

# CAPÍTULO 6

## Gestión Social: caminando en la construcción del campo

Este capítulo presenta algunos avances relativos a la investigación en Gestión Social y una propuesta de agenda de investigación, basada en los avances realizados por los investigadores, desde la publicación de la primera edición de esta obra, escrita en 2012 y publicada en 2013. En las secciones siguientes, se discutirán las adecuaciones a la aproximación teórica para la Gestión Social.

### 6.1 Comunidades de Práctica e Interorganizaciones: la construcción de la Gestión Social

A partir de la publicación de la edición anterior de este trabajo, se empezó la rediscusión de las categorías teóricas de la Gestión Social. Este proceso está presentado en Cançado (2013b) y Cançado, Tenório y Pereira (2014). Como resultado de este proceso, se entendió que las categorías teóricas Interorganizaciones y Comunidades de Práctica son mejor entendidas como modos de organización de la Gestión Social que como categorías teóricas propiamente dichas. En otras palabras, una importante revisión de la edición pasada es esta nueva clasificación, que trae interpretaciones relevantes.

La discusión relativa a las comunidades de práctica está vinculada al abordaje social o abordaje sociopráctico del aprendizaje. El término fue propuesto por Lave y Wenger (1981) y posteriormente desarrollado en el contexto de la investigación en Gestión Social por

Boullosa y Schommer (2008; 2009) y Schommer y França Filho (2006; 2008; 2010), como forma de entender nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje en Gestión Social, como, por ejemplo, la Residencia Social.

Las comunidades de práctica pueden ser definidas como grupos de practicantes que comparten objetivos y desafíos, interactúan regularmente, aprenden *por los* otros y *con* los otros, y desarrollan habilidades para lidiar con tales desafíos y alcanzar sus objetivos (Schommer; França Filho, 2006, p. 66, cursivas de los autores).

En otras palabras, se entiende como comunidades de práctica los espacios en los cuáles las personas se relacionan de manera dialógica (o con dialogicidad), donde enseñan-aprendiendo (con los otros) y aprenden-enseñando (por los otros), lo que presupone una Intersubjetividad<sup>60</sup> anterior al proceso o construida en él. Se nota, claramente, la ausencia de jerarquía en relación con el saber, pero, reconociendo las diferencias. Lo que los une en la “comunidad” es el objetivo y no hay distinción entre los que aprenden y los que enseñan, el proceso es de doble vía y durante el propio proceso los participantes aprenden a lidiar con los retos de formar parte de la comunidad de práctica. Al aprender con y por los otros, se nota la perspectiva del entendimiento, en la perspectiva habermasiana, durante el proceso. Otro factor extremadamente relevante respecto a las comunidades de práctica es la cuestión de la interacción, pues cuando “interactúan regularmente” los participantes entran en contacto y se reconocen como miembros de un espacio, que puede desarrollarse como una esfera pública.

El concepto de comunidades de práctica, de cierto modo, se acerca a lo que Freire (1987; 1996; 2001) denomina como educación dialógica. La educación dialógica presupone el respeto, por parte del responsable por el proceso de enseñanza-aprendizaje, a los saberes ya existentes de los educandos, así como los no formales. La diferencia quizás descansa en la total falta de jerarquía de las comunidades de

<sup>60</sup> Se nota, de este modo, un fuerte eslabón entre las *comunidades de práctica* y las *categorías teóricas dialogicidad e intersubjetividad*, lo que también justifica la clasificación de las comunidades de práctica como forma de organización de la *Gestión Social*. Esta elección simplifica la aproximación teórica y abre nuevas perspectivas aplicadas para la construcción de la *Gestión Social*.

práctica, mientras que en la educación dialógica se presupone la figura del educador y del educando, pese a la horizontalidad buscada en las relaciones.

