

# Innovación y dinamismo societal

Ensayo para una semántica y pragmática de la acción y la gerencia

## **Innovación empresarial**

Inventos e innovación  
Investigación y Desarrollo  
Emprendimiento

## **Crítica social**

Crítica radical  
Crítica pragmática  
Racionalidad misional

## **Evaluación**

Enfoques evaluativos  
Investigación-acción evaluativa y participativa  
Pedagogía del juicio responsable

## **Proyectos y gerencia social**

Competencias profesionales  
Problematización  
Parámetros de la gerencia social

## **Dinamismo societal**

Sujetos y actores  
Procesos básicos de la producción social  
Mayéutica del sujeto

**Coda:** El fomento de la gerencia social

Alberto Gruson  
CISOR, Centro de Investigación Social, Caracas  
septiembre 2020

Una versión algo recortada del presente ensayo se publica en los primeros fascículos de la revista *Juntos en la acción popular*, UNISAJ: Universidad de Innovación Social Armando Janssens / Grupo Social CESAP: Centro al Servicio de la Acción Popular, Caracas: [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_jplap/issue/current/showToc](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_jplap/issue/current/showToc)

Grupo Social CESAP <http://www.gruposocialcesap.org>  
CISOR <https://cissocial.org.ve/>

La innovación es resultado de iniciativas novedosas que al difundirse traen cambios significativos en la vida de una colectividad, dando lugar a nuevas condiciones sociales: usanzas, agencias, instituciones o ideales. No sabemos cuáles, ni cómo, algunas novedades de hoy concluirán en transformaciones futuras; pero los cambios saldrán forzosamente de emprendimientos anteriores, algunos de entre los actuales, acaso, nos son conocidos. Lo propio de la innovación no está en sus antecedentes, ni siquiera en su ocurrencia, sino en sus efectos lejanos. Eso no quita que haya proyectos con intención de innovar.

En la idea de un proyecto innovador, se perciben tres componentes que serían: el atractivo de iniciar una obra con sello propio; la exploración de futuribles; y cierta expectativa de desencadenar una dinámica que adquiriese vida propia. Esta dinámica y la direccionalidad que se le podrá reconocer o estimular, problematizan el propósito de innovar, pues no es sólo cuestión de ocurrencia, oportunidad e iniciativa, sino también de capacidad y organización, de criterio y responsabilidad, es decir, de gerencia.

En el presente ensayo, queremos situar la idea de innovación en medio de los temas que se le asocian y la matizan, para encontrar un itinerario que lleve a una propuesta de investigación-acción en gerencia social de proyectos. Gerencia que denominamos social, por atender y asumir ella su encuadre en sistemas y horizontes de sociedad o civilización (digamos, en horizonte *social*).

Son cinco secciones. Las primeras dos consideran contextos de la innovación que lucen antagónicos: (1) el mundo empresarial y (2) la crítica social; en esta contraposición, nace una idea diferenciada de *misión institucional*. Las siguientes dos secciones están dedicadas a la ponderación de los proyectos: (3) de acuerdo con diferentes perspectivas de la evaluación y (4) con un examen de las capacidades o competencias profesionales; subyace en ambas secciones la idea de *gerencia social de proyectos* que se empareja con la de *responsabilidad*. La última sección (5) se centra en lo que entrañan las problematizaciones anteriores —la misión y la responsabilidad— en la acción, a saber, una idea de *sujeto social* y de una *mayéutica* para su promoción.

La mayéutica del sujeto social es, desde luego, el puntero de nuestro ensayo. En esta óptica se verá un boceto del mapa semántico de este propósito: recorrido de los parámetros que dibujan, una *analítica general del proyecto de acción* y delinean a la vez los caminos para una *clínica gerencial*. Entendemos la clínica como evaluación de casos en cuanto intervenciones, es decir, como aplicaciones gerenciales. Cada acción es un evento singular en la vivencia del actor-agente; se trata de objetivarlo como caso, es decir, colocarlo dentro de una tipología; la singularidad es la realidad de la acción como acto-evento, la tipología convierte el acto en objeto de conocimiento, en vector de una práctica; el actor pasa a verse como gerente y no ya sólo como agente. La clínica rastrea las perspectivas genéricas, los contextos, las afinaciones y los ajustes que permitan interpretar al actor en su mejor semblante, pero deslastrándolo de su singularidad y, al presentársele contrincantes, interlocutores o compañeros, objetivarlo. La mayéutica es una clínica en la que los actores se hacen analistas los unos para con los otros, auscultan sus obras, y vislumbran derroteros gerenciales. La innovación social se destaca así, no en ocurrencias o soluciones fortuitas, tampoco en repercusiones azarosas o ilusorias, sino en la capacidad productiva que brota del auto-análisis recíproco de los actores. La gerencia social es la del agente que se hace sujeto.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En notas, se presentan referencias biblio-documentales, no sólo para mencionar las fuentes de lo que exponemos, sino también para ofrecer resúmenes o exposiciones cortas accesibles en internet, que puedan favorecer el curioso y alentar otras indagaciones.

# Innovación empresarial

## Inventos e innovación

No importa dónde habría leído la anécdota que voy a relatar. Creo que es pura fantasía, pero da para pensar e introducir las presentes reflexiones. Se trata del teléfono presentado por vez primera en un salón de inventores. La apreciación del jurado había sido en aquella circunstancia que el aparato era ingenioso, pero que ¿a quiénes podía interesar conversar con otra persona, a distancia? El placer de la conversación es, en efecto, presencial y mejor si es entre tres o cuatro. Cierto es que se puede hablar sin conversar; pero desde luego entonces, no es para el disfrute, sino con otros fines para los cuales el escrito suele ser suficiente, o inclusive más apropiado.<sup>2</sup>

El teléfono —como puede uno enterarse en muchos sitios del internet— fue inventado por Antonio Meucci en La Habana, en 1850, a raíz del descubrimiento fortuito de la transmisión de la voz de un paciente suyo, por medio del cable que servía para aplicarle leves descargas eléctricas que debían aliviarle un reumatismo. El hecho es que, por la época, andaban rondando varios intentos en torno a lo que iba a ser la telefonía; como ingeniero, Meucci estaba predispuesto para advertir el fenómeno y sacarle provecho. Habiendo ya fijado su residencia en Estados Unidos, el inmigrante italiano trató de patentar allí su invento en 1860, pero el que ganó la patente fue, en 1876, el escocés Graham Bell, fundador de la compañía *Bell Telephone* en 1877 y luego en 1881, con Thomas Edison, de otra compañía para vender teléfonos en el mundo entero. El invento fue de Meucci; la innovación fue de Bell-Edison. La innovación es el invento cuya aplicación se difunde porque cae bien, resuelve un problema o lo hace mejor que las soluciones corrientes. Más allá, lo que consagra una innovación es la inducción de otras innovaciones y combinaciones de ellas, que no deja de afectar la vida de la gente por doquier.

La patente, a su vez, es un derecho que el poder público le reconoce al creador de un invento, para explotar en exclusiva la novedad y sus mejoras; es un derecho que se extiende por tiempo limitado. La patente, a la vez que impide a terceros no autorizados comercialarlo, publicita el invento. Paralelamente, con la definición de lo que es invento patentable, surgen también la noción y el delito de plagio. Los antecedentes son dignos de mención. Tres o más siglos antes de nuestra era, en Síbaris (ciudad griega situada en la actual Calabria), se concedían derechos de explotación exclusiva por un año a los creadores de exquisitices, entre las cuales las gastronómicas; así los sibaritas aseguraban el disfrute de un continuo refinamiento de su cultura. Meléndez Díaz<sup>3</sup> trae el dato a colación para explicar luego la mente de las patentes del siglo XV, que venían siendo privilegios a cambio de la divulgación y mejora de los inventos, incluyendo por ejemplo la obligación de enseñar las habilidades inéditas, o sea, la obligación de *hacer patentes* las novedades y de fomentar su aprovechamiento general. A partir de estas anécdotas, ahora, podemos destacar algunos rasgos de la innovación, que nos guiarán en las próximas reflexiones.

(1) La innovación parte de un invento o descubrimiento, pero no es tal hasta tanto *se difunda e incorpore* en los hábitos de una colectividad y en la idiosincrasia de sus bienes culturales. Muchos inventos, desde luego, no han tenido difusión alguna. Ahora bien, las condiciones de la difusión de un invento —lo mismo que las de una moda, un rumor o una infección— dependen menos del iniciador que de la colectividad receptora. Con Bell y Edison, hablar a distancia dejó de ser una curiosidad, se convirtió en algo útil y luego indispensable. Pero la innovación, si bien se asentó

---

<sup>2</sup> Impensable, en efecto, en aquél entonces —hará pronto doscientos años— el cuchicheo telefónico generalizado de hoy en día que, de seguro, supera ya en volumen las conversaciones presenciales (al menos en los actuales tiempos de confinamiento sanitario).

<sup>3</sup> J. Ángel MENÉNDEZ DÍAZ, *Patentes increíbles*, 2016: <https://www.amazon.es/Patentes-Increíbles-Angel-Menéndez-Díaz/dp/1522736522>

en la difusión técnica y comercial del teléfono, consistió en la implantación concomitante de un modo de vida particular que concluyó en la naturalización del habla a distancia.

(2) El mismo proceso creativo no es fortuito. Si el azar puede llevar a un descubrimiento, el descubrimiento se entiende en un *contexto problematizado*, no sólo ni tanto al surgir un problema agudo, como más bien en la persistente curiosidad acerca de cierta clase de fenómenos, intereses o incomodidades. Al ingeniero Meucci le llamó la atención la transportación eléctrica de la voz y se valió de este fenómeno para fabricar un aparato que le permitió desde su taller comunicar con su esposa parálitica que se encontraba en otro piso. Resolvió un problema doméstico y después pensó en patentar el dispositivo en previsión de aplicaciones de alcance mayor. El invento deriva de rumiar problemas y de variar sus planteamientos y entornos. Cuando brota el hallazgo, se asoma una técnica para implementarlo y probarlo en uno y otro contexto; así suele ser, por demás, cómo se vislumbra la solución de problemas diferentes del problema inicial.

(3) Meucci no pudo costear los trámites de la patente para su teléfono y se perdió en vericuetos de abogados, lidiando con Bell. Su genio le fue reconocido sólo en acto póstumo. Como dijimos, la innovación se debe a Bell, quien supo hacer todo lo necesario (inclusive casarse con la hija de algún magnate) para crear una empresa, luego otras, fusionarlas y establecer un emporio que desembocaría hoy en día en la multinacional *AT&T*. No hay duda de que, junto al invento, la innovación supone *competencias gerenciales*, porque se trata de montar una empresa y de tener éxito. De allí en adelante, corre la epopeya de los negocios en la que se combinan racimos de inventos, empresas y finanzas, que terminan impulsando una revolución económica-industrial.

(4) El caso de los sibaritas ayuda para ensanchar el campo de la innovación más allá de los problemas técnicos y de los negocios, hacia la instauración y el disfrute de bienes culturales nuevos. En efecto, el invento que dé lugar a innovación puede ser un producto, una herramienta, como también una teoría, un estilo, una reivindicación; cualquier *iniciativa desencadenadora* de un proceso de cambio en las costumbres, las sensibilidades, la convivencia, el bienestar, los derechos, —en fin, en la civilización o en alguno de sus segmentos significativos. Ejemplos de desencadenamientos decisivos, si bien no técnicos: los Pioneros de Rochdale inventaron la cooperativa; la Convención de Seneca Falls, los derechos políticos ('civiles y religiosos') de la mujer; Freud, el inconsciente; Gandhi, la no-violencia activa. Una vez afirmada una innovación, los historiadores rastrean su origen y encuentran a veces a un inventor, un evento, una coyuntura.

(5) Meucci murió pobre, y cuántos más que también fracasaron por contrariedades financieras y demás. Hay fallas en el dominio técnico de las innovaciones; piénsese en calderas que explotan, minas que se desploman, derrames químicos ecodidas, aplicaciones armamentistas y criminales; y la rentabilidad de determinadas novedades implica de pronto la traslación de empresas y despidos masivos de personal. Resumiendo, la innovación es costosa para los que la difunden, y también para los sectores sociales sometidos a sus ensayos y errores. Visto todo al cabo de lustros o siglos, con optimismo o candor, no se contabilizan los costos y estos finalmente se olvidan. Más bien se observan *cambios que, después de ocurridos, se tienen por etapas* de un progreso; y si no lo son de un progreso, en todo caso lo son de una evolución. *Creación y destrucción* van de la mano;<sup>4</sup> y la reconstrucción, después de la catástrofe, se da —borrón y cuenta nueva— con planteamientos diferentes y nuevos repartos con actores de una generación que no conoció la calamidad.

---

<sup>4</sup> El tema de la destrucción creativa es importante en historia socioeconómica (véase [https://es.wikipedia.org/wiki/Destrucci3n\\_creativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Destrucci3n_creativa)). Corrado GINI (1884-1965) —conocido por el coeficiente que propuso para medir la distribución desigual del ingreso en una población— ha publicado en 1952 un tratado de economía política concebida como una terapia especializada de las colectividades (proteger las sociedades de sus enfermedades económicas); lleva por título *Patología económica*, estudio de fisiopatología y protección social (en castellano, Barcelona: Labor, 1958, xxxix+800 p.). Sobre el pensamiento de Schumpeter, del que nos ocuparemos en próxima sección, véase al respecto Jacobo DE LA CORTE CARMONA, *Schumpeter y la destrucción de las instituciones por los innovadores*, Madrid: Universidad de Comillas, 2015, 43 p.: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7354/retrieve>

## Investigación y Desarrollo

Las empresas que pueden dedicar energías a la investigación procuran sistematizar el proceso innovador, estudiándolo y respaldando sus estímulos y elementos. En empresas pequeñas, este auténtico trabajo será una preocupación del dueño y de sus colaboradores cercanos. Las empresas de gran tamaño crean departamentos especializados en *investigación y desarrollo (I&D; Research and Development, R&D)* o, inclusive con este mismo fin, empresas subsidiarias. Federaciones empresariales o gremiales mantienen a veces institutos de este tipo. Los estados también, desde luego, elaboran y financian políticas específicas de resguardo de la propiedad intelectual, del derecho de patentes, de creatividad en los establecimientos educacionales, de estímulo a la implantación de empresas innovadoras.

El fomento del desarrollo socioeconómico ha llevado los países a idear e implementar dispositivos de investigación-desarrollo-innovación (IDi) o de ciencia-tecnología-innovación (CTI). La finalidad es promover el ordenamiento de los recursos institucionales y *drenar los esfuerzos hacia el conocimiento*, la tecnología y la creatividad.<sup>5</sup>

Para apreciar la contextualización social favorable al dinamismo creador, veamos como ejemplo la composición del *Índice Global de Innovación (Global Innovation Index, GII)*. Creado en 2007, éste permite clasificar los países de acuerdo con sus recursos y desempeños en la materia.<sup>6</sup> El desglose de sus 82 indicadores muestra cómo se concibe una capacidad nacional de innovación tecno-socio-económica. Así tenemos estos indicadores, presentándolos de los más globales a los más específicos, en cinco grupos:

- a) las condiciones nacionales generales que dinamizan el mercado y los negocios: desde el entorno político-administrativo y la gobernanza, hasta la infraestructura de la energía, el transporte y la comunicación;
- b) la calidad y orientación de la educación básica y media: características de la matrícula, relación docente-alumnos, capacidad y conocimientos en lectoescritura, matemáticas y ciencias;
- c) otro tanto y análogamente en la educación superior;
- d) la organización y gerencia del conocimiento en los sectores productivos: entrenamiento del personal científico, colaboración entre universidades y empresas, sistemas de información en orden al aprovechamiento del conocimiento;
- e) finalmente, —siendo todo lo anterior el sustrato (*input*) de la innovación— la producción (*output*) científico-tecnológica y la circulación de las novedades, o sea su aplicabilidad y aplicación.

Esta breve presentación del índice de innovación muestra que más se tiene en mira la *capacidad social* (global) de innovación que la propia innovación. Insistamos en eso para prolongar nuestra reflexión.

(1) La capacidad de innovación es vista como la de *colectividades*: países, a los que se les aplica el índice, y conjuntos de países para enseñar y comparar características comunes y contrastadas. Son países, por la disponibilidad de datos estadísticos y porque al país le corresponde una instancia que lleva a cabo políticas de desarrollo. La clasificación por puntaje —cosa común en todos

---

<sup>5</sup> El estado de la cuestión en Venezuela: Carlos GENATIOS y Marianela LAFUENTE, *Ciencia y tecnología en Venezuela*, Caracas: OPSU, 2004, 238 p. Véase, de los mismos autores: *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo* [s.f.], 16 p.: [http://acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/CIV/servicios\\_publicos/1\\_Ciencia\\_tecnologia\\_e\\_innovacion\\_para\\_el\\_desarrollo.pdf](http://acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/CIV/servicios_publicos/1_Ciencia_tecnologia_e_innovacion_para_el_desarrollo.pdf)

<sup>6</sup> La edición, a cargo de la Universidad Cornell, el Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), ha estudiado, para 2019, 129 países (Venezuela no figura entre ellos). Los países latinoamericanos mejor ubicados se encuentran en el tercer quintil, sea, alrededor de la mitad del listado: Chile, Costa Rica, México, Uruguay, Brasil, Colombia, Perú, Argentina, Panamá. Para 2015, Venezuela se encontraba en crisis, en el puesto 132 de 141 países. Véase el detalle de los indicadores: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017-annex1.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017-annex1.pdf). Presentación general del índice, en castellano: [https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article\\_0006.html](https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html).

los índices— no tiene por finalidad otorgar premios, sino apreciar la densidad diferencial del fenómeno, con miras al discernimiento de los *factores* que ilustran o explican sus diferencias principales. Factores o dimensiones, que no causas; o entonces causas y efectos causales; configuraciones y parámetros.

