevas generaciones que tienen un talento para dominar las nuevas tecnologías sin ninguna dificultad, por consiguiente, son estas generaciones las que determinarán el futuro de las políticas públicas.

Ahora bien, después de desplegar todo esa cantidad de información sobre el tema expuesto considero que es importante reflexionar que el perfil que se requiere para gobernar el futuro se encuentra alineado a la relación que existe entre la prospectiva y las políticas públicas, que se basa en la importancia de planificar futuros posibles para la toma de decisiones estratégicas y que les permite a los gobiernos evaluar anticipadamente un momento de incertidumbre, recordando siempre que la prospectiva no es una herramienta sino un medio por medio del cual se visualiza problemas del mañana y se planifica la solución del mismo, antes de desarrollar las políticas públicas.



## Referencias

- Aceituno, P. (2014). La prospectiva en la construcción local de políticas públicas. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 2(1), 25-40. <https://revistaepe.utem.cl/articulos/la-prospectiva-en-la-construccion-local-de-politicas-publicas>
- Ante, B. (2025, noviembre). Prospectiva política: Anticipar el futuro para gobernar mejor [Blog]. <https://politikmente.com/2025/11/prospectiva-politica-anticipar-el-futuro-para-gobernar-mejor>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación* (7a ed.). Caracas: Episteme.
- Bitar, S. (2024, 30 de agosto). Anticipar el futuro para gobernar mejor. *Economía y Política*. <https://www.meer.com/es/82159-anticipar-el-futuro-para-gobernar-mejor>
- Bolívar, M. R. (2001). La política como ciencia. *Estudios Políticos*, 28, 115-136. <https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file/C:/Users/damel/Downloads/mariamarcela,EP-01-n28-1156.pdf>
- Bueno Carvajal, O. (2014). *Colectivos artísticos-culturales y política cultural en Ciudad Juárez, Chihuahua, 2010-2013* [Tesis de maestría, Colegio de la Frontera Norte]. COLEF.
- Canto, R. (2015). Políticas públicas, racionalidad y razón. *Tópicos. Revista de Filosofía*, 49, 259-290. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-66492015000200009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492015000200009)
- Castellanos Gudiel, J. G. (2024). Políticas públicas: Pensar y planificar el futuro. *Revista Científica del Sistema de Estudios de Postgrado*, 7(2), 173-187. <https://doi.org/10.36958/sep.v7i2.319>
- Castells, M. (2015). Introduction to the workshop: The promise of network theory. *International Journal of Communication*, 5, 794-795. <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1104/55>



- Castejón, R. (2015, 9 de octubre). El arte de gobernar. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2015/10/09/opinion/1444414001\\_148427.html](https://elpais.com/elpais/2015/10/09/opinion/1444414001_148427.html)
- Castrillo, J. (2021, 23 de noviembre). El arte de gobernar en un mundo emergente [Artículo de opinión]. <https://politikaucab.net/2021/11/23/el-arte-de-gobernar-en-un-mundo-emergente>
- Corzo, F. (2024, 5 de febrero). ¿Qué son las políticas públicas? [Blog]. <https://www.iexe.edu.mx/top-entradas/que-son-las-politicas-publicas>
- Dermachi, [Iniciales faltantes], & Palacios, [Iniciales faltantes]. (2022). Políticas públicas, paradigmas, teorías y modelos: Revisión documental. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/374054424\\_POLITICAS\\_PUBLICAS\\_PARADIGMAS\\_TEORIAS\\_Y\\_MODELOS\\_REVISION\\_DOCUMENTAL](https://www.researchgate.net/publication/374054424_POLITICAS_PUBLICAS_PARADIGMAS_TEORIAS_Y_MODELOS_REVISION_DOCUMENTAL)
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, 26(2), 341-379. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792017000200341](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341)
- Editores de Britannica. (2025). 20 under 40: Young shapers of the future— Social activism and politics. *Britannica*. <https://www.britannica.com/story/20-under-40-young-shapers-of-the-future-social-activism-and-politics>
- Franco, C. J. (2013). *Diseño de políticas públicas*. IEXE Editorial.
- Foucault, M. (2012). *El nacimiento de la biopolítica: Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Fondo de Cultura Económica.
- Garretón, M., Cruz, M., & Espinoza, F. (2010). Ciencias sociales y políticas en Chile: ¿Qué, cómo y para qué se investiga en el estado? *Sociologías*, 12(24), 76-199. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000200005>