La participación periférica legítima es un constructo teórico complementario a las comunidades de práctica, pues resulta normal esperar que sus miembros tengan diferentes niveles de entendimiento, lo que sería un estorbo para la intersubjetividad plena<sup>61</sup>. Sin embargo, si el grupo (o la “comunidad”) así lo permite, los miembros que estarían en la periferia en términos de participación, con el paso del tiempo, pueden apropiarse del proceso convirtiéndose en miembros “efectivos” de la comunidad de práctica. De esta forma, la asimetría de informaciones va disminuyendo y la participación puede dejar de ser periférica a la medida que sucede (Lave y Wenger, 1991).

Según Habermas (2003a), diversos factores dificultan la participación plena: asimetría de informaciones, distribución casual y desigual de las capacidades individuales, tiempo escaso, disposición y capacidad de dar contribuciones propias. Deben aún ser considerados los “enfoques oportunistas, afectos, prejuicios, etc.” (Habermas, 2003a, p. 54). La participación periférica legítima puede, según lo discutido, minimizar (no eliminar) estas dificultades.

A partir de la perspectiva de Boullosa y Schommer (2008; 2009) y Schommer y França Filho (2006; 2008; 2010), se entiende a las comunidades de práctica como los espacios por excelencia para la enseñanza de la Gestión Social (en el sentido de la educación formal o informal), pues se forman en interacciones dialógicas de construcción colectiva de conocimiento, en las cuales hay la posibilidad de conciliar diferentes saberes. Por otro lado, no existen comunidades de práctica iguales, cada una es construida por la interacción entre sus miembros, que por medio del diálogo aprenden su manera de convivir intersubjetivamente y dialógicamente.

Es posible entender a las comunidades de práctica como uno de los posibles modos de organización de las esferas públicas con las características de la Gestión Social. Otra forma de organizar la Gestión Social es la perspectiva de las interorganizaciones.

61 Importante destacar que se deben notar las categorías teóricas como tipos ideales weberianos y en este sentido es previsible que la Intersubjetividad sea “(re)construida” y la Participación Periférica Legítima en Comunidades de Práctica se presenta como camino prometedor en este sentido.

Según Fischer, las interorganizaciones son organizaciones diferentes que se acercan por objetivos comunes, como los miembros de las Comunidades de Práctica. La autora destaca que este acercamiento sucede en el nivel de la integración – acción en conjunto – que sucede por la complementariedad, “por la búsqueda de lo diferente que pueda cooperar para que se alcance un resultado” (Fischer, 2002b, p. 19). Las principales características de las interorganizaciones son la hibridación y la complejidad. Estos arreglos se forman a partir de nuevos diseños organizativos, con multipolaridad en las relaciones de poder (Fischer, 2002b).

Los dos modos de organización de la Gestión Social: interorganizaciones y comunidades de práctica se interrelacionan. En la medida en que las interorganizaciones pueden tomar parte en comunidades de práctica para alcanzar sus objetivos comunes, como instituciones, pero esencialmente representadas por personas. Con el advenimiento de lo social (Arendt, 2010), cada vez más las organizaciones son las representantes de los intereses políticos de los individuos (Habermas, 2003b). Según Habermas (2003a), “La sociedad civil está compuesta por movimientos, organizaciones y asociaciones, los cuáles captan ecos de los problemas sociales que resuenan en las esferas privadas, los condensan y los transmiten, luego, a la esfera pública política” (p. 99).

La propuesta es caracterizar las interorganizaciones y las comunidades de práctica como modos de organización de la Gestión Social. A partir de ahí, se delinea una interesante agenda de investigación. En la medida en que la perspectiva de las interorganizaciones demuestra como las organizaciones pueden actuar juntas en la Gestión Social, se puede pensar en construir metodologías para que las organizaciones se acerquen por medio de sus complementariedades, lo que reforzaría el vínculo y la interdependencia (solidaridad) entre ellas (hibridación), bien como el interés bien comprendido y las posibilidades de hacer efectiva la Gestión Social. Siguiendo el mismo razonamiento, se puede presentar la cuestión de las comunidades de práctica en relación con los individuos presentes en un proceso de Gestión Social. En otras palabras, la existencia de comunidades de práctica refuerza, las posibilidades de la existencia de la Gestión Social, en la medida en que ella también

refuerza tanto el interés bien comprendido como la emancipación<sup>62</sup>, en cuanto, categorías teóricas de la Gestión Social.