El índice mide producciones novedosas, por supuesto, así como, en el uso de las mismas, su potencial innovador (indicadores del *output*, grupo *e*). Pero el índice es más profuso en el examen de los *sustratos generales* de la innovación, entre los cuales deberían encontrarse los factores de su producción y de las diferencias nacionales. Son sustratos institucionales y de equipamiento (grupos *a,d*) que pueden decirse ambientales, y el sustrato intelectual (grupos *b,c*) que se relaciona más directamente con la investigación y la innovación. Si bien el índice recuenta novedades, no es así tanto que las haya, como que una colectividad esté en capacidad y dinámica de producirlas. No es así tampoco tanto que despunte uno que otro inventor, como más bien que el terreno sea (se haga) apto para el cultivo de diferentes tipos de excelencia. Tratándose de la capacidad nacional de investigación y desarrollo, se examina la calidad y orientación de la educación superior, que se asienta en las de la educación media (y previamente en las de la educación básica). Y no es sólo que haya conocimiento, como que se valore su producción e incorporación en prácticas de desarrollo; así se concibe la innovación, no advenediza sino brotando genuina de un modo de hacer las cosas en determinado país.

(2) La excelencia que considera el *Índice Global de Innovación* apunta al progreso socio-económico y al *estímulo de los negocios*. La inteligencia y las experticias correlativas de este progreso son acaso más propias de las ciencias tecnológicas, ciencias que —digamos, en aras de brevedad— se aplican en la manipulación de los objetos. Nada debiera oponerse a un examen análogo de las capacidades de innovación y dinamismo en las actividades que —siguiendo en aras de brevedad— se aplican explícitamente en la *calidad y el sentido de la vida* de sujetos y, por tanto, en el cultivo de las ciencias y experticias humanísticas, sociales y políticas.<sup>7</sup> No es aquí cuestión de oponer dos formas de inteligencia y experticia, sino de advertir en ambas la legitimidad de un mismo esfuerzo; en ambas (y sus interferencias), el dinamismo y el progreso implican la exploración, formación, acumulación y articulación de capacidades que van a la par de un esmero en la producción, la exigencia de calidad y el aprecio (no sólo el uso) de la excelencia en las prestaciones. Lo que vale la pena hacerse (y buscarse), amerita hacerse (y buscarse) bien y mejor; tanto en lo tecnológico y operativo, como en lo estético y lo político, lo ético y la espiritualidad.

(3) La capacidad (de actuar e innovar) es vista como un *resultado de la acumulación y articulación* de fortalezas previas, dentro de *determinada orientación*. Nótese que la capacidad se forja al ejercerse (acumulación), en oportunidades o contextos (articulación) que se procuran (metódicamente), experimentando posibilidades (orientación). Esta atención metódica, no sólo al funcionamiento y mantenimiento, sino al perfeccionamiento y la excelencia en todo tipo de actividad, marca definitivamente una voluntad y una *libertad constructivista*: no dejar que las cosas ocurran y sin más acomodarse en medio de ellas, sino concebir un bienestar y edificarlo, hacer doméstico un mundo.

(4) Detrás de estas ideas no es necesario denunciar ningún elitismo. Tal elitismo podría suceder, obviamente, en el caso de enclaves (determinada localidad, estrato social, sector industrial o administrativo) en los que se cultiva una excelencia en circuito cerrado; podría darse inclusive con enclaves productores de excelencia que mantengan (o tengan) el resto del país en la condición de consumidores parciales y clientelares de sus bondades. Pero la inclusión en el índice de indicadores educacionales de educación básica y media inclinaría, por lo contrario, a reconocer una preocupación por la formación de élites eficaces en los más diversos dominios; entendamos élites que

---

<sup>7</sup> No faltan índices pertinentes en los campos educacional, sanitario, social, cultural, político. No es aquí el lugar de examinarlos. El índice de innovación que hemos presentado, lo fue a manera de ejemplo para inducir nuestra reflexión.

dinamizan un campo completo de actividad (en vez de recluirse en las ventajas de un circuito cerrado). En este sentido, el kitsch en la cultura, el populismo en política, la repetidora en educación, toda conformidad generalizada con un ‘*más o menos*’, para ‘*salir de eso*’ y ‘*mientras tanto*’, deberían verse como síntomas de fracaso o indolencia de las élites respectivas (o su inexistencia), de comodidad o pereza de los usuarios, en fin, de descuido o inatención societal. Recíprocamente, habría de valorar y propiciar el que, en una cosa buena o dos, cada quien fuera, bien aprendiz, o alumno, aficionado, experto, militante, mentor; cultor, en fin, pero no mero cumplidor, consumidor y espectador ocioso, aburrido o indiferente en todo.<sup>8</sup>

Si bien el índice de innovación no se centra en eso, importa puntualizar que el desarrollo y la pujanza de un sector de actividad incluye —además de la formación inicial y continuada de su personal, y de la gerencia del conocimiento que le es específico— su capacidad de auto-regulación (en finanzas, estándares, manejo de conflictos, relaciones intersectoriales); se trata del empalme del sector en el tejido social, que también merece ser investigado y desarrollado, como veremos.

## Emprendimiento

Toda reflexión sobre innovación está asociada al nombre de Joseph A. Schumpeter, al menos en el campo económico.<sup>9</sup> Este autor ha identificado y estudiado la innovación como el nervio del dinamismo de la vida económica en su evolución histórica. Los hechos económicos, desde luego, conforman un sistema general de oferta y demanda: de bienes y servicios, ahorro y préstamo, capital y trabajo. En este sentido el funcionamiento de la economía suele examinarse en el juego equilibrista de estos binomios, observándolo en términos de precios y dinero, que son lo que es común a todos los componentes y por eso sirven de medición; es un equilibrio contable. Este **equilibrio**, más que contable, es el de un funcionamiento regular de las prácticas de los agentes económicos, que concluye en flujos y resultados que se mantienen al correr del tiempo en iguales modalidades y proporciones; la organización de la vida económica sigue así igual a sí misma. Hay fluctuaciones, pero la marcha de la economía se sostiene, —digamos coloquialmente— como en el ciclista cuyo equilibrio depende de un pedaleo continuo.

La historia económica es una sucesión de **equilibrios diferentes**, a través de cambios en las prácticas, los resultados y las relaciones. La fluctuación que dará lugar, no a una vuelta al equilibrio previo, sino a una transición hacia un equilibrio de nuevo cuño, es la **innovación**, es decir, una iniciativa novedosa, acaso tímida en un inicio, pero inicio de un cambio sin retorno. La innovación es el meollo de la marcha y del dinamismo económico, como también de la sucesión de los ciclos económicos. Su raíz es el emprendimiento. Veamos algunas caracterizaciones típicas del emprendedor en Schumpeter y otros autores, para sacar de ellas una problematización de alcance más general.

(1) Los que inician un negocio *ingresan como agentes* en la vida económica; se los suele llamar emprendedores en este sentido, porque se arriesgan en un camino que es nuevo para ellos, si bien es un camino que ya existe, transitado ya por otros. Es distinto en la mente de **Schumpeter** quien habla de una *función de cambio* económico (eso es, de caminos nuevos). Los emprendedores, entonces, son aquellos *empresarios que innovan*, asumen los riesgos de esta aventura y tienen éxito. En esta personificación de las funciones económicas, el emprendedor contrasta con los *ejecutivos* que procuran asentar flujos previsibles, rutinas con rendimientos seguros y constantes

---

<sup>8</sup> Sería lo propio de una sociedad *demopédica* (en palabra de Proudhon), la generalización, articulación y certificación de la formación continua ‘a lo largo de la vida’, es decir, la de los adultos después de la formación inicial y profesional con la cual entraron en la vida (pro)activa.

<sup>9</sup> Joseph A. SCHUMPETER (1883-1950), *Teoría del desenvolvimiento económico*, [1911], México: FCE, 1957. Ver: Kenia María RAMÍREZ MEDA, *Análisis de libro Teoría del desenvolvimiento económico, de Joseph A. Schumpeter*, 2011, 15 p. [https://www.researchgate.net/publication/227432414\\_Analisis\\_de\\_libro\\_teor%C3%ADa\\_del\\_desenvolvimiento\\_econ%C3%B3mico\\_de\\_Joseph\\_A\\_Schumpeter](https://www.researchgate.net/publication/227432414_Analisis_de_libro_teor%C3%ADa_del_desenvolvimiento_econ%C3%B3mico_de_Joseph_A_Schumpeter).

(pueden aceptar innovaciones leves que mejoran los procesos, sin perturbarlos). El emprendedor contrasta también con los *inversionistas* que no rigen las empresas, pero participan de sus beneficios (los capitalistas pueden asumir los riesgos de la innovación si esta presenta perspectivas de buena ganancia sin excesiva demora). El *emprendedor* es el que confía en su inventiva; le toca convencer entonces al inversionista para que la financie; y al ejecutivo para que la adopte. La innovación se da forzosamente en el seno de la empresa, pues es ella el lugar de convergencia sostenible de los factores de producción. Introduce nuevas capacidades en cuanto a lo que puede producirse, a cómo hacerlo (recursos, técnicas, organización del trabajo), y a cómo distribuirlo (mercados y mercadeo). De allí en adelante la innovación empresarial afecta poco a poco la sociedad entera.<sup>10</sup>

(2) En uno de sus célebres planteamientos críticos en los albores de la sociología, poco antes de Schumpeter, *Veblen* había presentado dos tipos de empresario que siguen llamando la atención:<sup>11</sup> el *capitán de industria* que es principalmente un ingeniero pendiente de la racionalidad de la producción, como del diseño y la calidad del producto, opuesto al *capitán de negocios* pendiente él del lucro, vendiendo cualquier cosa. Ambos son inventivos en sus afanes, reconoce Veblen pero, al resumir su exposición, señala al primero más útil a la colectividad y al segundo, útil sólo a sí mismo. Y es que la racionalidad del primero parece tocar la naturaleza de la producción, cuando la del segundo sólo explora las oportunidades de su aprovechamiento. Veblen va aún más lejos: la racionalidad o el ímpetu del capitán de industria no es la misma racionalidad que contempla la teoría económica; en todo caso la supera. El capitán de industria es un actor social y no solamente un agente económico, cuando el capitán de negocios, en cambio, representa la aplicación de la mera racionalidad económica (en el sentido restringido de maximizar las ganancias).

(3) Más cerca de nosotros, *Schumacher* se granjeó un éxito editorial notable cuando enalteció al empresario modesto: *lo pequeño es bonito*.<sup>12</sup> El subtítulo de la obra original es significativo: *la economía como cuando importe la gente*. El argumento, por una parte, es una crítica de la globalización de una economía ciega de lucro y, por otra, un alegato por descentralizar la decisión económica y cuidar de la sostenibilidad de un desarrollo humano en armonía con el medioambiente. La reducción de la escala de los negocios que en este sentido preconiza, comporta un giro hacia el empresario como actor social antes que como agente meramente económico (así como en Veblen), y hacia la necesidad de innovación para repensar la actividad económica. Cuando la empresa es grande, la coordinación de los factores de la producción se efectúa mediante delegación entre gerentes de diferentes niveles, consejos deliberativos y asesores, de tal manera que el agente empresarial es una maquinaria decisional anónima e imperturbable.<sup>13</sup> La empresa pequeña, en cambio, tiene un dueño que asume directamente sus responsabilidades, con quien se puede terciar. Cuando, en efecto, se trata de considerar propuestas, rectificar rumbos o enfocar cambios

---

<sup>10</sup> No sin tormentos, desde luego. Véase arriba, la consideración sobre la creación destructiva (o destrucción creativa), que forma parte de la teoría de Schumpeter. No debe confundirse la caracterización personificada de la función de innovación (el 'emprendedor schumpeteriano') con 'claves de éxito' para el líder empresarial, como ocurre a menudo en la literatura que exalta las virtudes del buen mánager.

<sup>11</sup> Thorstein B. VEBLEN (1857-1929), ya había publicado una *Teoría de la clase ociosa*, en 1899. Nos referimos aquí a su *Teoría de la empresa de negocios*, [1904], Granada: Comares, 2009, 251 p. Véase una presentación y síntesis en: Guillermo RUIZ PAVA, "Administración y negocios: juntos pero no revueltos", en *Revista de Economía Institucional* (Bogotá), vol. 17 (2015), pp. 405-410, disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v17n32/v17n32a16.pdf>. Véase también Franco FERRAROTTI, "El empresario como protagonista en Veblen y Schumpeter", *Problemas del Desarrollo*, vol. 31 (2000), pp. 139-146. <https://www.probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/view/28148/25981>.

<sup>12</sup> Ernst F. SCHUMACHER (1911-1977), *Small is beautiful: A study of economics as if people mattered*, 1973. Reedición en castellano: *Lo pequeño es hermoso*, Madrid, Akal, 2011, 367 p.

<sup>13</sup> Se encontraron casualmente al viajar en asientos contiguos de un avión, una gerente de cierta organización militante del amamantamiento materno y un gerente de cierto emporio que, entre varios productos lácteos industriales, vende leche maternizada. En la conversación, enterándose de sus respectivas responsabilidades profesionales, la dama no tuvo sin embargo necesidad alguna de convencer de las bondades del amamantamiento natural a su vecino, comentándole este que su esposa había alimentado así a todos sus hijos; pero una cosa es la casa, y otra el negocio.

en la conducción empresarial, la respuesta de un actor individual es más pronta y flexible. Es así preciso apostar por la innovación que nacerá en empresas de tamaño menor y —digamos, en la línea de Schumacher— para salvar la economía de su avasallamiento financiero global.

(4) Tomemos ahora una síntesis de encuestas llevadas en *microempresas*.<sup>14</sup> Corrobora una dinámica que oscila en torno a tres tipos: *artesano*, *comerciante*, *empresario*. Esta misma tipología puede expresarse también como, respectivamente: producir, vender, perdurar. Y asimismo como: creatividad, negociación, planificación. Los ingredientes son los mismos en los tres tipos, pero en configuraciones diferentes, es decir, con orientaciones y aplicaciones propias. Los tres dueños son expertos en sus respectivos campos, pues, si no, no habrían sobrevivido. Y el éxito, aun cuando pueda medirse comúnmente en términos de ganancia, responde a criterios genuinos. Así, pues, con más detalle:

- El artesano enaltece el arte de su oficio. Trabaja para hacer las cosas bien, pues de lo contrario prefiere no hacerlas. Gusta de un trato de maestro con aprendices, como también con clientes exigentes. Para él, las ganancias son el premio a la calidad de sus productos o servicios. Reverso ahora de estas cualidades, se puede anticipar que el reto o la quiebra de un tal artesano puro provendría probablemente de la rigidez de su oferta y lo reducido de su clientela.
- El comerciante compra para vender lo que más se vende. No es experto en lo que oferta, pero sí en publicitarlo. Es importador y envasador; si ha de producir, será más bien como imitador. Su experticia está en la flexibilidad para adaptarse a una demanda que visualiza amplia y sencilla. La finalidad de su negocio es la pronta ganancia. La ruina del comerciante sería así por haber apostado mal.
- El empresario afinca un establecimiento para que sea duradero y, eventualmente, para que crezca en tamaño. Está pendiente de la inversión. Sabe orquestar las colaboraciones, fidelizar y diversificar la clientela como también a los proveedores. Las ganancias, para él, son ingresos en un sistema de flujos programados. El fracaso de la empresa es el derrumbe de su sistema, acaso por la embestida de coyunturas desfavorables o de rivales advenedizos.

El comerciante busca oportunidades y su habilidad consiste en saber amoldarse a ellas. La oportunidad que concibe el artesano, en cambio, es la que se amolda a sus capacidades. El empresario dota un lugar de confluencia para ambos.

(5) Esta tipología de dueños de microempresa pinta temperamentos individuales, pero al igual que las caracterizaciones anteriores (en Veblen y Schumacher) se refiere a orientaciones gerenciales de alcance general, verificables no sólo en empresas comerciales sino en organizaciones de cualquier clase. Es lo que leemos en la sistematización de *Mintzberg* en varios de sus libros.<sup>15</sup> Los tipos extremos allí son, por una parte, la organización que funciona centrada en *rutinas y estándares* y, por otra, la organización que funciona centrada en una *misión*. En la primera, los objetivos son hacer más, mejor o en lapsos menores, las mismas cosas; en la otra, los objetivos son diversos pero deben desprenderse de una finalidad general y hacerse cónsonos con ella en cada circunstancia.