- Graterol, A. (2025, 22 de junio). La prospectiva: Una mirada técnica a los futuros [Blog]. <https://comunicacioncontinua.com/la-prospectiva-una-mirada-tecnica-a-los-futuros>
- Hernández, G. (2019). El análisis de las políticas públicas: Una disciplina incipiente en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, 4, 1-13.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5a ed.). McGraw-Hill.
- Jaime, F., Dufour, G., Alessandro, M., & Amaya, P. (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Kerz, M. M. (2017). Nicolás Maquiavelo (1469-1527): Gobierno y política. *Journal de Ciencias Sociales*, 8. <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.607>
- Lobelle, G. (2017). Políticas públicas sociales: Apuntes y reflexiones. *Alcance*, 614, 81-96.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511806414>
- Martínez, A. (2015). Las políticas públicas: Modelos y contenido. *Fermentum*, 72(25), 34-40.
- Martínez, H. (2015). *Metodología de la investigación* (6a ed.). CENGAGE Learning.
- Martínez, R. (2010). La coherencia y la coordinación de las políticas públicas: Aspectos conceptuales y experiencias. En *Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina*. Proyecto de Modernización del Estado.
- Martín, C. J., & Cano, P. V. (2024). El arte, la gobernanza del territorio y los ODS. *Revista Sonda. Investigación en Artes y Letras*. <https://doi.org/10.4995/sonda.2023.20600>
- Medina, O. (2025, 5 de agosto). El arte de gobernar en la encrucijada. *Revista SIC*. <https://revistasic.org/el-arte-de-gobernar-en-la-encrucijada>



- Mideplan. (2016). *Guía para la elaboración de políticas públicas*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica.
- Miranda, C. (2016). Gobernar en el siglo XXI: La necesaria consolidación de la gobernanza. *Sapientia Organizacional*, 3(6), 151-166. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056682008/html>
- Montero Barriga, V. (2018). Movimientos sociales y consecuencias político-institucionales: Del movimiento universitario 2011 a la reforma de la educación superior en Chile. *Persona y Sociedad*, 32(2), 46-68.
- Murcia, J. (2019). Teorización en el campo de estudio de las políticas públicas. *Papel Político*, 24(2), 26. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo24-2.tcep>
- Ortegón, Q., E. (2008). *Guía sobre diseño y gestión de la política pública*. Instituto de Estudios Latinoamericanos.
- Ortiz, [Iniciales faltantes]. (2022). El arte de gobernar: Razón de estado y seguridad nacional. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 17(33), 52-71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9138635>
- Ortiz-Arellano, [Iniciales faltantes]. (2017). Administración pública, biopolítica y el arte de gobernar. *Política. Revista de Ciencia Política*, 55(2), 67-83. <https://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/198973>
- Pereira, R. (2025). El legado de John Locke: Derechos, gobierno y libertad en la filosofía política [Blog]. <https://revistaliterariaelcandelabro.blog/2025/02/john-locke-padre-del-liberalismo-moderno>
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267. <https://doi.org/10.2307/2586011>
- Roth, A. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas. *Revista Estudios Políticos*, 33, 67-101.
- Santamaría, J. (2016). Revisión teórica de las políticas públicas para determinar componentes iniciales de un modelo para la planificación



- de la contratación del departamento de Antioquia. *Estudios de Derecho*, 73(162), 77-105.
- Serrano, R., & Zugasti, I. (2023). Aplicación de la prospectiva en la formulación de políticas públicas en Colombia. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9024367>
- Tapia, M., Campillo, C. B., Cruickshank, S. S., & Morales, S. G. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. Alternativas y Capacidades.
- Uvalle, B., R. (2011). Las ciencias sociales y las políticas públicas en el fortalecimiento del arte de gobernar. *Convergencia*, 18(55), 37-68. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352011000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352011000100002)
- Vanegas, L. M. (2010). La ciencia política en las ciencias sociales. *Reflexiones*, 89(1), 179-183. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72917905015>