Por otro lado, está muy claro que la Gestión Social no puede hacerse efectiva por medio de enfoques prescriptivos (Boullosa; Schommer, 2008 y 2009; Boullosa, 2009; Cançado, 2011; 2013). De esta forma, cuando se presentan las perspectivas tanto de las interorganizaciones, como de las comunidades de prácticas como modo de hacer que la Gestión Social ocurra, no se está proponiendo la creación de una receta para la construcción de estos tipos de relaciones entre organizaciones y entre personas. Lo que se propone es que, si dichos caminos favorecen el desarrollo de la Gestión Social, a ellos se los incentiva y valoriza, o, incluso, se los hace viables en los espacios propicios. Así, las investigaciones que caminen en este sentido, buscando metodologías que incentiven y/o potencien interorganizaciones y comunidades de práctica, son una importante agenda de investigación para hacer efectiva la Gestión Social, como una gestión que puede ser incentivada o “inducida” en el sentido de ser valorizada en determinados espacios.

Hay un último resguardo que es importante en esta discusión. Es muy claro para quien discute el abordaje sociopráctico del aprendizaje, en la cual se insirta la perspectiva de las comunidades de práctica, que el proceso de enseñanza-aprendizaje es bastante complejo y difícilmente es posible “planificarlo” en el sentido objetivo del término, pero sí ejecutarlo dentro de premisas y principios que lo caractericen como un proceso “planificado” con objetivos, procesos orientados y directrices. Es decir, no se puede “construir” comunidades de práctica, pero sí se puede hacerlas viables y se puede incentivar su existencia. De este modo, lo que se propone aquí, sirve para las interorganizaciones. En este sentido, cabe aún argumentar que las organizaciones (y también las Interorganizaciones) las construyen personas, de modo que no se puede perder de vista que las organizaciones tienen representantes y, también, conflictos internos de diversas magnitudes, lo que hace más compleja hacerles viables dichos arreglos.

En la sección siguiente, se presenta la discusión relativa a la escalaridad de la Gestión Social.

62 Emancipación entendida en su sentido amplio, como liberarse de la tutela de alguien y pensar por sí mismo, en la línea presentada en Cançado (2011).

## 6.2 Escalaridad de la Gestión Social

La esclaridad es uno de los puntos importantes para la discusión acerca de la Gestión Social. Este tipo de gestión está confinado a la gestión local, o, en otras palabras, a la escala local. ¿Sería posible pensar la Gestión Social como posibilidad para la gestión de espacios más grandes como un Estado o un país de grandes dimensiones como Brasil? ¿Cuáles son las posibilidades de esclaridad de la Gestión Social?

Esta cuestión aparece casi siempre vinculada a la dinámica del territorio y de la gobernanza. Cançado, Tavares y Dallabrida (2013) realizaron un esfuerzo de aproximación entre el concepto de Gestión Social (en la línea adoptada en este trabajo) y el de Gobernanza Territorial, en este trabajo quedó claro el problema poco discutido de la esclaridad en la Gestión Social. Uno de los resultados centrales de este trabajo se relaciona con la participación del Estado como actor. Mientras que la perspectiva de la Gobernanza Territorial le da un rol de relieve al Estado como conductor e inductor de esta gobernanza, la Gestión Social, aunque considere al Estado como un actor relevante en la conducción de la Gestión Social del Desarrollo, no lo considera como imprescindible, es decir, puede haber Gestión Social sin el Estado o en su contra, si necesario fuere. Así que, en el caso de la gobernanza territorial, como el Estado es imprescindible en la conducción del proceso, probablemente su conducción estará vinculada a la perspectiva de escala adoptada por el Estado. En el caso de la Gestión Social, como no hay esta interrelación umbilical con el Estado, la esclaridad sufre menos la influencia de la configuración estatal.