---

<sup>14</sup> Antonio SUÁREZ, *Las microempresas como fenómeno económico social*, CISOR, 2016, 144 p. Presenta un planteamiento general del tema y un resumen de los aportes venezolanos al respecto (los de CISOR, pp. 118-129, son los que se comentan aquí): <https://cissocial.org.ve/microempresas-fenomeno-econ-soc/>

<sup>15</sup> Por ejemplo, Henry MINTZBERG, *Diseño de organizaciones eficientes* [1983], Buenos Aires: Ateneo, 1989, 254 p. Aquí, pp. 242ss y una alusión posterior al contraste que hicieron célebres a William G. OUCHI & Alfred M. JAEGER, entre empresas de tipo A (americanas) y de tipo J (japonesas) o Z (americanas manejándose al estilo japonés) <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-diseño-de-organizaciones-eficientes.pdf>.

Podría pensarse que hay una afinidad entre la orientación gerencial y la rama de actividad de las organizaciones.<sup>16</sup> Mintzberg escoge así una empresa de encomiendas como ejemplo de organización rutinaria, y una congregación religiosa como ejemplo de organización misional. Sin embargo, para indagar en el fundamento de sus tipos extremos, encuentra y describe dos bancos (un banco-rutina y un banco-misión).<sup>17</sup> En otros estudios, la propensión de la orientación gerencial de uno u otro tipo ha sido buscada en el *entorno* de las organizaciones. Se ha notado así que la gerencia proclive a la innovación suele tener más éxito en un entorno competitivo.<sup>18</sup> La innovación puede encontrarse en los diferentes tipos empresariales, pero en diferentes esferas, bien sea en estándares y tácticas, o en los desgloses estratégicos de una misión.

Sinteticemos estas caracterizaciones contrapuestas del emprendimiento, con una relectura que las ponga en perspectivas recíprocas. Se delinean en esta forma dimensiones o tensiones que conforman, por así decirlo, el espacio o el *campo típico de la acción* empresarial o, de manera general, el campo de acción de toda organización que lleva proyectos a cabo en la sociedad o, para precisar, el *campo tensional en el que se inserta la iniciativa y la exploración innovadora*.

(a) En perspectiva histórica, importa observar las fluctuaciones del sistema económico y discriminar las que son equilibradoras (demostrando la vitalidad del sistema) y las que son transicionales (que darán paso a un ordenamiento diferente, a una mutación). Las fluctuaciones se deben a los emprendedores; pero las novedades decisivas para una transición, las reconoce solamente el historiador en la posteridad de aquellos. La innovación es una fluctuación transicional (no transitoria). La rutina es la eficacia de un funcionamiento equilibrado. La inventiva, si es eficaz, perfecciona o crea rutinas que pueden redundar en innovación. Con todo, importa más aquí el tipo de opción gerencial que determina el diseño de los proyectos y, de allí, la clase de sus rutinas como también la pertinencia de sus inventos.

(b) Así, en perspectiva coyuntural, tenemos un juego de oposiciones o tensiones en la caracterización del dinamismo empresarial que hemos leído en los autores. Lleva a discernir tres dimensiones fundamentales de la gerencia de proyectos, y más generalmente, de la dinámica organizacional del emprendimiento. Hemos visto un primer contraste, acaso el más evidente, entre la lógica del actor social (A), y la lógica del agente económico puro (B). Se observa la lógica A en una configuración de cuatro rasgos (1-4), que tienen en sus correspondientes opuestos (5-8) la configuración propia de la lógica B. El esquema es el siguiente.

<i>Actor social A</i>	<i>B Agente económico puro</i>
Atención al diseño y calidad del producto 1	5 Atención a la distribución del producto
Afianzar capacidades 2	6 Aprovechar oportunidades
Explorar alternativas aun bajo riesgo 3	7 Eficacia de protocolos y estándares
Sensibilidad al entorno 4	8 Persistencia de aparatos anónimos

<sup>16</sup> O de la gerencia apropiada a determinada orientación empresarial. En una microempresa, gerente, dueño y empresa coinciden; no así en empresas de mayor tamaño, cuando lo correcto es hablar entonces del comportamiento de la empresa, más que del empresario.

<sup>17</sup> Mintzberg no completa el argumento con ejemplos de congregación religiosa u obras apostólicas, pero podemos hacer el señalamiento aquí. Hay, en efecto congregaciones u obras monovalentes, que se esmeran en mejorar los estándares de una misma cosa; y otras polifacéticas, no por hacer cualquier cosa, sino por su inventiva en el servicio de un propósito complejo.

<sup>18</sup> O al revés (o ambas cosas): el entorno competitivo requiere innovación. Jeffrey G. COVIN & Dennis P. SLEVIN, "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior" [1991], *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16 (2008), pp. 7-25. [http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin\\_ve\\_slevin.pdf](http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin_ve_slevin.pdf). En este artículo, las marcas del temperamento emprendedor, la caracterización del entorno y la medición del éxito económico, se desglosan con precisión y dan lugar a 42 proposiciones sobre casos y procesos observables. Este marco conceptual inspira a muchos estudiosos de la marcha de los negocios.

Los rasgos gerenciales pueden encontrarse en empresas de todo tipo, combinadas de diferentes maneras (por ejemplo, atención al diseño y calidad del producto, con la eficacia de las rutinas y estándares, sea, los rasgos 1 y 7), pero si imaginamos una gerencia cuyos rasgos son los del conjunto A, contrastada con otra cuyos rasgos son los del conjunto B, entonces, siguiendo las indicaciones de los mismos autores, percibimos un contraste global. La configuración B gira en torno al *agente* como representante de una racionalidad económica pura,<sup>19</sup> opuesta a la configuración A que gira en torno al actor que, si bien es un agente económico, actúa en la vida colectiva concreta con una racionalidad que engloba (y relativiza) la racionalidad económica; es un *actor social*.<sup>20</sup> Se opone aquí la *teoría del sistema* económico (racionalidad económica, equilibrio sistémico), a la *comprensión de los hechos* económicos, según lo que vimos en Schumpeter y Veblen. Dinámica de los aparatos imperturbables cuya lógica de acción es la maximización de la ganancia, opuesta a la dinámica de empresarios insertos en la colectividad, según lo vimos en Schumacher.

El nervio innovador en la vida económica (Schumpeter), la utilidad social de la actividad económica (Veblen), la emancipación de la actividad económica de la racionalidad pura del lucro, así como la conversión del agente económico en actor social (Schumacher), todo eso ha de encontrarse en la gerencia contextualizada o compleja —que llamaremos *gerencia social*.<sup>21</sup> El contraste señalado en la oposición de las configuraciones A y B, es el que se da entre una *racionalidad autónoma* (en el presente caso, gerencia o racionalidad económica pura) que, extremándose e imponiéndose llegaría a ser autócrata, por un lado y, por otro, una gerencia o *racionalidad contextualizada* o compleja (que convive y se compenetra con otras) que llamamos social, pero que extremando su convivialidad perdería en eficacia y especificidad.

---

<sup>19</sup> La maximización del beneficio, como suele entenderse, es racional para el grueso de los agentes económicos particulares. Pero la racionalidad económica pública (en perspectiva societal o colectiva), que le corresponde a la función reguladora del Estado (y de determinadas asociaciones y federaciones profesionales en sus respectivos ámbitos), es *optimizar una utilidad colectiva*, limitando las ineficiencias (monopólicas, por ejemplo), promoviendo la economía de los bienes y servicios públicos, inhabilitando las prácticas económicas engañosas y delictivas, promoviendo la transparencia de los negocios (en particular, las del Estado como empresario). Más allá de los estados, cabe considerar, desde luego, una *utilidad universal*, económica o universal a secas. Véase: Jorge Miguel STREB, *El significado de la racionalidad en economía*, Buenos Aires: UCEMA, 1998, 25 p. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/139.pdf>

<sup>20</sup> En una ocasión, un estudiante de economía estaba diagnosticando una microempresa candidata en un programa de promoción. Al cabo de una contabilidad reconstruida, concluía, para asombro del dueño que no tenía conciencia de ello, que la empresa estaba quebrada. Quería decir que el negocio no formaba propiamente parte del sistema económico (formal). El negocio empero funcionaba y de él vivía (modestamente) su dueño y allegados, porque el equilibrio no era de este solo negocio, sino de un sistema más amplio con normas sólo parcialmente financieras. Esto no quiere negar el progreso que hubiese podido constituir para la microempresa en cuestión ingresar en la economía formal. Los textos que hemos presentado no lo dicen, pero podemos sugerirlo sin violentarlos: la facultad de promoverse un agente en una racionalidad ‘pura’ depende de su capacidad para imponerla en el contexto de su acción, o de una esfera que en dicha racionalidad se haya especializado, dándola por requisito de ingreso a los que quieran (o deban) desenvolverse en su seno. Nótese entonces que la sugerencia no ha de restringirse a una esfera de racionalidad económica, pudiendo aplicarse a otras racionalidades especializadas (artística, política, religiosa, etc.).

<sup>21</sup> Detrás de estas consideraciones se encuentra, desde luego, una crítica a la teoría económica derivada del principio de maximización de la ganancia (de agentes particulares). Esta teoría no daría cuenta sino de una porción (o una distorsión) de las realidades que procura explicar (y orientar). Al hablar de economía ¿a cuáles hechos o procesos nos referimos? Si estos fueran definidos o delimitados de otra manera, distinta sería sin duda la racionalidad que los pudiese entender. En este sentido, algunos señalan que importa dilucidar la racionalidad económica como tal, y que otras ramas de la ciencia enfocan la inserción social (*embeddedness*) de la misma: historia, antropología, sociología, además de las ciencias económicas aplicadas (es decir, en contextos no exclusivamente económicos). Otros procuran indagar más en una teoría del intercambio en general y de las modalidades de la solidaridad social (constitución e interdependencia de los conjuntos sociales y sus redes). En todo caso, los estudios de *economía social y solidaria* forman por sí solos una disciplina frondosa. Al respecto, el *Centro Internacional de Investigaciones e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC)* publica su revista desde 1908: <http://www.ciriec.uliege.be/publications/apce/>; en castellano, *CIRIEC-España*, <http://ciriec-revistaeconomia.es/es/inicio/>; en Venezuela, la revista *Cayapa* (Mérida), de la que corresponde aquí destacar su artículo liminar: Óscar BASTIDAS & Madeleine RICHER, “Economía social y economía solidaria: Intento de definición”, vol. 1 (2001), pp. 1-27, <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/18604/articulo1-1.pdf>

(c) Combinados de otra manera, los mismos ocho rasgos empresariales develan una segunda dimensión típica de la gerencia de proyectos. Cuando contrasta las empresas regidas por rutinas y estándares, con aquellas regidas por una misión, Mintzberg asocia la orientación misional con la creatividad en la adopción de *objetivos múltiples en una acción global coherente*. Esto puede entonces oponerse a una creatividad en *perfeccionamiento técnico e instrumental especializado* acorde con la disciplina y la conformación de protocolos. Eso da otro arreglo compositivo: objetivos múltiples dentro de una coherencia misional (configuración D), afianzamiento especializado o perfección técnica (configuración C), como tensión específica de la *focalización de finalidades* o en la manera de circunscribir la eficacia de las intervenciones. El perfeccionamiento técnico concuerda con un propósito de intervención puntual, tanto más pertinente por cuanto la acción se desenvuelva en un ambiente de actores diversificados que cuente con instancias de diagnóstico y de coordinación en los usuarios como en los prestatarios. Los objetivos múltiples (mas no dispersos o inconexos) se conciben en intentos de dominio ambiental y planteamientos globales, compatibles con la exploración de alternativas y oportunidades.

<i>Perfección instrumental C</i>		<i>D Coherencia de objetivos múltiples</i>
Atención al diseño y calidad del producto	1	5 Atención a la distribución del producto
Afianzar capacidades	2	6 Aprovechar oportunidades
Eficacia de protocolos y estándares	7	3 Explorar alternativas aun bajo riesgo
Persistencia de aparatos anónimos	8	4 Sensibilidad al entorno

(d) Tenemos finalmente una composición de los rasgos que apunta hacia una tensión del emprendimiento focalizada, esta vez, en la *satisfacción del productor* (configuración F), opuesta a la *utilidad general de los usuarios* del producto (configuración E). Esta dimensión es la que daría la clave de los *criterios de éxito* del gerente, de su satisfacción y de su motivación para persistir o rectificar.

<i>Utilidad de los usuarios E</i>		<i>F Autorrealización del productor</i>
Atención al diseño y calidad del producto	1	2 Afianzar capacidades
Explorar alternativas aun bajo riesgo	3	4 Sensibilidad al entorno
Atención a la distribución del producto	5	6 Aprovechar oportunidades
Eficacia de protocolos y estándares	7	8 Persistencia de aparatos anónimos

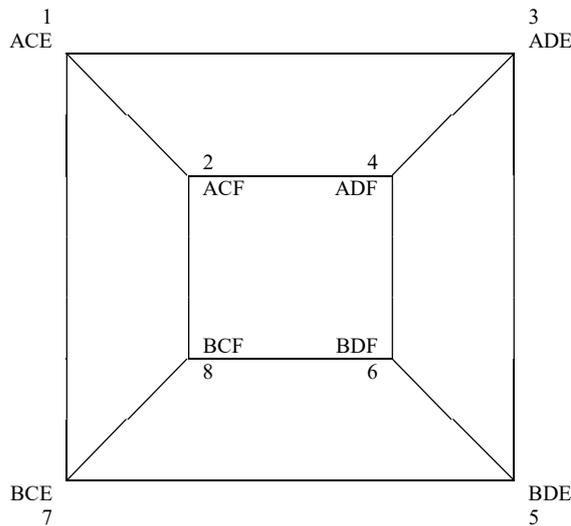
De esta manera se complementa el dibujo de las tensiones que definen el *campo social del emprendimiento*. Aun cuando las líneas sean algo borrosas (porque las caracterizaciones son resúmenes de planteamientos independientes que, por supuesto, no fueron planteados por los autores con miras al análisis que hacemos aquí), bien parecen exponer en su conjunto una problematización fundamental.<sup>22</sup> Resumamos. El emprendimiento, como iniciativa social, se aprecia como navegando en un campo o espacio definido por tres dimensiones tensionales:

- Racionalidad del proyecto: entre la racionalidad del actor social (A), y la del agente puro (B);
- Focalización de finalidades: entre la perfección puntual (C) y multiplicidad coherente (D);
- Criterios de éxito: entre la utilidad de los usuarios (E) y la autorrealización del productor (F).

Un tipo de gerencia se encuentra así estrictamente definido en tres parámetros, que dicen su posición (o tendencia): en la dimensión de *racionalidad*, es A o B; en la de *focalización*, es C o D;

<sup>22</sup> No está de más señalar que estas tres dimensiones convergen con las tensiones que Alain TOURAINE (1925-) identifica en su teoría general como las propias de la vertiente organizacional de la acción: *regulación*, entre autonomía e inserción (aquí: racionalidad, entre autónoma y contextualizada); *capacidad*, entre capacidad técnica y poder (aquí: focalización, entre perfección técnica y objetivos múltiples); *dinamismo*, entre exterioridad e interioridad (aquí: criterios de éxito, entre la utilidad de los usuarios y la autorrealización del productor). Véase *Producción de la sociedad* [1993<sup>2</sup>], México: UNAM, 1995, capítulo 5.

en la del *criterio de éxito*, es E o F. Por lógica combinatoria, eso da 8 tipos de gerencia que se sitúan uno para con otros según su distancia o parecido (dos tendencias iguales, una o ninguna). En el esquema que se inserta, se observan estas distancias por el número mínimo de aristas que han de recorrerse para pasar de un tipo a otro. Desde luego, se reconocen en los tipos gerenciales las configuraciones de rasgos, y en cada tipo el rasgo preponderante: por ejemplo, el rasgo 1 que es la atención al diseño y calidad del producto, es central en la gerencia de tipo ACE, por ser el que es común a A, C y E.



Nótese que los tipos gerenciales se definen ahora sin referencia a preferencias o estilos personales de los gerentes. Son tipos de gerencia, que pueden verificarse por igual en las preferencias de un gerente en determinado momento, como en la calificación de las operaciones de una empresa. Los tipos gerenciales designan categorías generales de la acción: si algo se va a hacer, será dentro de estas categorías, tensiones o disyuntivas; y en estas tres, si bien forzosamente con alguna preponderancia, porque un modo de operar se ubica en un área del espacio gerencial; no lo llena ni se reduce (o desaparece) en un punto. Quedarían pendientes dos cuestiones: darles a los tipos (o

extremos) gerenciales nombres que fueran más dicentes que las siglas, sin desvirtuar las definiciones; y, naturalmente, convenir en que de lo que se trata (como parece) es de gerencia.

Pueden proponerse las siguientes apelaciones para los ocho puntos tensionales que resultan de las tres dimensiones binarias (2\*2\*2) representadas en el grafo (que es un cubo en perspectiva):

- |            |                 |                |                |
|------------|-----------------|----------------|----------------|
| 1 calidad  | 2 especificidad | 4 sensibilidad | 3 alternativas |
|            | 8 independencía | 6 oportunidad  |                |
| 7 eficacia |                 |                | 5 distribución |

El grafo permite señalar las distancias que separan un punto de otro, de acuerdo con el número de aristas que deben recorrerse para pasar de uno a otro. Así, los que más se parecen a ACE, son ADE, ACF y BCE (a una arista de distancia); y el que se le opone en todo es BDF (a tres aristas de distancia).

## La crítica social

La crítica es el examen de algo, que concluye en un juicio; no tanto un examen que pueda hacer para mis adentros y significación personal, sino más bien para la consideración general. Forma así parte de mi crítica la elaboración y explicitación de los criterios de mi valoración. El trasfondo es así público, como para solicitar la adhesión o en todo caso la discusión de los demás en torno a mi juicio. El juicio va, por tanto, con su explicación (es razonable) y con una pretensión de validez en determinado ámbito: juicio válido en cuanto a la realidad de las cosas y los hechos en consideración; en cuanto a la verdad lógica del argumento; en cuanto al apego a una normativa; en cuanto a la equidad; en cuanto a una armonía sistémica, etc.<sup>23</sup> La crítica y el juicio son a la vez, al enunciarse, una acción: afirmación comprometida que hago ante otros, e invitación a que ellos la consideren (no necesariamente que la hagan suya, pero sí que la tomen en cuenta).

Muchos valores son instrumentales (valor de uso; valor de intercambio o equiparación). Otros son los valores intrínsecos que hablan de bienes finales o sagrados (que no deben ser profanados, supeditados, negociados o instrumentalizados); no son valores que sirven para algo, sino que esperan por servidores que los representen y enaltezcan. Aquí, la afirmación y la invitación se alean en un *testimonio*, con algún ingrediente de advertencia (es decir que, además de testimonio, pueda ser un mensaje), y acaso entonces con otro ingrediente que sería un cuidado por verificar que el mensaje ha sido captado (responsabilidad del mensajero para con la fuente del mensaje). Es el caso de la crítica social.

La crítica social procede de un disentimiento y una disidencia, mas no de un resentimiento o un reconcomio. En el *disentir disidente*, marco mi desacuerdo ante lo que me es intolerable, porque “no es justo, no es correcto”. Intolerable, no desde mi condición personal particular, sino desde mi condición de “*uno como cualquiera*”.<sup>24</sup> Esta actitud, la justifico ante mí mismo y ante otros, para deslindarla precisamente del resentimiento; no disiento por envidia o rencor, pues eso sería disculpar la injusticia general cuando me resulte favorable *a mí en particular*. La disidencia, ahora, que acompaña el disentimiento, es una iniciativa en acciones argumentativas, en asociación de otros (a quienes convoco) que también tengan *sed de justicia*. Es una iniciativa por demás tolerante en eso que, sin pretender imponer a nadie mi manera particular de disentir, reclama sin embargo un derecho a la existencia de una propuesta “*como una cualquiera*” (siendo multiforme la sed de justicia).

Así, pues, la crítica social parte de la convicción de que el mundo tal cual es, no es el que debe ser y será cuando alcance su realidad auténtica. En medio de una realidad actual tergiversada, la crítica afirma sensata la esperanza en un mundo ideal, y opta por ella. Por eso, ***algo hay que hacerle al mundo***. Pero *¿qué hacer?* es pregunta que queda en suspenso, para que la respondan con iniciativa e inventiva quienes la asuman como una invitación o un deber. En este sentido, por demás, hay muchas respuestas en el derrotero de grandes tradiciones,<sup>25</sup> que se vierten naturalmente en indagaciones filosóficas y se manifiestan en corrientes ideológicas más o menos explícitas o simplificadas.

---

<sup>23</sup> Jürgen HABERMAS, *Teoría de la acción comunicativa* [1981], Madrid: Taurus, 1987, 2t. Véase la explicación de los ámbitos de la asertividad, en el primer tomo, capítulo 3.

<sup>24</sup> “*Uno como cualquiera*” en la esfera de la justicia, parafraseando el título del libro de Paul RICŒUR (1913-2005), *Si mismo como otro* [1990], México: Siglo XXI, 1996, xl+415 p. <https://construcciondeidentidades.files.wordpress.com/2014/08/ricoeur-paul-si-mismo-como-otro.pdf>. En la esfera del reconocimiento, la reciprocidad o respectividad interpersonal, el lema sería “*Yo como tú*”.

<sup>25</sup> Véase una notable exploración de estas vivencias en Henri DESROCHE (1914-1994), *Sociología de la esperanza* [1973], Barcelona: Herder, 1976, 214 p.; también Vittorio MATHIEU (1923-2020), *La esperanza en la revolución* [1972], Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1976. Los dos son fuente directa de lo que aquí se expone. En artículo de Jesús CIVIT, “Una aproximación a la sociología fenomenológica de la revolución”, *Temas de*

Una tradición drástica considera que el mundo debe revolucionarse, transformarse total y completamente; que la humanidad consciente ha de anunciar este destino mediante conductas proféticas, pues la necesaria mutación del mundo no podrá ser obra humana (no se *hace* la revolución; esta adviene; se la anuncia). No se sabe cómo será el *mundo auténtico*, pero sí que será genuinamente distinto.

Otra tradición atiende, ya no tanto un destino auténtico y global finalmente impenetrable, sino la inquietud por un *ejercicio auténtico de la libertad*, obrando en un mundo tal cómo viene dado en su entorno concreto. Aquí, el conocimiento y la acción son tareas exploratorias (utópicas) que apuntan hacia mundos diferentes, si bien parciales y que se pueden probar; y sin por eso negar la posibilidad (o necesidad) de un mundo totalmente distinto, se asume el riesgo de la ingenuidad, optando por labrar una mejor habitabilidad del mundo actual.

Vale notar que ambas tradiciones se apoyan en la dramatización del devenir colectivo: historia fundamental, mítica, sagrada. El argumento narrativo entrelaza muchos temas y delinea una condición humana inquieta: lo que hacemos no es indiferente, requiere discernimiento y tesón. Todo eso, desde luego, es materia de la fenomenología de las religiones y, en nuestro caso, de la narrativa bíblica. Hay así arquetipos, axiomas y dilemas que es bueno reconocer porque sustentan como filigrana las convicciones, identificaciones y dedicaciones: creación, culpa, castigo, rescate, perdón; salvación, redención, emancipación; mesías, protectores, santos; final azaroso o certero, que irrumpe o cunde; Dios indolente, atento, bondadoso, juez o padre; etc. Examinemos las características de las dos críticas.

## Crítica radical

Como con trasfondo hegeliano, la verdad del mundo (su racionalidad, su sentido) se revela en momentos estelares de la historia, cuando cuaja una consistencia (que luce entonces como predestinación o necesidad) entre, por una parte, un curso de acontecimientos (a menudo doloroso, que pone a pensar en un parto), y por otra, un punto de convergencia de interpretaciones concurrentes de donde brota la significación de una era nueva. El ingrediente marxiano, como praxis (de izquierda hegeliana), introduce estrategias en los acontecimientos, acción en las interpretaciones, mesianismo colectivo en la predestinación. Sin necesariamente hacerse cargo de estas implicaciones filosóficas (que son teorías de una praxis), tenemos en estas consideraciones muchos ingredientes de la sensibilidad social que anima las más diversas militancias, con sus querellas y desconciertos.

En el devenir histórico se materializan ideaciones eminentes, como fuese la del *Estado constitucional de la voluntad general* en la síntesis hegeliana del siglo XIX o, actualmente, la *modernidad*. Pero los aciertos (las ideaciones concretizadas) se implantan junto a fallos y monstruosidades (las contradicciones internas). La modernidad, a pesar de sus quiebras económicas, totalitarismos, guerras y genocidios de la primera mitad del siglo XX, ha recobrado seguidamente, por el lapso de una generación, la añoranza de una vocación universal y ha promovido por doquier a su semejanza el desarrollo de los pueblos ‘sub-modernizados’.<sup>26</sup> Pero a esta modernidad, al globalizarse, se le alzan ahora grandes perplejidades.<sup>27</sup> Hay, de esta manera, una crítica atenta a las incoherencias que se evidencian en la suerte de los excluidos, los supeditados, las víctimas; esta crítica se

---

*Coyuntura*, N°55 (2007), pp. 5-24, hay una presentación del libro de Mathieu: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temasdecoyuntura/article/view/1246/1112>. Sobre corrientes actuales, véase Philippe CORCUFF, *Où est passée la critique sociale?*, Paris: La Découverte, 2012, 317 p.

<sup>26</sup> Véase el resumen de un éxito del capitalismo central, que duró treinta años (*les trente glorieuses*, en francés): [https://es.wikipedia.org/wiki/Edad\\_de\\_oro\\_del\\_capitalismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Edad_de_oro_del_capitalismo).

<sup>27</sup> Zygmunt BAUMAN (1925-2017) asimila la coherencia al estado sólido, y la duda a la licuefacción o vuelta a la indeterminación, cuando diagnostica actualmente una *modernidad líquida*. En los países periféricos, el social-capitalismo (llamemos así la modernidad, para simplificar) no se implanta propiamente, sino que asienta su dominio en enclaves

expresa en la solidaridad con ellos, celebrando su resiliencia y sus tácticas de resistencia; los favorecidos se culpabilizan.

La inaceptabilidad del neoliberalismo, de la apropiación privada de los recursos de producción, o de otro rasgo civilizatorio, es un juicio que se emite al cabo de un análisis llevado en términos de *principios generadores de la formación social* que los concreta y cobija. La denuncia de lo intolerable es *radical*, porque es denuncia de un principio activador o de una lógica interna (raíz, fuente, semilla, gen), que no se detiene en deslices, impericias o destrezas que son sólo circunstanciales. Aun cuando el sistema pueda ofrecer algunas bondades casuales, siendo perverso en su raíz (*intrínsecamente*), no debe ser corregido, sino sustituido. Pero la sustitución es problemática, porque la crítica es más explícita en el desglose del mal por ahuyentar, que en la especificación del bien por inventar; y porque, a fin de cuentas, una revolución tan total no se logrará con esfuerzos, sino que advendrá en medio de la exacerbación de sus contradicciones. Así, la vocación de los sujetos conscientes es la de proclamar en persistente disidencia la *necesidad* de la revolución, y con inventiva simbólica y profética, la de propiciar su acaecimiento o presagiarla.

### Crítica pragmática

A esta crítica radical se la ha llamado crítica negativa,<sup>28</sup> oponiéndosele una crítica positiva arraigada en otra filosofía; eso, desde luego, no para enaltecer un éxito presunto que la primera niega, sino para explorar alternativas de superación y tantear rediseños. Esta filosofía es el *pragmatismo*. Se ven tres niveles de pragmatismo: (a) no zafarse de un apuro con cualquier treta, sino hacerse cargo y resolver un problema cuando este se presenta, sin disimular la inactividad en miramientos jurídicos, técnicos y otros; (b) ocuparse precisamente en los miramientos y estudiar los problemas para crear soluciones preventivas y polivalentes, y en todo caso apuntar hacia resultados sostenibles en el tiempo; (c) más aún, considerando que los resultados que reconfiguran una esfera de acción son los más eficaces, posicionar marcos para proyectos de nuevo cuño. El trasfondo filosófico de la crítica positiva o pragmática se encuentra en que el sentido o la razón de las cosas se origina en la acción que se lleva sobre ellas, en las obras; se le da sentido al mundo, labrándolo, *haciéndolo* doméstico, vecinal, convivencial, humano.<sup>29</sup>

Ahora bien, si el emblema de la inaceptabilidad de un esquema civilizatorio son los excluidos y los supeditados, la emancipación de los mismos no arranca de la conciencia de esta inaceptabilidad, sino del rechazo de la subordinación a la que están ellos sometidos en lo personal, aun y máxime cuando esta su condición es colectiva. La emancipación resultará de un proyecto propio exitoso, y no de un acontecimiento salvador. Entran así en juego los diferentes niveles de la crítica pragmática: hacerse cargo de un problema, resolver problemas de semejantes causas, reconfigurar un paradigma de acción; así, y en esta progresión, comenzando con la dilucidación del problema propio, buscarle solución duradera, acaso parcial pero propia.

Aquí, la clave de la crítica no es la denuncia, sino *la resiliencia y el empoderamiento*. La resiliencia, hablando estrictamente, es la capacidad de resarcirse y hasta de fortalecerse después de un percance. Más generalmente, la resiliencia es la capacidad de soportar penurias y adversidades

---

lucrativos; los aliados periféricos simulan rasgos centrales (democracia, seguridad social, derechos humanos, y hasta la misma crítica social) en obsequiosa connivencia. Diríase que, al exportarse la modernidad, lo que traspasa las fronteras nacionales es más a menudo un filtrado de subproductos o simulacros, cuando no de escombros.

<sup>28</sup> Se llama negativa la crítica anclada en la demostración de la inaceptabilidad de la modernidad capitalista, parafraseando la *dialéctica negativa* que Theodor ADORNO (1903-1969) promoviera en este mismo sentido. Véase: Paola REBUGHINI, "Critical agency and the future of critique", *Current Sociology*, vol. 66 (2018), pp. 3-19: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0011392117702427>

<sup>29</sup> Hay además una pragmática lingüística (de la que nos valdremos más lejos al hablar del juicio responsable) que estudia los efectos del uso (o la praxis) del lenguaje: lo que el habla efectúa en las relaciones sociales, y lo que sólo se efectúa cuando se lo dice.

y sin embargo progresar en los propósitos y proyectos propios.<sup>30</sup> Nótese que la resiliencia no es la resistencia o la renuencia (o es más que ellas), por cuanto la sola resistencia es una manera de mantenerse firme sin emanciparse. Suele hablarse de resiliencia a propósito de los pobres, pero es obvio que este talante no está atado a ninguna posición social en particular. El empoderamiento, que es otra cara de la resiliencia, es, a partir de la iniciativa, la progresiva apropiación de las diferentes facetas de su acción por un agente que así se hace actor de sí mismo, sujeto. Todo lo contrario de seguir sujetado, supeditado en un sistema imperante, o atado al emblema de la contradicción del mismo.

Ahora bien, el empoderamiento se da a tientas cuando tan sólo se inicia en el pragmatismo de primer nivel (hacerse cargo en lo inmediato). Si bien comienza en forma individual (cuando no individualista) y obtiene algún éxito, se hace asociativo cuando alcanza el segundo nivel; *la búsqueda se hace metódica*, cuando no sólo afirma que otro mundo es posible, sino que explora y sondea sus posibilidades. Podrá decirse, desde la crítica radical, que es vana la búsqueda de alternativas desprendidas de una misma raíz perversa; pero desde la crítica pragmática se responderá que tal vez no todo procede de una misma raíz y que vale la pena probar antes que contradecir. Es el caso de una alternativa tan veterana y exitosa como, en la revolución industrial, la de la economía social o solidaria.<sup>31</sup>

## Racionalidad misional

Ambas críticas, radical y pragmática, son posturas coherentes, pero en perspectivas obviamente diferentes que, sin embargo, tienen bastante en común. No es cuestión de inclinación temperamental, entrenamiento intelectual o raigambre clasista —que sin duda repercuten en las preferencias personales— sino de formas reflexivas de entender e interpretar el mundo, de situarse en él, y en él asumir un *quehacer imperativo*. Ambas críticas son la fundamentación de este quehacer, racionalidad de una praxis (siendo la praxis una práctica fundamentada). Acentuando el contraste, digamos que la praxis radical es crítica del conocimiento del mundo (epistemológica) y se organiza en torno al entendimiento; y que la pragmática es crítica de la libertad (ética) y se organiza en torno a la acción.<sup>32</sup> Apuntemos tres características enlazadas en ambas críticas: el quehacer imperativo; la asociación ortodoxa; la minoría militante. Y señalemos su común servicio misional de una causa irrenunciable.

(1) El *quehacer* es lo que hay que hacerle al mundo, concretando la esperanza en un futuro colectivo mejor; no se trata de tareas cualesquiera, sino de las que son significativas a la luz de la

---

<sup>30</sup> María Angélica KOTLIARENKO, Irma CÁCERES & Marcelo FONTECILLA, *Estado del arte en resiliencia*, Santiago de Chile: OPS / CEANIM, 1997, 52 p. <https://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>; Luis Fernando GRANADOS OSFINAS, Sarah Victoria ALVARADO SALGADO, Jaime CARMONA PARRA, “El camino de la resiliencia: del sujeto individual al sujeto político”, en *Magis* (Bogotá), N°20 (2017), pp. 49-68: <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281056021004.pdf>; Cristóbal RUIZ ROMÁN, Ignacio CALDERÓN ALMENDROS & Jesús JUÁREZ PÉREZ-CEA, “La resiliencia como forma de resistir a la exclusión social: un análisis comparativo de casos”, en *Pedagogía Social* (Sevilla), N°29 (2017), pp. 129-141: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6226984>. Juan Ignacio IRURZUN & Cecilia YACCARINI, “Resiliencia, espiritualidad y propósito de vida. Una revisión del estado del arte”, en *Psocial* (Buenos Aires), Vol. 4 (2018), pp. 58-66: <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/psicologiasocial/article/view/58/2805>.