Según Pinho (2010), la Gestión Social estaría confinada al "microcosmo" de lo local y esta sería, según el autor, una de sus debilidades, pues tendría posibilidades reducidas de perpetrar cambios. Fischer (2002b) vincula la Gestión Social al desarrollo local, utilizando la terminología Gestión del Desarrollo Social; pero, esta perspectiva, articula múltiples escalas de poder individual y de sociedad, abriendo también la posibilidad de una "gestión de la sociedad". La autora añade que la Gestión Social es, también, la gestión de redes y de redes de redes, ampliando su alcance.

Por lo tanto, cuando de local se habla, no se está circunscribiendo el concepto a la calle, al vecindario o mismo a la ciudad. El universo de análisis es más amplio y abstracto, y puede estar relacionado a varias escalas de poder, consideradas aisladamente o en conjunto, en uno o más territorios (Fischer, 2002b, p.13).

Carrion (2007) presenta lo local como locus privilegiado para la Gestión Social, no solo en el ámbito geográfico, sino que, fundamentalmente, por las particularidades culturales e de identidad de cada comunidad, “la Gestión Social tiene por enfoque el cambio de la morfología de lo social en una perspectiva de desarrollo local integrado” (Carrion, 2007, p. 159).

Tenório (2008a; 2008b) presenta la *ciudadanía deliberativa*, en la perspectiva habermasiana, como proceso por el cual se desarrolla la Gestión Social. En este sentido, gran parte de los trabajos académicos sobre Gestión Social califica la participación como un proceso central en esta (Cançado, 2011). Se puede considerar que este sea uno de los únicos consensos sobre el concepto, es decir, se puede afirmar que, si no hay participación, no hay Gestión Social.

Tenório (2008b), sin embargo, ya señalaba la importancia del cambio necesario en la relación entre sociedad y Estado. Según el autor, la sociedad debe ser la protagonista de la relación. No hay Estado sin sociedad, siendo este, incluso, una creación de ella. La sociedad eligió organizarse de esta forma y la misma sociedad elige quien va a representarla en el Estado. Así, la participación no puede ser concedida, ella debe ser “una prerrogativa”. Según Carrion (2007), el Estado, además de crear espacios para la participación, debe también crear condiciones objetivas para que ella se haga efectiva.

Se puede partir desde ahí para avanzar en esta discusión en el sentido de intentar entender cuál participación se requiere en la Gestión Social o, más específicamente, qué tipo de participación se está discutiendo. Si esta participación se extiende a la representación, como se ve en la democracia representativa de la actualidad, podría pensarse en una Gestión Social mediante representación, lo que haría posible una amplitud mucho más grande en términos de escalaridad. Sin embargo,

la representación presenta problemas diversos en su operacionalización, vinculados a la efectividad de la representación, para los cuáles ya existe una vasta literatura. Este punto no se profundizará aquí, pues no es central para el entendimiento de la propuesta. Sin embargo, en este sentido, se puede decir que la representación, de cierto modo, aminora la Gestión Social, transformándola en una Gestión Social Local sometida a los probables desmandamientos de la representación, o a lo que Lüchmann (2007) llama de representación virtual, que consiste en la defensa de intereses de personas que no autorizaron esta defensa, o que, incluso afines a ella, carecen de cualquier mecanismo estable para controlarla o comunicarle preferencias.

Si, por otro lado, esta participación está restringida a la participación directa, *a priori*, la Gestión Social estaría confinada al ámbito local, dadas las incapacidades obvias de reunión de un gran grupo de personas en un mismo lugar y en la propia manifestación de cada una de estas personas.

Una alternativa sería la utilización de las tecnologías de la información y comunicación para hacer posible la participación directa en niveles más amplios. En términos prácticos, se puede pensar en el teléfono móvil, cuyo acceso es prácticamente universal (por lo menos en Brasil). Las personas podrían ser consultadas de forma relativamente segura y rápida por medio de sus aparatos e incluso, podrían opinar y hacer sugerencias por medio de ellos, participando, así, activamente, aun de las proposiciones. Obviamente, tal idea es tan solo una alternativa que, de ser adoptada, necesitará de innumerables “ajustes” hasta que sea operacionalizada. No se quiere discutir aquí el *hardware* ni tampoco el *software* utilizado, lo que se presenta es una solución posible y plausible, pues es inviable la realización de consultas periódicas a la población en los moldes de la actualidad (asambleas con comparencia o mismo sufragio electrónico).