<sup>31</sup> Véase la nota 21 y un resumen del caso europeo: José Luis MONZÓN CAMPOS, “La economía social en la literatura económica y en los hechos. 30 años del CIRIEC-España”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 88 (2016), pp. 286-307: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696010.pdf>

<sup>32</sup> Hay una tercera crítica, esta vez cultural, en cuanto a los criterios de bondad o elegancia de los proyectos o de las obras que caracterizan un mundo habitado; dicho de otra manera, criterios del *logro acertado* o de *vida buena*. Esto, en paralelo de las tres críticas de Kant: de la razón pura (el entendimiento), práctica (la libertad), estética (lo bello o bueno), de acuerdo con la sugerencia de Luc FERRY en varios de sus libros, por ejemplo, *Aprender a vivir: Filosofía para mentes jóvenes* [2006], Madrid: Taurus, 2007, 328 p.; resumen: [https://kupdf.net/download/aprender-a-vivir-luc-ferry-58ed2695dc0d600777da9816\\_pdf](https://kupdf.net/download/aprender-a-vivir-luc-ferry-58ed2695dc0d600777da9816_pdf). Aquí, unimos la segunda crítica (libertad en general, sin decir para qué) y la tercera (criterios para una libertad bien aplicada).

crítica, sea esta radical o pragmática. El mundo entero no es el universo estrictamente dicho, sino *un* mundo: el mundo en general, en la crítica radical; un mundo parcial inmediato, en la crítica pragmática. Para los que han sido visitados por el espíritu crítico, que se hayan tenido a sí mismos como destinatarios de un mensaje que les llegó, el quehacer se presenta como un *imperativo* o un *deber*, como una *causa*, misión encomendada, vocación. Para otros, que sólo hayan tenido noticia de ella, la causa es una opción entre varias, acaso sensata, pero ajena.

Como inserto en un juicio sobre el mundo, el quehacer no indica acciones concretas, sino que ofrece criterios generales para la acción, unificando fines múltiples en una misma *direccionalidad*; es una convocación a los adherentes para que sean inventivos en sus iniciativas. Y un criterio de éxito es la *percepción o recepción de esta direccionalidad* por el público pertinente. Quehacer, misión, vocación: son lo que clásicamente se llama una *causa última*, la que requiere servidores atentos y mensajeros fieles.

(2) Este rasgo del quehacer conlleva la propensión a constituirse los adherentes en *asociaciones ortodoxas*.<sup>33</sup> No se debe reducir la consideración de este proceso al consenso impuesto (pensamiento único) o al acoso inquisitorial, que son tentaciones y derivaciones patológicas totalitarias, sino a la preocupación por verificar la direccionalidad general de las iniciativas y la coherencia de sus resultados, en acuerdo con la especificidad del quehacer crítico. Es el juicio valorativo adherido al autocontrol de un sistema de acción centrado en una causa o misión antes que en finalidades instrumentales o auto-propuestas. Un colectivo es ortodoxo en este sentido, cuando somete su actuación a una instancia de *autenticación* doctrinal y práctica, interpretativa de su quehacer distintivo. En efecto, cuánto más genérico y a la vez imperativo el quehacer, tanto más crucial la evaluación autónoma o la aclaración del valor misional específico de las iniciativas y de los resultados, de la coherencia o compatibilidad de la doctrina y la práctica.<sup>34, 35</sup>

(3) La disidencia que caracteriza la crítica social va pareja de una condición de *minoría militante*, persistente en su cuestionamiento del sentido común y de la conformidad mayoritaria.<sup>36</sup> Serge Moscovici es quien ha sistematizado esta experiencia,<sup>37</sup> para mostrar la *influencia* que ejerce, en contraste con el amaestramiento que resulta de la masificación o inculcación llevada a cabo con los recursos del poder. El comportamiento de una minoría militante es un *testimonio*

---

<sup>33</sup> El tema de las ortodoxias forma parte de los estudios de psicología social experimental de Jean-Pierre DECONCHY; véase su contribución: “Sistemas de creencias y representaciones ideológicas” en Serge MOSCOVICI (ed.), *Psicología social*, Barcelona: Paidós Ibérica, 1986, t.2, cap. 12: <https://docer.com.ar/doc/nxee11v>

<sup>34</sup> Esta función de autenticación de la direccionalidad de las iniciativas y de los logros de un colectivo entregado a una causa (evaluación del cumplimiento fundacional) es la que se ejerce en congresos, concilios y sínodos; se facilita con el entrenamiento previo de los militantes en escuelas y noviciados. Esta función de autenticación no debe amalgamarse con la función ejecutiva, pues de hacerlo se abre una puerta al autoritarismo (ambas funciones se unen, sin embargo, en el liderazgo carismático, corriendo con el mismo riesgo). Los colectivos ortodoxos (religiosos, políticos, artísticos, académicos, etc.) pueden no ser críticos en el sentido de lo que aquí se plantea; muchos cubren audiencias y públicos tan sólo simpatizantes, al lado de miembros activos o militantes minoritarios; la ortodoxia se presenta y funciona allí entonces principalmente como un recurso de *cohesión* grupal (no de *coherencia*, que es preocupación militante). Los trabajos de Deconchy (véase la nota anterior) giran en torno a la cohesión grupal, no a la coherencia misional.

<sup>35</sup> Se aprecia que el discernimiento ortodoxo opera de la misma manera como el juicio estético (la tercera crítica, nota 31) sólo que no en orden a lo bello o bueno *en general*, sino en orden a la pertinencia respecto del quehacer específico de una *causa*. En ambas perspectivas, con todo, se trata de apreciar qué tan acertado es un logro.

<sup>36</sup> Ante un orden de cosas, las actitudes suelen ser diversas, predominando las conformistas, pero aun cuando sean reticentes, son actitudes pasivas. Hay, desde luego, minorías no conformistas que pueden ser pasivas o activas (repudiadas o toleradas por la mayoría). Han sido objeto de dos obras célebres clásicas: Howard BECKER (1928-), *Outsiders: Hacia una sociología de la desviación* [1963], México: Siglo XXI, 2009, 241 p. <https://saltonverde.com/wp-content/uploads/2017/09/08-Outsider.pdf> y Erving GOFFMAN (1922-1982), *Estigma: La identidad deteriorada* [1963], Buenos Aires: Amorrortu, 1986. <https://sociologiaycultura.files.wordpress.com/2014/02/goffman-estigma.pdf>

<sup>37</sup> Serge MOSCOVICI (1925-2014), *Psicología de las minorías activas* [1976], Madrid: Morata, 1981, 303 p. Véase una entrevista autobiográfica en María Teresa ACOSTA ÁVILA, “La psicología de las minorías activas revisitada: entrevista con Serge Moscovici”, *Polis* (México), vol. 2 (2006), pp. 141-177: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polis/v2n1/1870-2333-polis-2-01-141.pdf>

ante la mayoría. Si bien puede suscitar desconfianza y rechazo en un principio, el testimonio consigue a la larga, tolerancia y respeto, reconocimiento de su valentía y hasta admiración. En el curso de este proceso, convence y obtiene adhesiones (y conversiones), por su conducta, a la vez firme acorde con una argumentación dialogante, como también resiliente ante la denigración y la adversidad.

\* \* \*

La verificación ortodoxa y el testimonio son el trazo de una *finalidad autónoma* que, una vez descubierta, aparece y se impone como un quehacer imperativo, una causa que requiere que se la sirva. Tal causa, propiamente, no se alcanza como si fuese una meta, sino que se manifiesta o revela en las iniciativas —nunca del todo adecuadas— de los que la van conociendo. Importa recalcar la autonomía de la causa, pues no cesa con el fallo de sus adeptos. Es distinta de una *finalidad fundada* cuya determinación reside en la libertad y decisión de fundadores que, así como la quisieron, la pueden cambiar, sustituir o eliminar. En ambos casos (causa o fundación), hay *autoridad* (representación de la causa o de los fines), *fidelidad* (ortodoxia o control institucional), *desempeño* (profético o profesional) y *perseverancia* (minoría militante o giro empresarial).

Es actualmente común en las organizaciones, enunciar una misión, una visión y unos valores institucionales. La idea de misión en este caso no tiene sino un parecido con la de la racionalidad misional de que tratamos aquí. El parecido está en que el fin institucional ha de funcionar como direccionalidad de los programas y proyectos que la organización llevará a cabo. Con otras palabras, como dice Mintzberg en su tipología organizacional, las iniciativas deben *desprenderse* de la misión institucional (en contraposición con organizaciones con fines precisos, cuyas actividades son rutinarias, que hasta rehúyen de iniciativas). Hasta aquí el parecido, pero es importante para tipificar una gerencia que requiere innovación.<sup>38</sup> Ahora, la diferencia está en que la *racionalidad fundada* procede de la voluntad de los fundadores, mientras que la *racionalidad autónoma* procede de una causa irrenunciable (autónoma, que funda o forja ella la voluntad de sus servidores). Son los dos polos de la racionalidad o *misión institucional*.

La crítica es perentoria porque diagnostica una crisis o encrucijada. Presiente el momento decisivo u oportuno<sup>39</sup> para nombrarla y para encaminarse en nuevo derrotero: en este sentido es innovadora. Más conceptual, simbólica y profética, la crítica *radical* problematiza el mundo, escudriña sus principios activos y siembra inquietudes. Más concreta, enraizada y gerencial, la crítica *pragmática* ensaya alternativas, verifica resultados y propaga soluciones.

---

<sup>38</sup> En este sentido, la misión de una organización es la finalidad que está registrada en sus estatutos, o allí debiera figurar so pena de ser tan sólo publicitaria. Una finalidad de hacer cualquier cosa legítima —para quedar la organización libre ante todas las oportunidades (es una práctica frecuente en la redacción de estatutos)— equivale a un pretexto antes que a un verdadero proyecto. Por su lado, las instituciones públicas no deben desprender actividades de ninguna misión ya que, por derecho administrativo, deben hacer sólo lo que esté pautado en la ley (contrariamente al derecho civil en el cual los particulares hacen lo que sea que no esté explícitamente prohibido por la ley).

<sup>39</sup> *Kairós* es el nombre de la *oportunidad* descrita como el momento exacto, sensible, decisivo, para colocar un argumento, hacer un llamado, señalar un camino. Saber identificar o componer este momento, además de encontrar o elegir el lugar y la audiencia que mejor convengan para lograr el mejor efecto, es el arte de la *iniciativa*. Esta caracterización, originalmente de orden retórico (para convencer), puede extenderse obviamente a la gerencia de todo proyecto. <https://es.wikipedia.org/wiki/Kairós> (véanse también los textos y comentarios correspondientes en inglés y francés).

## Evaluación

Desde mitad del pasado siglo, las naciones ricas se han volcado en innumerables programas para propiciar el desarrollo de los demás países. Las Naciones Unidas, organizaciones intergubernamentales, gobiernos y prestigiosas fundaciones han creado agencias especializadas para acometer este propósito, hasta hoy en día cuando se ha producido un marco general para cohesionar los programas en torno a grandes objetivos mundiales. Buena parte de los programas son de desarrollo social, en el sentido de incluir en sus intervenciones aspectos de diseño organizacional, como también de involucramiento de las poblaciones. Multitud de entidades no gubernamentales se han fundado con estos fines, drenando recursos de las agencias internacionales y dándoles cuenta de sus operaciones. Se ha difundido así una cultura internacional del proyecto.<sup>40</sup> La evaluación, tornándose profesional, es desde luego un indicador de esta cultura. Sus especialistas la han evaluado a su vez, para afinar sus funciones y alcances. Examinemos eso.

### Enfoques evaluativos

Se distinguen diferentes *generaciones* o principios (generadores) de la evaluación.<sup>41</sup> Estos principios varían desde un concepto eminentemente técnico de los proyectos de acción social, apuntando a *resultados* precisos, hacia otro concepto, centrado en el *sentido de la obra* en curso de realización. Varían también, paralelamente, desde el interés o la necesidad de la agencia o administración promotora, hacia el interés o la racionalidad del actor que interviene en campo. En estas variantes, el papel del evaluador igualmente varía, obviamente, desde un rol de experto externo hacia el de un interlocutor simpatizante.

(1) Una primera generación es la del *monitoreo técnico* de programas debidamente planificados, con miras a comprobar resultados. Es un control por cuenta de la agencia proveedora de los fondos. La metodología es rigurosa, elaborada en 1969 para la agencia de los Estados Unidos USAID, adoptada por la agencia alemana GTZ y luego por otras agencias gubernamentales. A partir del diagnóstico que identifica determinados problemas, se elabora una *línea base* que es un estado del caso con una descripción exacta de la situación que se pretende cambiar, redactada en términos tales que los resultados del proyecto concluido podrán ser cotejados con este *statu quo ante*. La planificación es la del *marco lógico* cuya mente es:<sup>42</sup> bajo las condiciones externas (y riesgos) que se enuncian, con las actividades que se indican, se debe esperar y observar los resultados que corresponden a los objetivos finales del proyecto. Estos objetivos finales habrían sido definidos junto con la manera de medirlos, a partir de la línea base. Con esta lógica, si falla un proyecto, la explicación (y la responsabilidad) debe buscarse o distribuirse: (a) en el diseño del proyecto; (b) en el error humano durante la ejecución; (c) en circunstancias externas pertenecientes a los riesgos razonablemente asumidos (c1), o imprevisibles (c2).

(2) Una segunda generación advierte que debe atenderse la *pertinencia e inserción social* de los proyectos para que estos sean viables y exitosos. En efecto, además de la calidad técnica interna de un proyecto, hace falta incorporar en su diseño las condiciones realistas de su aplicación.

---

<sup>40</sup> Hay una *cultura del proyecto* de alcance más general, que toca la realización personal del individuo, estudiada por Jean-Pierre BOUTINET, *Anthropologie du projet* [1990], Paris: PUF, 2005, xii+407 p. Véase una breve presentación redactada por el mismo autor: <https://www.icesi.edu.co/blogs/lenguajevirtual/files/2009/02/historia-y-proyecto-jp-boutinet.PDF>.

<sup>41</sup> En la oportunidad de la celebración de los 50 años del *Centro de Investigación Social CISOR*, Matilde PARRA ha emprendido este estudio que aquí resumimos: *Taller de mayéutica organizacional*, Caracas: CISOR, 2016, 42 p.

<sup>42</sup> Véase una presentación general: [https://es.wikipedia.org/wiki/Marco\\_lógico](https://es.wikipedia.org/wiki/Marco_lógico). La CEPAL ha publicado un manual: Edgar ORTEGÓN, Juan Francisco PACHECO & Adriana PRIETO, *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Santiago de Chile, CEPAL, 2005, 122 p. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf).

Así, la evaluación debe considerar la conexión del marco lógico con el entorno sociopolítico concreto de las operaciones, no para disculpar las fallas, sino para comprobar la pertinencia y sostenibilidad del proyecto. Aquí, para que un proyecto tenga *impacto*, sea *eficaz* y *eficiente*, *pertinente* y *sostenible*,<sup>43</sup> se requiere examinar la problematización que da origen al diagnóstico y a la política, y de ésta al proyecto. Es así conveniente compartir la evaluación entre quienes conforman el entorno y han de beneficiarse de los proyectos (o deben soportar sus inconvenientes).

(3) Se da un auténtico vuelco cuando la evaluación adopta el punto de vista de los que llevan a cabo el proyecto, y no ya el punto de vista de las agencias promotoras: centra la evaluación en el *cliente* de la agencia promotora. Es una *evaluación comprensiva del caso* de los operadores de un proyecto y de sus beneficiarios directos.<sup>44</sup> La evaluación restituye lo que ha significado el proyecto para su operador (cliente de la agencia promotora) y los beneficiarios (aquellos en los que han de comprobarse los resultados del proyecto); eventualmente, en un esquema completo, todo eso también para la agencia promotora. Destaca y describe, no tanto las vivencias, como más bien los *aprendizajes* y, más aún, el incremento de las *capacidades* y *competencias*. En esta perspectiva, el evaluador no predefine los criterios de la evaluación, sino que los construye junto al evaluado. Insistir en que la evaluación pertinente es la comprensión de un caso, lleva naturalmente a explicitar de qué y de quiénes es el caso, sean, los que intervienen en el proyecto —con propósitos y criterios desiguales— como son de pronto: el promotor, el financiador, el operador, los aliados, los oponentes, los beneficiarios y afectados directos e indirectos, y el mismo evaluador.

(4) Una cuarta generación en evaluación, llamada *constructivista* por sus iniciadores, añade a la comprensión, una tarea de *conceptualización de la experiencia* desde sus preocupaciones y reivindicaciones iniciales hasta su conclusión, incluyendo la misma evaluación.<sup>45</sup> Importa la conceptualización o *sistematización* porque explicita la experiencia, sus procesos y sus razones; es decir que la explica y justifica en forma tal que asiente las capacidades del actor y a la vez la hace comunicable para la ponderación y el provecho de terceros.<sup>46</sup>

(5) Los primeros dos tipos de evaluación están centrados en el *impacto* de los proyectos. Los siguientes dos, en el *proceso* o la ejecución de los mismos. Cabe un paso ulterior, que es otro verdadero vuelco: la *evaluación realista*<sup>47</sup> de lo que un proyecto ha producido para la utilidad de la colectividad. La obra hecha, independiente ya de la autoría de sus autores y de las circunstancias que la hicieron posible, es un hecho que lleva como vida propia. Es algo que, como cosa, está a la disposición de los que puedan encontrarle utilidad; entra así en el *herramental* de la civilización. De donde cabe una evaluación realista-utilitarista que pregunta, en relación al proyecto concluido: qué cosa le es útil y le funciona a quién, cómo y en cuáles condiciones. En alguna forma, se diría que las cosas y las obras son ellas mismas agentes o vectores de procesos disponibles o

<sup>43</sup> Un manual que enfatiza estos cinco criterios, elaborado inicialmente en 1991: OCDE, *Manual de gestión de evaluaciones conjuntas*, 2007, 35 p. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>.

<sup>44</sup> Robert E. STAKE, *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares* [2004], Barcelona, Graó, 2006, 428 p.; la evaluación basada en estándares es la que se acaba de tipificar aquí en las generaciones (1) y (2). María José AGUILAR IDÁÑEZ, “Evaluación participativa en la intervención social” en: Esther RAYA Díez (coord.), *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*, Logroño: Universidad de la Rioja, 2011, pp. 91-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=456194>.

<sup>45</sup> Egon G. GUBA & Yvonna S. LINCOLN, *Fourth generation evaluation*, Sage, 1989, 294 p. Reseña crítica por Michael C. REED en *American Journal of Evaluation*, vol. 13 (1992), pp. 197-203; “Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa”, en Catalina A. DENMAN & José Armando HARO (comps.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, El Colegio de Sonora, 2000, pp. 113-145. [http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba\\_y\\_lincoln\\_2002.pdf](http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba_y_lincoln_2002.pdf)

<sup>46</sup> Óscar JARA HOLLIDAY, *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*, 2011, 17 p. <https://www.kaidara.org/recursos/orientaciones-teorico-practicas-para-la-sistematizacion-de-experiencias/>. Teresita PÉREZ DE MAZA, *Guía didáctica para la sistematización de experiencias en contextos universitarios*, Caracas: UNA, 2016, 90 p. <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-DIDACTICA-SISTEMATIZACION-abril-2016.pdf>.

<sup>47</sup> Ray PAWSON & Nick TILLEY, *Realist evaluation*, 2004, 36 p.: [http://www.communitymatters.com.au/RE\\_chapter.pdf](http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf) El libro de estos autores, con el planteamiento inicial, es de 1997.

intervinientes en múltiples sistemas de acción.<sup>48</sup> La cosa u obra que se considera es *lo que sea* que pueda ser útil a cualquiera, bien sea un informe o un instrumento, una casa o una cooperativa, un poema y hasta una esperanza. El interés de este utilitarismo es la objetivación que realiza de un proyecto, en sus efectos directos y colaterales, poniendo de lado las finalidades y bondades que le atribuyen los agentes que intervinieron en su realización. En pocas palabras, la evaluación realista es un *dispositivo sincerador*, antídoto del autoengaño y la autocomplacencia que acechan a todo aquél que promueve proyectos.

Se percibe, naturalmente, en estos cinco enfoques evaluativos la impronta de grandes tendencias teóricas y metodológicas de las ciencias sociales y, en particular, las tensiones acerca de la investigación explicativa y comprensiva, cuantitativa y cualitativa. La práctica profesional de estas ciencias (no tanto su práctica docente) se ejerce principalmente en torno a proyectos de desarrollo social y, particularmente, en tareas de evaluación. En este sentido, la investigación social es ciertamente una acción valorativa y situada; pero, según los enfoques, no valora siempre lo mismo, para las mismas instancias, con los mismos fines y las mismas consecuencias (ni con el mismo rigor, la misma visibilidad, los mismos contratos y plazos, etc.). Así, resumamos subrayando los contrastes.

- Los primeros dos tipos, centrados el primero en el **proyecto** (monitoreo) y el segundo en los propósitos del mismo (inserción), procuran ponderar el diseño y los impactos, principalmente para la utilidad del patrocinador que debe justificar su gasto o inversión, y de la instancia responsable de la política dentro de la cual se inscribe el proyecto. El evaluador es externo y evalúa de manera independiente.<sup>49</sup>
- Los siguientes dos se centran en la actuación de los **agentes u operadores** directos del proyecto, más en sus aprendizajes (el tercero, comprensivo) o la comunicabilidad de los mismos (el cuarto, constructivista), en una actividad compartida del operador y el evaluador, en una investigación-acción participativa que tiene su sentido ante todo para el operador (y su evaluador).
- El último tipo (realista), centrado en la **obra** separada de las circunstancias de su producción, al límite puede prescindir del propósito y del operador. Está cerca de los primeros dos tipos de estudio en su estilo objetivo imparcial, y eventualmente cerca de los otros dos en caso de no centrarse estos demasiado en la connivencia del investigador y el investigado.<sup>50</sup>

## La investigación-acción evaluativa y participativa

Volvamos a los tipos de evaluación 3 y 4. Tal y como se ha señalado, la evaluación se constituye allí como una actividad autónoma, siendo así que el operador de un proyecto se evalúa a sí mismo, con la ayuda de un facilitador. El proyecto, donde sea y por quienquiera que haya sido ideado, es asumido como propio por el operador; el operador a su vez se identifica al objeto de la operación

---

<sup>48</sup> En el sentido de la teoría del *actor-red* que, a semejanza de los estudios del discurso, considera como *actantes* (sea, como activos o activables) tanto los actores personales u organizacionales como cualquier ente real o imaginario, susceptibles de intervenir en un curso de acción. Cada actante es, además, un vértice conectable en red de diferentes tipos. Es una teoría promovida por Bruno LATOUR, Michel CALLON y John LAW: [https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_del\\_Actor-Red](https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_del_Actor-Red). Hablaremos del *esquema actancial* en el párrafo sobre los sujetos y actores en la sección dedicada al dinamismo social.

<sup>49</sup> Las Naciones Unidas han formulado sus criterios generales de evaluación: UNEG (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas), Marco SEGONE, *Normas y estándares de evaluación*, Nueva York: 2016, 30 p.: [https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/UNEG\\_Norms\\_Standards\\_for\\_Evaluation\\_Spanish.pdf](https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/UNEG_Norms_Standards_for_Evaluation_Spanish.pdf). También, UNICEF, Michael BAMBERGER & Marco SEGONE, *Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad*, Nueva York, 2012, 113 p.: [https://www.evalpartners.org/sites/default/files/Equity\\_Focused\\_evaluation\\_Spanish\\_final.pdf](https://www.evalpartners.org/sites/default/files/Equity_Focused_evaluation_Spanish_final.pdf).

<sup>50</sup> En la línea de esta evaluación realista (que toma la mayor distancia para con las circunstancias y propósitos particulares de un proyecto), señalaremos más lejos una *evaluación crítica* que pusiera de relieve las condiciones y perspectivas de la problematización que hace que un proyecto sea pertinente, en el sentido de ser o resultar típico de determinado mundo de significaciones.

(que son los destinatarios del proyecto), de tal manera que el operador trabaja sobre sí mismo. La investigación es la *vertiente reflexiva de una acción*, evaluativa y participativa a la vez.

El proyecto, en este proceso, pasa a ser el recurso de una pedagogía; pedagogía de una capacitación operativa, pero sobre todo o más bien, pedagogía del autodesarrollo, de la emancipación, de la *expresión e interpretación de sí mismo*. El facilitador y el actor intercambian en eso sus roles en mutuo aprendizaje y compromiso. El proceso es una *concientización*. Más aún, la concientización es el verdadero proyecto que permea en proyectos menores; los proyectos menores pueden ser cualesquiera con tal de concientizar. Y la concientización, desde que se inicia, vale la pena celebrarla para darle aliento y presentir su éxito.

Es la gesta del trabajo social comunitario,<sup>51</sup> que habría comenzado como una tarea asumida por entidades externas a las colectividades con el propósito de despertar y organizar en ellas energías para su incorporación al desarrollo nacional;<sup>52</sup> que practicando los diferentes estilos de evaluación y participando de diferentes corrientes de la crítica social, se ha compenetrado con estas colectividades; que cobija no sólo a los trabajadores sociales (desde luego), sino también a extensionistas (en salud, autoconstrucción, microempresa y otros), educadores, psicólogos sociales, antropólogos, sociólogos, comunicadores, teólogos y pastores. Estos profesionales encuentran en esta forma una vocación en la facilitación del aprendizaje y el acompañamiento de comunidades a las que proponen asumirse ellas mismas en autodesarrollo y producción de sociedad.

Mucho trabajo se ha realizado y se lleva a cabo en las comunidades, con ingentes resultados y participación popular; es innegable. Pero con miras al sentido fuerte de la investigación-acción evaluativa, la participación tiene sus sesgos y deslices que es bueno advertir, para prevenirlos.

El *sesgo epistemológico* es tal vez el más llamativo. Es la inclinación del facilitador hacia la reconciliación de los dualismos de sujeto-objeto y de teoría-praxis en la producción del conocimiento (más que de la acción), con el loable propósito de remarcar las capacidades cognitivas ordinarias y de resguardar tradiciones.<sup>53</sup> Pero la epistemología no es una preocupación popular;<sup>54</sup> más lo sería la crítica o evaluación de la acción (los tipos 2 y 5 de la caracterización, arriba).

En la vena del sesgo epistemológico se puede divisar un *desliz etnográfico*. La comunidad (por medio de algunos de sus informantes o exponentes) facilita la investigación que un observador-participante realiza con el lente puesto en la identidad del sujeto-tema.<sup>55</sup> ¿Se reconocerá a sí

---

<sup>51</sup> No es el caso de resumir aquí la historia del trabajo social comunitario en Venezuela, pero es interesante notar que la edición masiva en Venezuela, del libro de Paulo FREIRE, *La concientización, Principios, metodología, experiencias*, se debe al Instituto Agrario Nacional (Caracas: IAN, 1970, 321 p.). El desarrollo de la comunidad fue tarea específica desde sus inicios, de un importante departamento de la oficina de planificación pública, CORDIPLAN, desde su creación en 1958; el Centro Nacional de Capacitación e Investigación Aplicada al Desarrollo de la Comunidad, CIADDEC, que tuvo proyección internacional, fue fundado en Jusepín por el Gobierno en 1966 (y cerrado en 1989). Al celebrar sus 40 años, el Centro al Servicio de la Acción Popular, CESAP publicó un recuento de sus actividades, que refleja el abanico del trabajo social comunitario: Charo MÉNDEZ RIVAS & Suzana PONS, *40 años de CESAP. Una trayectoria de actuación en Acción Popular*, Caracas: GS-CESAP, 2014, 172 p.: <http://gruposocialcesap.org/cesap/wp-content/uploads/libro-cesap40.pdf>.

<sup>52</sup> Marco MARCHIONI, *Organización y desarrollo de la comunidad, La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2007, 32 p. [https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4698/acomunitariaponencia13b.pdf). Maritza MONTERO, *Teoría y práctica de la psicología social comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*, Buenos Aires: Paidós, 2003, 200 p. [https://www.academia.edu/8143991/Montero\\_Maritza\\_-\\_Teoria\\_Y\\_Practica\\_De\\_La\\_Psicologia\\_Comunitaria\\_PDF](https://www.academia.edu/8143991/Montero_Maritza_-_Teoria_Y_Practica_De_La_Psicologia_Comunitaria_PDF).

<sup>53</sup> Véase, por ejemplo, Alejandro NOBOA & Mariano SUÁREZ ELÍAS, “Conexiones entre teoría crítica, complejidad y metodologías participativas en la investigación social”, *Espacio Abierto*, t. 27:2, pp. 121-132: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/27612/28315>

<sup>54</sup> Ángela F. DE HERNÁNDEZ, “La investigación-acción participativa y la producción del conocimiento”, *Revista FACES* (Universidad de Carabobo), N°6 (1990), 9 p. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a2n6/2-6-11.pdf>.

<sup>55</sup> De donde el interés en la historia de vida de personajes tenidos por típicos, o historia de vida de una colectividad tan solamente rescatable por su tradición oral. Franco FERRAROTTI, “Las historias de vida como método”, *Convergencia*

mismo el sujeto-objeto estudiado (la comunidad o su exponente) en la descripción que se hace de él? Y, sobre todo, ¿asumirá la identidad que se le atribuye (en caso de percatarse de ella, y entenderla)?

Otro sesgo resulta de la *predilección por los marginados* (antes de salir ellos de la marginación);<sup>56</sup> es el sesgo de satisfacerse en los pasos iniciales. El acometimiento de una acción compartida es decisivo en el surgir de una identidad colectiva proactiva; su fomento, acompañamiento y evaluación sacan de esta circunstancia sus modalidades y experticias propias. Pero las etapas que a continuación sustentan el proceso emancipador, la *salida de la marginalidad y el desarrollo de capacidades*, requieren a su vez modalidades, experticias y expresiones específicas que importa profundizar. El *ejercicio colectivo de la libertad*, que se plasma en los proyectos asociativos, precisa para su progreso en adultez, de evaluaciones paritarias de todo tipo, pero particularmente de una autoevaluación comprensiva del agente, especialmente constructivista (tipo 4); así mismo los proyectos cuyos agentes son más organizacionales que individuales, y cuyos desempeños lidian con competidores.

Ahora, —fuera de sesgos, y para remachar— la investigación-acción evaluativa y participativa es, a todas luces, un auténtico marco teórico de trabajo social comunitario, concepto de emancipación y práctica comunitaria de la libertad, horizonte deontológico de los promotores de tal empeño. Es el enmarque de los proyectos de intervención profesional; enmarque que, en sana lógica, amerita someterse —también él— a evaluaciones de las cinco perspectivas que fueron explicadas anteriormente.<sup>57</sup>

## Pedagogía del juicio responsable

Acotemos una práctica particular de la evaluación participativa en investigación-acción; más precisamente, una práctica de su aprendizaje. Se acota para resaltar algunas características del juicio evaluativo que también es una autoevaluación y, en este sentido, una evaluación responsable cuyas conclusiones revierten en sucesivas acciones. Evaluar, en efecto, es someter a juicio, medir la conformidad con un modelo o estándar. Hemos visto cinco estándares: lógica operativa, eficacia, aprendizajes, sistematización, utilidad general. En la investigación-acción evaluativa el estándar, esta vez, es una idea de sujeto (emancipación y afirmación de sí mismo). El evaluador externo responde por sus conclusiones: pretende que son objetivas y las asume ante quien lo contrató, como también (ojalá siempre) ante el evaluado. Pero cuando la evaluación es un proceso de

---

(Toluca, México), N°44 (2007), pp. 15-40, <https://www.redalyc.org/pdf/105/10504402.pdf>; Miguel MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, “La metódica de las historias-de-vida en Alejandro Moreno”, *Interacción y perspectiva* (Maracaibo: LUZ), vol. 1 (2011), pp. 105-124. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/484>.

<sup>56</sup> “Dichosos los pobres”. En su estudio del salmo 22(21) “Dios mío, Dios mío ¿por qué me has abandonado?”, el exegeta André LACOCQUE aclara que la Buena Noticia anunciada a los *anawim* se refiere, no a una conmiseración divina, sino a que su desdicha va a cesar, porque Dios hace causa común con los humildes (en Paul RICCEUR & André LACOCQUE, *Penser la Bible*, Paris: Seuil, 1998, pp. 256-257).

<sup>57</sup> Siendo que “escribir sobre la investigación-acción no es lo mismo que hacerla”, los editores de la revista internacional *Action Research*, después de revisar cientos de textos propuestos para la publicación, hicieron algunas recomendaciones a los autores: (a) señale Ud. su aporte a la investigación-acción; no diga solamente que la hizo; exprésese con modestia aun cuando relate éxitos; (b) enseñe los resultados del proceso y la manera como se alcanzaron; no es suficiente afirmar la transformación o la emancipación de los interesados, reproduciendo sus frases, sin analizarlas; (c) no diga que aprendieron mucho; diga lo que han aprendido; (d) no diga que hubo participación; haga una reflexión crítica sobre la participación que se dio; (e) la norma general de redacción de un artículo para esta revista es expositiva (no novelesca o propagandística). Victor J. FRIEDMAN, Paul GRAY & Alfredo ORTIZ ARAGÓN, “From doing to writing action research: A plea to ARJ authors”, *Action Research*, vol. 16 (2018), pp. 3-6. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476750318763041>. Lo que sugerimos aquí es más ambicioso; véase, por ejemplo, A. PLANAS LLADÓ; P. PINEDA-HERRERO; E. GIL PASAMONTES & L. SÁNCHEZ CASALS, “La metodología de la evaluación participativa de planes y acciones comunitarias. Tres experiencias de evaluación participativa en Catalunya”, *Pedagogía Social*, vol. 24 (2014), pp. 105-134. <https://recyt.fecyt.es/index.php/PSRI/article/view/37140/20685>.

*auto-objetivación de un sujeto*, la reciprocidad del evaluador y el evaluado, con su mutua responsabilidad, se convierten en una *indagación de autenticidad* —precisando, con la Academia de la Lengua, que indagar es “averiguar discurriendo o con preguntas”. Decir y decirse, sin contradecirse ni desdecirse en acciones subsecuentes, sino re-interrogarse en ellas. Sin más complicación, ahora, vayamos al caso.

El sacerdote católico Joseph Cardijn (1882-1967), vicario parroquial encargado de obras sociales femeninas en un sector de Bruselas, anima desde 1915 un sindicato de aprendices y círculo de estudio, que se transforma en 1919 en *Juventud Sindicalista* y, en 1924, en *Juventud Obrera Cristiana (JOC)*, movimiento que pronto se difunde por el mundo entero. Su inspiración venía, a la vez, de estudios de sociología y de la experiencia de sindicatos obreros. Había conocido en Inglaterra, sindicatos llamativos por su insistencia en la *formación* de sus adherentes, como también por su *independencia* organizativa, viviendo sólo de las contribuciones de sus afiliados. La JOC fue ciertamente una cantera para la militancia sindical, el cooperativismo y demás iniciativas de la economía social, pero ella misma se ha mantenido centrada en los jóvenes trabajadores (concretamente, en los comienzos, adolescentes recién egresados de la escolaridad obligatoria) y en su *formación personal dentro de su misma condición obrera*, profesional, social, ética y cristiana, eludiendo los reclutamientos prematuros para causas propias de adultos.