Otro aspecto que se debe plantear es la discusión sobre si las personas “saben” o no participar y si pueden o no ser manipuladas en este proceso, legitimando decisiones ya tomadas, como es el temor de Pinho (2010). Lo que se defiende, en la perspectiva de la Gestión Social, es que las personas tienen el “derecho” (en el sentido amplio del término) de participar de las decisiones que van a tener impacto en sus vidas.



Aquí se incluye la perspectiva del *learning by doing* sugerida por Boullosa y Schommer (2008; 2009), Boullosa (2009), Araújo (2012) y Cançado (2013b). Participar se aprende participando, Gestión Social se aprende al formar parte del proceso, es decir, se aprende durante y no antes o después, en la línea de Freire (1987; 1996; 2001). Otra forma de discutir esta cuestión es considerando las posibilidades de la participación periférica legítima (Lave; Wenger, 1991). En esta perspectiva, las personas que hacen parte del proceso decisorio aceptan a los novatos que aún inexpertos y periféricos en el inicio, son legítimos como participantes, y que, al participar, dejan de ser periféricos en una espiral hacia al centro. Este es el proceso de entrada en una Comunidad de Práctica, en el sentido del *learning by doing*.

Se presenta aquí, entonces, otra agenda de investigación relacionada con la participación por medio de las tecnologías de información y comunicación, tanto como de los lenguajes utilizados (intersubjetividad) en este proceso, en el sentido de permitir la participación más amplia posible (dialogicidad). Emerge, en esta perspectiva, la importancia del concepto de redes para la discusión, en especial las llamadas redes sociales. Buenos ejemplos de la posibilidad de uso de estas tecnologías son la Primavera Árabe y las manifestaciones de junio de 2013 en Brasil.

Sintetizando la discusión acerca de la escalaridad de la Gestión Social, se puede decir que esta tiene potencial para tener lugar en escalas más grandes, ampliando la noción de "territorio", siempre y cuando este sustentada por las nuevas tecnologías de información y comunicación. Pero, aquí se tiene solamente una indicación que se debe profundizar en otros trabajos.

En la sección siguiente, se presentarán los análisis empíricos y el Cuadro de Análisis propuesto para la identificación de la Gestión Social.

### 6.3 Cuadro de análisis para la identificación de la Gestión Social en las organizaciones

La mayoría de los trabajos en Gestión Social adopta métodos cualitativos como: investigación documental, entrevistas, cuestionario, observación e historia oral (Borges et al., 2013). Para la construcción del cuadro de análisis, se partió de la premisa que la participación es central en la Gestión Social, conforme ya discutido.

Se eligió el modelo de los criterios de calidad de participación de Villela (2012), tal como se presenta en el trabajo organizado por Tenório (2012b). Esta decisión partió del análisis detallado de la obra (Cançado, 2012), en que se percibió la compatibilidad del modelo presentado con la aproximación teórica discutida durante la Práctica de Postdoctorado.

En la orientación de los trabajos de disertación de Pinheiro (2013) y Silveira (2013), en el PPGDR/UFT, se probaron los modelos de Castellà y Parrés (2012) y Villela (2012). Tras los análisis, se han utilizado los resultados para la identificación de la Gestión Social en las organizaciones.

Pinheiro (2013) estudió el poder legislativo de municipalidad de Imperatriz, Estado de Maranhão, bajo la perspectiva de la participación popular en aquel espacio. Pese a que existieron instrumentos para la participación, ella no tuvo lugar en la práctica. La metodología se basó en entrevista y análisis de contenido, por lo tanto, en el abordaje cualitativo se utilizaron los criterios de Castellà y Parés (2012) para orientar la construcción de los instrumentos y análisis de los resultados. El análisis sirvió de base para identificar si existe Gestión Social en la Asamblea de Concejales de la municipalidad. El mismo procedimiento lo utilizó Silveira (2013), pero con el modelo de Villela (2012) y teniendo como objeto el Consejo Municipal de Salud de Imperatriz, Maranhão.

Fue importante la prueba de los dos modelos, que son muy similares; pero, el de Villela (2012) se presenta como el más indicado por partir del concepto de Ciudadanía Deliberativa y considerar los trabajos de Castellà y Parés, además de otros autores. El trabajo de Villela (2012) se está desarrollando en el ámbito del PEGS/EBAPE/FGV, basado en el modelo del IGOP, por medio de un proceso de reducción sociológica de

Guerreiro Ramos<sup>63</sup>, que lo adaptó a la realidad brasileña.

Considerando la participación como centro de la ciudadanía deliberativa y de la Gestión Social, podemos acercar la Gestión Social a estos criterios de análisis. Se parte del entendimiento de que la Gestión Social “puede ser presentada como la toma de decisión colectiva, sin coerción, basada en la inteligibilidad del lenguaje, en la Dialogicidad y en la comprensión ilustrada como proceso, en la transparencia como presuposición y en la emancipación en cuanto fin último” (Cançado; Tenório; Pereira, 2011, p. 697). Podemos enumerar, entonces, las características de la Gestión Social: toma de decisión colectiva sin coerción, inteligibilidad y transparencia, dialogicidad y entendimiento.

Se propone, así, la aproximación entre los criterios de análisis y las características de la Gestión Social, para identificarla en las organizaciones. Esta aproximación inicial se encuentra en el Cuadro 6.1.

---

63 Según Ramos (1965 *apud* Villela, 2012) la reducción [puede] describirse en los siguientes apartados: 1) Es actitud metódica [...]; 2) No admite a existencia en la realidad social de objetos sin presuposiciones [...]; 3) Postula a noción de mundo [...]; 4) Es perspectivista [...]; 5) Sus soportes son colectivos, no individuales [...]; 6) Es un procedimiento crítico-asimilativo de la experiencia extranjera [...]; 7) Aunque sus soportes colectivos sean vivencias populares, la reducción sociológica es actitud altamente elaborada (p. 37).

**Cuadro 6.1.** Relación entre los Criterios de Análisis para Ciudadanía Deliberativa y las características de la Gestión Social

Vilella (2012)		Cañado, Tenório y Pereira (2011)
Categorías	Criterios	Característica de la Gestión Social a identificarse
<p>Proceso de discusión: discusión de problemas a través de la autoridad negociada en la esfera pública. Presupone igualdad de derechos y se entiende como un espacio intersubjetivo y comunicativo que posibilita el entendimiento de los actores sociales involucrados.</p>	<p>Canales de difusión: existencia y utilización de canales adecuados al acceso a la información para la movilización de los potenciales participantes.</p>	<p>Transparencia e inteligibilidad</p>
	<p>Calidad de la información: diversidad, ilustración y utilidad de la información proporcionada a los actores involucrados.</p>	<p>Transparencia e inteligibilidad</p>
	<p>Espacios de transversalidad: espacios que cruzan sectores con el fin de integrar diferentes puntos de vista.</p>	<p>Dialogicidad; Entendimiento</p>
	<p>Pluralidad del grupo promotor: liderazgo compartido con el fin de reunir diferentes potenciales actores.</p>	<p>Toma de decisión colectiva sin coerción; Dialogicidad</p>
	<p>Órganos existentes: uso de órganos y estructuras ya existentes evitando la duplicación de las estructuras.</p>	<p>Transparencia e inteligibilidad; Entendimiento</p>
	<p>Órganos de seguimiento: existencia de un órgano que le dé seguimiento a todo el proceso, desde su elaboración hasta la implementación, garantizando la coherencia y fidelidad a lo decidido de forma participativa.</p>	<p>Transparencia e inteligibilidad</p>
	<p>Relación con otros procesos participativos: interacción con otros sistemas participativos ya existentes en la región.</p>	<p>Entendimiento; Dialogicidad</p>