El método gira en torno a tres fases de alcance cada vez más amplio, con la guitura de un asesor que se cuida de no precipitar los pasos de la concientización de los jóvenes. (a) *Ver-juzgar-actuar*, en equipo: “ves tu problema ¿cómo y por qué es un problema?, ¿sabes de otros que están en lo mismo? busquémoslos y hablemos de eso; hagamos una encuesta y analicemos juntos esto que nos afecta: ¿es esto justo, por qué, cómo?; ¿dice algo el Evangelio al respecto?; emprendamos algo”. Y luego se examina lo que se ha hecho, se lo analiza, juzga, etc. (b) *Revisión de vida* en lo personal y grupal, ya no en relación a acciones puntuales sino a la secuencia de estas, por lo que debe llevarse registro (o diario de campo) de todo el proceso, para sostener la reflexión; “¿cómo resulta lo que hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cómo continuamos?”; cotejar las experiencias propias con las de los demás. (c) *Unidad de vida*, sea coherencia de la vida personal.

El movimiento es juvenil: “entre ellos, por ellos, para ellos”. Los adultos allí, asesores (a menudo clérigos), son acompañantes que se aplican a sí mismos el método que preconizan para los jóvenes. Las secciones y federaciones están para dar envergadura, “*servir, educar, representar*”.<sup>58</sup>

Sospechada de clasista, desde sus inicios entre sectores católicos tradicionales, la JOC obtuvo el apoyo oportuno y personal del Papa Pio XI (“No sólo bendigo el movimiento, sino que lo hago mío”). Nacieron movimientos análogos de jóvenes estudiantes, agricultores, marinos.<sup>59</sup> Todo eso, en la organización de una *Acción Católica Especializada*, en el reconocimiento y enaltecimiento de la autonomía del laicado y de las realidades terrestres. Auténtica *innovación* enmarcada con otros movimientos cristianos sociales en el giro teológico y eclesial que desembocaría en el Con-

---

<sup>58</sup> La internacional jocista fue creada solamente en 1957. En 1987, al cabo de diez años de intercambios y esclarecimientos en torno a secularidad y eclesiología, se escindió en *Juventud Obrera Cristiana Internacional (JOCI)*, Bruselas: <http://joci.org/es>, y *Coordinación Internacional de la Juventud Obrera Cristiana (CIJOC)*, Roma: <http://cijoc.org/es>. En Bélgica, desde 2014, la JOC, sin abandonar su adhesión a la JOCI, es “Jóvenes Organizados Combativos”, en razón de que los jóvenes no se identifican con la Iglesia o son de otra religión, y se sienten más jóvenes que obreros [este cambio será señal, acaso, de un movimiento que es de los jóvenes y no de sus asesores]. Venezuela ha dado un presidente a la Internacional jocista en los años 80.

<sup>59</sup> Entre marineros se esmeró Louis-Joseph LEBRET (1897-1966), oficial de marina antes de hacerse religioso dominico, y de luego crear el movimiento *Economía y Humanismo* y un *Instituto Internacional de Investigación y Formación, Educación y Desarrollo (IRFED)* para un desarrollo socioeconómico enraizado en las comunidades (mediante lo que se llamaría luego *investigación-acción participativa*).

cilio Vaticano II (1962-1965). Puede decirse que, actualmente en la Iglesia, es un método naturalizado (que se vale sin necesidad de recurrir a sus orígenes), que tiene a sus propagandistas y teóricos inclusive fuera del ámbito jocista.<sup>60</sup>

Con su amplia difusión, el método no escapa de la edulcoración, hasta convertirse a veces en un mero artificio retórico; se lo presenta muchas veces como un lema de la gestión de proyectos. El método no es monopolio de la JOC, pero es preciso recalcar su fundamentación. Es una pedagogía de auto-formación por y en la acción, centrada en el joven-actor: en lo que *él* percibe y cómo lo problematiza; en *su* manera de probar una solución y de tenerla por exitosa o fallida. La pedagogía obra en un equipo de jóvenes que cotejan sus opiniones, proyectos y valoraciones. El proceso es iterativo en forma tal de lograr un ajuste progresivo de las intenciones y las comprobaciones. En este sentido, es una apropiación de la acción (percepción y reflexión) por parte del actor, es decir que es la **formación de un sujeto**. El acompañante adulto de esta práctica forma parte genuina de la misma, de manera **mayéutica**: sin sobreponerse al grupo que se está haciendo sujeto, le sirve y reclama como interlocutor, algo escéptico aunque siempre alentador.

La dignidad del joven trabajador se encuentra en él mismo, por ser persona en su condición concreta actual (aun cuando sea esta adversa). Su emancipación y afirmación ha de darse en esta su condición (no saliendo de ella, aun cuando pueda ser este el caso a futuro). Es decir que el sujeto se hace, **no escapando de sus condicionamientos**, sino a través de ellos.

La **capacidad de juzgar** comienza con la de explicitar un parecer para cotejarlo con otros pareceres, en torno a un caso de la vida propia común (sea, al alcance del grupo), que se convertirá en *caso clínico* (examinado grupalmente en el curso y los efectos de la *intervención* que se le hace). Hay así una necesidad de juzgar, de juzgarse y de aplicarse resoluciones a sí mismos. En este sentido, el juicio incorpora la responsabilidad de cada quien con los demás y consigo mismo. La crítica del juicio (revisión de sus criterios, revisión de su fundamento y necesidad) lleva a la construcción ética (enlazamiento de razones), y asienta una **autonomía personal al servicio de una causa** (al estilo de la crítica pragmática que hemos examinado anteriormente).

Hay obviamente otras iniciativas fuera del mundo jocista, que practican pedagogías del juicio responsable (como las llamamos aquí), en el amplio movimiento de la investigación-acción participativa y evaluativa, principalmente bajo la guía de Paulo Freire. No es aquí el lugar de describir esta movilización multifacética,<sup>61</sup> pero sí —en perspectiva evaluativa que es la de esta sección— de apuntar la importancia de la crítica concreta del juicio, que lo hace responsable: (a) sobre el mundo, sobre proyectos y sobre sí mismo; (b) en función de conciencia, de capacidades, de resultados; (c) con la autoridad de la autonomía personal, en una idea de convivencia y sociedad, de una causa a la que se ha de servir. El juicio, en efecto, no es un parecer, sino una elaboración compartida en continuo aprendizaje y trabajo al transcurrir de los proyectos.

---

<sup>60</sup> Raúl BIOD CASTILLO, "Ponderación teológica del método ver-juzgar-actuar" en *ITER* (Caracas), N°34 (2004), pp. 19-52: [http://www.tepeyacainstitute.com/uploads/6/9/1/4/6914821/ponderacion\\_teologica\\_metodo\\_verjuzgaractuar.pdf](http://www.tepeyacainstitute.com/uploads/6/9/1/4/6914821/ponderacion_teologica_metodo_verjuzgaractuar.pdf). Una voz tildó recientemente el método de racionalidad activista, contraponiéndole una sabiduría de convivencia afable y apertura silente a lo Trascendente; es obvio que se trata de cosa distinta, si bien eventualmente compatible: Stefano CARTABIA, *Del ver-juzgar-actuar al observar-callar-fluir*, en el blog *EcleSALia.net*, marzo 2018 y mayo 2020: <https://eclesalia.wordpress.com/2018/03/26/del-ver-juzgar-actuar-al-observar-callar-fluir/>.

<sup>61</sup> Buscando en internet bajo el nombre de Paulo FREIRE (1921-1997), se alcanza una bibliografía abundante y textos disponibles. Véase, por ejemplo: Beatriz MUROS, *La pedagogía crítica de Paulo Freire. Aportaciones conceptuales*, Madrid: Universidad de Alcalá de Henares, 2007, 12 p. donde se recalca, a través del diálogo, la toma de conciencia de los condicionamientos, no como determinismos sino en términos de posibilidades emancipadoras, mediante decisiones e iniciativas que sean propias: [https://www.researchgate.net/publication/39222387\\_La\\_pedagogia\\_critica\\_de\\_Paulo\\_Freire\\_aportaciones\\_conceptuales](https://www.researchgate.net/publication/39222387_La_pedagogia_critica_de_Paulo_Freire_aportaciones_conceptuales).

## Proyectos y gerencia social

Es bien sabido que las personas que llevan quince o más años de ejercicio profesional, inclusive cuando han permanecido en la misma profesión, no se acuerdan sino de una parte de las enseñanzas que adquirieron en los tiempos de su formación inicial. La formación inicial, en efecto, es concebida para abrirse paso los egresados en sectores de actividad laboral definidos de manera amplia. Lo más importante —como lo sabe todo aquel que recluta personal— es la aptitud del candidato para desempeñarse en condiciones laborales concretas (en la que los conocimientos son importantes, pero son sólo una parte). La formación inicial —puntualicemos— no es una competencia profesional, sino la disposición y capacidad personal para adquirirla. Ya en la madurez, y máxime en el caso de emprendedores, las competencias profesionales se han afinado hasta conformar un oficio específico y concreto, alejado ya del oficio genérico polivalente supuesto en el currículo de su formación inicial.

### Competencias profesionales

La competencia profesional es una capacidad de movilizar y aplicar correctamente los recursos personales propios, en consonancia con los de un entorno laboral dado, para el logro de un resultado definido.<sup>62</sup> Los recursos personales, en primera aproximación, son conocimientos y destrezas, pero también una manera de diagnosticar situaciones, de elaborar cursos de acción apropiada y de evaluarlos. La competencia es una pericia, una capacidad aplicada, un desempeño. Y es un *desempeño cualificado*, eso es —por la definición de la calidad— un desempeño adecuado para un propósito definido; y además —porque la calidad lo supone— un desempeño conforme a estándares que pueden formularse para explicitar criterios de confiabilidad del desempeño, lo que a su vez comprende una *deontología*. Y hablar de confiabilidad es así mismo referirse a la utilidad de las competencias en la colectividad. En este sentido, la competencia es objetivable, evaluable y acreditable, susceptible entonces de ser transmitida como una disciplina profesional, teórica y práctica.

Hay *competencias colectivas y organizacionales*. Suponen e incluyen las competencias individuales de los que forman equipo, pero consisten primordialmente en la *cooperación* eficaz de las personas que trabajan juntas en orden a alcanzar objetivos. Y la cooperación es eficaz gracias a la *coordinación* que combina destrezas propias del coordinador con destrezas cooperativas de los coordinados. El nivel elemental de la cooperación es el ajuste mutuo de personas que tienen el encargo de una tarea puntual, llámese *ajuste brigadista* (o de cuadrilla), en el que, por la poca especificidad de las operaciones, la coordinación podría ser rotativa. En equipos más estables y tareas diversificadas, la coordinación también supone ajuste mutuo, pero guiado por la *supervisión* de un jefe. Ajuste y supervisión redundan en competencias colectivas, pero se mantienen en la disciplina de la ejecución de tareas definidas. *Definir* problemas y tareas, en cambio, es asunto de actores autónomos.

Hay también una *cooperación de actores autónomos*, que pueden tener competencias parecidas o especializadas. Estudios experimentales de la cooperación<sup>63</sup> han verificado que lo crucial en ella se encuentra en la claridad que tengan los integrantes de un equipo sobre el diagnóstico

---

<sup>62</sup> Esta puede ser una definición de la *capabilidad* de la que habla Amartya SEN, pero él en el contexto de la superación de la pobreza. Aquí, en el contexto profesional: Guy LE BOTERF, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris: Editions d'Organisation, 2000, 206 p. Este libro ha tenido varias ediciones, la última en 2013. Véase un resumen en castellano: <https://nanopdf.com/download/construir-las-competencias-individuales-y-colectivas-la-pdf>

<sup>63</sup> Luis A. GUERRERO, Rosa ALARCÓN & César COLLAZOS, *Indicadores de cooperación en el trabajo grupal, 1999* <https://users.dcc.uchile.cl/~luguerre/papers/CLEI-00.pdf>

del problema y la elaboración de estrategias para resolverlo. El control de la ejecución coordinada, si bien es indispensable, no es lo que determina el éxito o el fracaso de la tarea; tampoco lo es la abundancia de la comunicación entre los participantes, que no sea para confirmar o rectificar el acuerdo sobre el diagnóstico del problema y la estrategia para resolverlo. El consenso sobre el *diagnóstico y la estrategia* es la clave de la cooperación de actores autónomos.

Así pues, las destrezas confiables, ejecutadas y probadas a lo largo del tiempo, en las que se suele pensar al hablar de la experiencia profesional, son sin lugar a duda una característica de la competencia profesional; pertenecen al arte de la ejecución. Otra cosa es el '*ojo clínico*' que identifica y define un problema concreto, que diseña una estrategia para resolverlo satisfactoriamente en la situación en que se viene dando, y decide la intervención. El ojo clínico no es una característica de la competencia profesional, sino su meollo.<sup>64</sup> Es la capacidad del diagnóstico y la estrategia, aplicada en situaciones concretas, que también se afina al ejercerse en múltiples casos, pero pertenece a la conducción antes que a la ejecución de proyectos. A esta conducción llamamos '*gerencia social*', alta gerencia o alta dirección (para distinguirla de la dirección ejecutiva) de proyectos de cualquier envergadura, tengan o no tengan propósitos de los que se llaman comúnmente sociales. En la acción —hablando en sentido general—, esta gerencia le da forma a la *iniciativa* (concepción de un proyecto, decisión, elección del momento y lugar oportuno para emprender). Veamos ahora la capacidad de problematizar para luego enunciar los parámetros generales de la gerencia social.

## Problematización

Problematizar no es toparse con problemas, sino elaborar o conceptualizar una situación en forma problematizada. Entendamos: hay *problemas* instrumentales que son los que están enmarcados *dentro* de un proyecto (resultados disconformes, fallas en las operaciones, procesos ineficientes, diseños y estrategias deficientes); se presentan cuando el proyecto está en curso de realización, pero dejan sin tocar la pertinencia y el concepto del mismo proyecto, es decir, la *problematización* que lo hace razonable.

La problematización es la manera genuina de concebir los hombres un entorno que sea propio, un hábitat o mundo, dentro del cual se anclan los proyectos concretos que dan a cada cultura su giro original (visión apropiadora). *Mundo* es así un horizonte respecto del cual se colocan los proyectos, y los problemas tienen sentido. Puede reconocerse esta dimensión existencial en todos los niveles de la acción, sean rutinas diarias o proyectos de vida, tareas programadas o diseños institucionales, consensos y conflictos. Puede reconocerse en el talante de una cultura de cazadores-recolectores, como en el de una civilización industrial; también como en el de mundos delimitados típicos, como sean: el mundo llanero, el mundo académico, el mundo del canto lírico, el mundo de las ONG de desarrollo social, el mundo vecinal en torres de apartamentos, etc.

Así entendido, un mundo es una red o matriz de significaciones y, a la vez, el mundo de los actores que se mueven alrededor de ellas; es una esfera concreta de actividad. Diríase también un *nicho ecosocial*<sup>65</sup> para referirlo, al límite, como en ecología, al conjunto de todo lo que interfiere

---

<sup>64</sup> Es conocida la anécdota del automovilista que entrega su carro accidentado en un taller, observa al mecánico que en pocos minutos resuelve el problema, y se extraña cuando este le cobra 500 Bs. ¿Tanta plata para tan poco trabajo? El mecánico le responde que 50 por el repuesto, 50 por la mano de obra y 400 por el ojo clínico. Los montos de la anécdota son del siglo pasado.

<sup>65</sup> Podría igualmente decirse *campo*, como en la sociología de Pierre BOURDIEU (1930-2002), aunque aquí sin insistir (pero asimismo sin excluir) en las connotaciones relativas a la determinación de hábitos distintivos de los estratos sociales: [https://es.wikipedia.org/wiki/Campo\\_\(sociología\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Campo_(sociología)). Más lejos, utilizaremos un concepto de *campo* para trazar las tensiones que definen un conflicto (campo tensional). Véanse oportunas precisiones acordes con lo que entendemos por *nicho* (entramado de relaciones, con relativa soltura para con un entorno mayor que es él mismo una

en la persistencia de diferentes especies convivientes. La problematización es —para resumir— la manera de encajar y concebir acciones en situación concreta, es decir, en un *mundo* particular. Todo proyecto, en efecto, da por supuesto su nicho, lo elige e interviene, lo acomoda. Es función de la *evaluación crítica* explicitar la composición del nicho y así ubicar su problematización (los supuestos situacionales bajo los cuales el proyecto tiene sentido) y, en ella, ponderar la estrategia del proyecto (valerse de oportunidades, crear capacidades, vislumbrar nuevos horizontes, etc.).

Si pues hay competencias e inventiva en relación con problemas instrumentales, hay también una creatividad específica en la conceptualización de los proyectos y en la problematización que los enmarca. Hay encuadres generales de plausibilidad de los problemas con tensiones latentes, que se identifican con la cultura de un mundo englobante. Es lo que se enfoca aquí en escala menor, como cuando se busca a qué problemática (antes que a qué problema) responde determinada manera de idearse un proyecto. Importa hacerlo, porque así se delimita un área de posibles proyectos que sirvan un mismo propósito fundamental, a menudo implícito, y detectar entre ellos los invariantes, es decir la raíz de su creatividad.