Vilella (2012)		Cançado, Tenório y Pereira (2011)
Categorías	Criterios	Característica de la Gestión Social a identificarse
Inclusión: incorporación de actores individuales y colectivos anteriormente excluidos de los espacios decisorios de políticas públicas.	Apertura de los espacios de decisión: procesos, mecanismos, instituciones que favorecen la articulación de los intereses de los ciudadanos o de los grupos, dando una igual oportunidad a que todos participen en la toma de decisión.	Toma de decisión Colectiva, sin coerción; Transparencia e inteligibilidad; Dialogicidad
	Aceptación social, política y técnica: reconocimiento por los actores de la necesidad de una metodología participativa, tanto en el ámbito social, como en el político y en el técnico.	Toma de decisión Colectiva, sin coerción; Transparencia e inteligibilidad; Dialogicidad
	Valorización ciudadana: valorización por parte de la ciudadanía sobre la relevancia de su participación.	Entendimiento
Pluralismo: multiplicidad de actores (poder público, mercado y sociedad civil) que, a partir de sus diferentes puntos de vista, están involucrados en el proceso de toma de decisión en las políticas públicas.	Participación de diferentes actores: acción de asociaciones, movimientos y organizaciones, bien como ciudadanos no organizados, involucrados en el proceso deliberativo.	Toma de decisión Colectiva, sin coerción; Transparencia e inteligibilidad; Entendimiento
	Perfil de los actores: características de los actores en relación con las sus experiencias en procesos democráticos de participación.	Toma de decisión colectiva, sin coerción

Villela (2012)		Cançado, Tenório y Pereira (2011)
Categorías	Criterios	Característica de la Gestión Social a identificarse
Igualdad participativa: isonomía efectiva de acción en los procesos de toma de decisión en las políticas públicas.	Forma de escogencia de representantes: métodos utilizados para la escogencia de representantes.	Toma de decisión Colectiva sin coerción
	Discursos de los representantes: valorización de procesos participativos en los discursos ejercidos por representantes.	Toma de decisión Colectiva, sin coerción; Transparencia e inteligibilidad; Entendimiento
	Evaluación participativa: intervención de los participantes en el seguimiento y en la evaluación de las políticas públicas.	Toma de decisión colectiva sin Coerción; Entendimiento
Autonomía: apropiación indistinta del poder decisorio por los diferentes actores en las políticas públicas.	Origen de las proposiciones: identificación de la iniciativa de las proposiciones y su congruencia con el interés de los beneficiarios de las políticas públicas adoptadas.	Toma de decisión Colectiva sin Coerción; Entendimiento
	Alcance de los actores: intensidad con que las administraciones locales, dentro de determinado territorio, pueden intervenir en la problemática planeada.	Toma de decisión Colectiva sin coerción
	Perfil de los líderes: características de los líderes respecto a la conducción descentralizadora del proceso de deliberación y de ejecución.	Toma de decisión colectiva, sin Coerción; Transparencia e inteligibilidad; Entendimiento
	Posibilidad de ejercer la propia voluntad: instituciones, normas y procedimientos que permitan el ejercicio de la voluntad política individual o colectiva.	Toma de decisión colectiva, sin coerción

Villela (2012)		Cançado, Tenório y Pereira (2011)
Categorías	Criterios	Característica de la Gestión Social a identificarse
Bien común: bienestar social alcanzado mediante la práctica republicana.	Objetivos alcanzados: relación entre los objetivos planeados y los realizados.	Transparencia e inteligibilidad; Entendimiento
	Aprobación ciudadana de los resultados: evaluación positiva de los actores sobre los resultados alcanzados.	Entendimiento

Elaboración propia.

De esta forma, al evaluar la ciudadanía deliberativa, por medio de estos criterios de análisis, es posible observar los rasgos de la Gestión Social en las organizaciones. Se nota, incluso, que, para identificar los criterios de análisis, parecen ser más indicados los métodos de naturaleza más cualitativa, como la observación (participante o no), entrevistas, grupos focales u otros métodos de esta naturaleza.

Se devela, entonces, otra agenda de investigación que consiste en el perfeccionamiento del Cuadro de Análisis, tanto como su aplicación en organizaciones de diferentes naturalezas, de forma para identificar o no la Gestión Social en la práctica de las organizaciones.

En la sección siguiente, se presenta una propuesta para una agenda de investigación para la Gestión Social, basada en los resultados presentados anteriormente.

## 6.4 Por una agenda de investigación para la Gestión Social

Por constituirse en un campo en construcción, la Gestión Social necesita de más aportes teóricos y metodológicos para su evolución. La propuesta de agenda de investigación está vinculada con los resultados presentados que, al ser discutidos, mostraron nuevas posibilidades de avance para el campo.

La primera sugerencia es discutir cómo se pueden “incentivar” las interorganizaciones y las comunidades de práctica. Esta agenda tiene una naturaleza metodológica y, como trasfondo, una paradoja. La Gestión Social no se identifica con metodologías prescriptivas, pero, por otro lado, ella necesita de caminos para construirse y robustecerse. El abordaje de esta investigación nos indicó que las Interorganizaciones (en el nivel organizativo) y las Comunidades de Práctica (en el nivel de las personas) pueden ser caminos interesantes por recorrer en este sentido, principalmente si se las consideran de forma complementaria.

En una perspectiva más teórica, se sugiere la profundización de los fundamentos teóricos de la Gestión Social de tal forma que construya su primer paradigma (inherentemente temporal), o establecer una discusión sobre la imposibilidad de incluir la Gestión Social en esta estructura teórica, en otras palabras, presentándola como multiparadigmática.

El necesario avance en relación con los fundamentos teóricos de la Gestión Social puede ayudar a ilustrar el asunto de la escalaridad. En otros términos, ¿la Gestión Social estaría confinada al nivel “micro” o tiene la capacidad para ser la forma de gestión de espacios más grandes? En tal discusión, cabe, todavía, el debate entre participación directa e indirecta, así como la utilización de tecnologías de la información y comunicación para mediar esta participación.

Finalmente, una última agenda de investigación se refiere a la validación y perfeccionamiento del cuadro de análisis para la identificación de la Gestión Social propuesta en esta investigación. En este sentido, se sugiere su aplicación en organizaciones de diferentes naturalezas, para identificar o no la Gestión Social en la práctica de las organizaciones, bien como el perfeccionamiento de la herramienta.

En el Cuadro 6.2, se presenta una síntesis de la sugerencia de agenda de investigación.



## Cuadro 6.2. Síntesis de la Agenda de Investigación propuesta

Agenda de Investigación	Objetivo(s)
Desarrollo de Interorganizaciones y Comunidades de Práctica	Desarrollar caminos para “incentivar/posibilitar” la constitución de Interorganizaciones y de Comunidades de Práctica, preferentemente de forma complementaria
Paradigma(s) para la Gestión Social	Construir el primer paradigma para la Gestión Social
	Demostrar que la Gestión Social es multiparadigmática
Escalaridad de la Gestión Social	Identificar las posibilidades de escalaridad de la Gestión Social con relación a la participación directa e indirecta
	Identificar posibilidad de uso de tecnologías de la información y comunicación para participación directa en el ámbito de la Gestión Social
Cuadro de Análisis para identificar la Gestión Social	Perfeccionar el cuadro de análisis
	Crear herramientas y mecanismos para utilización del cuadro de análisis
	Utilizar el cuadro de análisis en diferentes organizaciones como forma de verificar las posibilidades de Gestión Social

Elaboración propia.

La agenda de investigación, pese a que se presenta en tópicos, es, inherentemente, complementaria, de modo que el desarrollo de cualquiera de las sugerencias impacta en las demás. Es importante recalcar que la agenda no tiene el ánimo de ser restrictiva, pues puede haber otros temas igualmente relevantes que se deben considerar en la investigación del área.

De la misma forma, este trabajo no termina con “Conclusiones”, “Consideraciones Finales” o algo que lo valga. Pues, todavía estamos en el camino, pero ya no en el inicio. “Nadie educa a nadie, nadie educa a sí mismo, los hombres se educan entre sí, mediatizados por el mundo” (Freire, 1987, p. 68).