## Parámetros de la gerencia social

Así como interesa reconocer encuadres de plausibilidad de los problemas, lo es igualmente con respecto a las maneras de actuar. Examinamos ahora estos factores y aspectos de la problematización,<sup>66</sup> las hipótesis de acción y los paradigmas o esquemas de intervención, que son los supuestos de la gerencia social de proyectos. Organizamos eso en torno a siete parámetros.

(1) **Causa responsable.** Las imputaciones causales son creencias, y se dan en relatos; representan una mecánica del mundo con la que se explican eventos y se atribuyen resultados. Los proyectos pretenden movilizar una porción de esta inmensa red de imputaciones, y ser origen de efectos comprobables, es decir, hacer que surjan *hechos* inobjektables. El que se tenga un hecho por resultado, supone desde luego que conste la existencia del hecho ante testigos escépticos, que las atribuciones causales sean compartidas (creencias o narraciones científicas, mágicas o lo que sean), y que los hechos acaecidos sean atribuidos, bien a coincidencia o a la ejecución de un proyecto. En la esfera del mundo objetivo, alguien podrá negar, reconocer o *reivindicar su rol de causante* de hechos (como autor intelectual o tan solamente como agente); lo hará ante otros que podrán en eso coincidir o no hacerlo. La objetivación implica la presencia de varios personajes en un mismo mundo, y responder por los hechos acaecidos consiste en asumir ante ellos las consecuencias sociales de las imputaciones causales.

(2) **Decisión e iniciativa.** La iniciativa es la intervención voluntaria, el ejercicio concreto y la irrupción de la libertad en el mundo. Previa han sido: la *intención* que se ha decantado hasta

---

*red* de entramados), en el artículo de Enrique MARTÍN CRIADO, “El concepto de campo como herramienta metodológica”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N°123 (2006), pp. 11-33: [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_123\\_011215166984248.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_123_011215166984248.pdf).

<sup>66</sup> Leonardo RODRÍGUEZ ZOYA & Paula G. RODRÍGUEZ ZOYA, “Problematización y problemas complejos”, *Gazeta de Antropología* (Buenos Aires), vol. 35 (2019), 19 p. <http://www.gazeta-antropologia.es/?p=5145>. Paul RICŒUR, *El discurso de la acción* [1977], Madrid: Cátedra, 1988, 154 p.; Alfredo MARTÍNEZ SÁNCHEZ, “La filosofía de la acción de Paul Ricœur”, *Isegoría*, N°22 (2000), pp. 207-227: <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/530/530>. Salvador GINER, “Intenciones humanas, estructuras sociales. Para una lógica situacional” en Manuel CRUZ (Coord.), *Acción humana*, Barcelona: Ariel, 1997, pp. 21-126.

alcanzar el *esbozo* de un proyecto; la *deliberación* que desemboca en la *decisión* de actuar o intervenir; y la búsqueda de la *oportunidad* o la señal (*kairós*) de dar los *primeros pasos* para que advenga el hecho que materialice la intención y su sentido.<sup>67</sup>

(3) **Motivación y aprobación.** Los motivos (deseo, necesidad, actitud, interés, intención, convicción)<sup>68</sup> por los cuales el actor decide llevar a cabo su proyecto en particulares circunstancias, son disposiciones internas del actor y atribuciones que él se da a sí mismo, que puede él alegar para explicar su conducta y obtener la *aprobación* de las personas que aprecia. Puede alegarlos igualmente para deslindarse de los efectos colaterales nocivos que él u otros asignan a los resultados del proyecto, y obtener alguna disculpa (siendo responsable mas no culpable). Los demás pueden reconocer la sinceridad del actor o dudar de ella, en términos de veracidad.

Nótese que la aprobación de los demás es fundamental en un proyecto, para confortar en su autoestima a los que participan en él.<sup>69</sup> La aprobación de la que el actor desea disfrutar puede ser mínima como cuando este busca solamente hacerse visible o constituir para sí mismo una audiencia, o máxima cuando quiere ejercer un liderazgo, conseguir clientes, adeptos o discípulos. La desaprobación también ocurre, desde luego, dada o intentada. Detrás de la (des)aprobación, se juega el *concepto de sí mismo* y de los demás, que tiene el actor individual o colectivo, oscilando entre orgullo y envidia, vergüenza y desprecio. En la próxima sección se tomará en consideración una noción de *sujeto*, diferente de lo que se acaba de describir aquí.

(4) **Justificación.** Los valores o, más precisamente como veremos, el entramado de razones que sustentan los valores, signan el ámbito específico de la acción, diferente de la motivación. El *valor*, digamos, es la utilidad de cara a una necesidad o un interés (es aquello que amerita que se trabaje por conseguirlo); suscita la motivación y el esfuerzo; en este sentido, el valor pertenece al campo de la subjetividad, inclusive cuando las motivaciones se vean ampliamente compartidas y de estima general (tales, la prevalencia del afecto o del provecho individual, o igualmente, el elogio del altruismo). Las *razones*, en cambio, son el porqué de los valores; son argumentos que se piensan y exponen desvinculados de condiciones particulares, con pretensión a una validez o aceptabilidad universal, aun cuando dicha universalidad se entienda tan sólo de un nicho ecosocial, pero con vocación a considerar nichos cada vez más inclusivos. Las razones de un proyecto son por tanto su justificación en términos, no de la autenticidad, sinceridad o capricho del actor (que son del ámbito motivacional), sino porque, como proyecto, revelan valores que *apelan al alcance universal* (valores universales aun cuando no generalizados). Dicho de otra manera, la justificación asigna el proyecto al servicio de un valor universal; lo personal o la particularidad del actor es entonces la iniciativa con la que asienta su libertad de emprender, su decisión de dedicarse a una causa (decisión de determinarse o de hacerse efecto de ella).

---

<sup>67</sup> Tommy H. CLAUSEN, "Entrepreneurial thinking and action in opportunity development: A conceptual process model", *International Small Business Journal*, Vol. 38:1 (2020), pp. 21-40: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0266242619872883>

<sup>68</sup> Como se ve, estos motivos son conscientes por cuanto el actor puede alegarlos; y también inconscientes, que otros pueden atribuírselos al actor.

<sup>69</sup> Véase un marco conceptual de alcance general (no centrado en emprendedores, sino en gente común) para dar cuenta de las tensiones actuales en la *gestión relacional de sí mismo*: cómo el individuo busca construirse como sujeto y actor libre de su destino, a través de sus condicionamientos psíquicos, materiales, sociales y culturales, en Guy BAJOIT, "Hacia una teoría socio-analítica de la relación social", *Universitas* (Quito), N°18 (2013), pp. 17-52: <https://revistas.ups.edu.ec/index.php/universitas/article/view/18.2013.01>; Lorena ARAYA SILVA, "El malestar en la teoría del sujeto de Guy Bajoit" en *Castalia*, N°28 (2017), pp. 30-38. <http://revistas.academia.cl/index.php/castalia/article/view/593/745>. Francisca MÁRQUEZ BELLONI, "Socio-análisis de las razones del actuar, de Guy Bajoit", *Persona y Sociedad* (Santiago de Chile, Universidad Alberto Hurtado), vol. 24, N°2 (2010), pp. 93-97: [https://www.academia.edu/10355579/Reseña\\_Socio\\_análisis\\_de\\_las\\_razones\\_del\\_actuar\\_de\\_Guy\\_Bajoit\\_Francisca\\_Márquez\\_2010](https://www.academia.edu/10355579/Reseña_Socio_análisis_de_las_razones_del_actuar_de_Guy_Bajoit_Francisca_Márquez_2010).

Ahora bien, valores no relacionados entre sí, no constituyen una ética ni una ideología, pues para éstas se requiere un *enlazamiento jerárquico* de las razones que justifican los valores. Despejemos eso en tres pasos o niveles: (a) modos de hacer y valores apenas conectados con razones, o sea la *usanza*; (b) conexión de valores y razones, o sea una *ideología*; (c) entramado jerárquico de razones, o sea una *ética*. Primero: hay razones que apenas lo son, porque remiten a usanzas yuxtapuestas, unidas entre sí tan sólo por el hecho de coexistir; en este caso, el porqué de las cosas que se hacen, es que siempre se las ha venido haciendo de esta su manera y por una razón que no es necesario formular o recordar. Estas son conductas que se apoyan unas en otras sin más, y perduran por inercia; si la necesidad se disipa u ocurre algo que impida la ejecución de tan sólo alguna de sus partes, se desmorona todo el constructo.

Segundo: las *razones* de sus valores son las que le dan solidez a un proyecto; son su justificación ideológica. Cuando los modos de hacer las cosas valen por sus valores más que por sí mismos, se concibe que un valor puede satisfacerse en modos diversos; si una forma de obrar no procede, la inventiva ideará otra que pondrá por obra los mismos valores. Más aún, si los valores valen por sus razones, los valores (y las motivaciones) sólo serán intermediarios entre modos polivalentes (intercambiables o flexibles) de hacer las cosas y la voluntad razonada de hacerlas. El porqué de hacer las cosas no son ya, desde luego, —aunque las haya— las ganas, sino las razones o los argumentos que apuntan a una validez independiente de motivos y valores particulares. Llamamos aquí ideología, el arreglo explícito de estos argumentos; es la justificación teórica o conceptual de un proyecto, pero es una justificación que fortalece principalmente la convicción propia; de esta manera sin más y en ciertas circunstancias, podría confortar la autosuficiencia cuando no la intransigencia.

Por eso importa el tercer nivel de la justificación, que nombramos ético. La ideología de un proyecto se perfecciona al cotejarse con la justificación de otros proyectos y con otros arreglos de valores y razones; eso, no para la vanidad, sino para reconocer otras valentías y, más aún, para compartir la preocupación teórica de causas colindantes, equiparables o rivales. Es entrar en búsqueda de razones más universales, en búsqueda de otros o mejores usos de la libertad en nuevas conjeturas, circunstancias o restricciones; más precisamente, es entrar en la diversificación de reciprocidades entre conductas (razonadas) y razones (concretadas), abierta, desde luego, a la innovación y la re-significación.

(5) **Paradigma de intervención.** El paradigma de intervención que, (a) originándose en un diagnóstico sobre lo que conviene ser corregido o añadido en el mundo, (b) fija *objetivos* para la satisfacción de necesidades o intereses en determinado *nicho* y escenario, (c) y comprende una *hipótesis de acción* que, aplicando determinada estrategia (acopio y movilización de recursos en secuencia prevista de actividades), (d) será verificable al cotejar los efectos obtenidos con *criterios de éxito* cónsonos con los objetivos.

Lo que importa aquí es la reiteración y el ajuste progresivo de una hipótesis de acción hasta hacerla cada vez más acertada y coherente con su paradigma. Las rectificaciones son por eso lo más revelador de los fines de un proyecto. Es cuestión, pues, de configurar la mutua congruencia de objetivos, estrategias y resultados, en un nicho apropiado. El paradigma es una acción simulada que explora y persigue su racionalidad *hasta alcanzar un funcionamiento idóneo* en una situación dada; llegado este momento, los proyectos que se inscriben en él son eficaces y se hacen rutinarios. Cuando se compruebe que los proyectos se tornan inútiles o disfuncionales, será tiempo de explorar otros paradigmas mediante proyectos de otro cuño.

Hay innovación en los proyectos que someten a prueba un paradigma de intervención, bien para replantearlo o inaugurar alguno, bien para ajustarlo en cualquiera de sus componentes: acierto del diagnóstico en la delimitación del nicho, nitidez de la hipótesis de acción (objetivos, estrategias, criterios de éxito), competencias instrumentales, condiciones de sostenibilidad. Un paradigma

puede ser abandonado por su autor, reasumido por un discípulo, propagarse en imitaciones y fenecer en la obsolescencia.

(6) **Complejidad del escenario.** La complejidad se dice de la multiplicidad de actores y de proyectos dispares en un mismo escenario; por tanto y más precisamente, ha de decirse de la *interferencia* de múltiples problematizaciones portadas por estos actores diversos. Un proyecto se encuentra de esta manera envuelto en problemáticas que no elige. La *gerencia de la racionalidad* de un proyecto transcurre lidiando y pactando con diferentes problematizaciones, asumiendo algunas y obviando otras. El dominio que un emprendedor tiene de su proyecto se juega, desde su posición, entre sus capacidades y oportunidades, y también en la admisibilidad de sus objetivos en un escenario complejo.

Más aún, los actores o agentes que cooperan y convergen en un proyecto tienen considerandos diferentes: bien sean auténticos colaboradores, bien cooperantes oportunistas a veces movedizos o renuentes. Podemos listar un elenco: socios de asamblea constitutiva, accionistas y financiadores, directivos, consejeros, aliados y simpatizantes, operarios, clientes y usuarios, beneficiarios y afectados, espectadores, competidores y oponentes. Aparecen, se distancian y a veces se alternan en los diferentes roles. La gerencia interna de un proyecto es así un arte de obtener la confluencia eficaz (en una mezcla de imposición y de persuasión), no sólo de intereses eventualmente divergentes, sino de las problematizaciones que los abrigan.

La complejidad del escenario —que caracteriza todos los escenarios— conforma un campo eventualmente competitivo en cuanto a la racionalidad de los proyectos, como cuando un actor pretende llevar a otro(s) hacia la racionalidad en la que es él más competente y así, simplificando el escenario, definir un juego o una contienda. Aquél que pueda ser el mero agente de una racionalidad pura (o el puro agente de una racionalidad única) es el que domina un escenario (simplificándolo).

(7) La historia o **trayectoria del proyecto**, que está implícita en la anterior exposición de parámetros, muestra la búsqueda de sostenibilidad a lo largo de diferentes etapas: algunas ‘naturales’ como son las de comienzo, crecimiento, estabilización y finalización; otras, ‘históricas’, acordes con el acontecer en escenarios sucesivos. El entorno inmediato de un proyecto en sus inicios puede verse como su primer nicho donde las interacciones e interferencias de personas, recursos y obstáculos son relativamente sencillas; a medida que el proyecto perdura, se estabiliza y crece, su nicho también se ensancha o, mejor dicho, se engarza en nichos más amplios y de naturaleza diferente. En cada etapa el proyecto se re-problematiza, manteniéndose en una misma racionalidad (inspiración o genialidad), pero también puede ser abandonado y sustituido por otro (conservando acaso un mismo nombre, pero siendo otra cosa).

## Dinamismo societal

La innovación se nos ha presentado inicialmente, siguiendo a Schumpeter (en la sección que trata del emprendimiento), como el nervio del dinamismo económico; como las novedades que aseguran el funcionamiento vital del sistema económico, y como novedades que producen a la larga la modificación de las relaciones constitutivas de la producción de sociedad (no solamente las relaciones económicas). Novedades intencionales, desde luego, si bien su fuerza transformadora se revela tan sólo en la posteridad y en desconocimiento de los novadores. Más que de intenciones, de lo que se trata es de racionalidades que se concretan en concepción y gerencia de proyectos; de criterios de éxito que se forjan en torno a misiones; y de sujetos, por tanto, que juzgan (y rectifican) en representación de las causas que sirven. Así como Schumpeter vio en el innovador empresarial al agente dinámico de la vida económica, veamos aquí en forma generalizada, al sujeto como el germen o nervio de la dinámica societal.

### Sujetos y actores

El *agente* es el soporte de una acción; si es inconsciente se le llama *vector* de un proceso, portador del curso de un fenómeno. Al que lleva a cabo un proyecto, se le llama en ocasiones *operador*, pero eso es como restarle, no la conciencia de lo que hace, pero sí el afán con que persigue sus metas; para evitar esta reducción se le llama *actor*. Al *autor* de un proyecto, o su *creador*, se le reconoce el concepto y el diseño, pero no por eso la ejecución; se diferencia el autor intelectual del autor material (siendo este último más bien un *operador*), para asignarles responsabilidades diferentes. Si el actor no es el mismo autor, puede ser el *ejecutante* (torpe o experto) de la *obra* concebida por el autor. Hay autores que interpretan a otros, *comentaristas* que auscultan obras ajenas y les descubren sentidos latentes. No hay acción sin movilización de recursos, entre los cuales hay *aliados* y *proveedores*; y no la hay sin *destinatarios*, *usuarios* y, a veces, *perjudicados*. Este paseo lexicográfico viene al caso de distinguir ahora diferentes niveles y amplitudes de acción, y de compromiso de los actores. La idea subyacente de *sujeto* es aquí crucial.<sup>70</sup>

(1) **Sujeto** es aquél que concibe objetos y actúa sobre ellos (el *sujeto* se distancia y es correlativo del *objeto*). El sujeto se revela actuando; él es ciertamente un sujeto pensante, pero se revela a sí mismo y ante otros, iniciando un proyecto y afirmando así su libertad. La **iniciativa** es importante porque es interpelación y propuesta a otros sujetos; y porque estrena un tejido de **obligaciones y responsabilidades**. El que propone, en alguna forma promete; da por entendido que, de obtener acogida favorable, responderá de su iniciativa. El que la acepta, anticipa ya una reciprocidad. Ambos se mancomunan en relación al producto objetivo de su cooperación o de su contienda, de cara a todos los que participan de un mismo régimen normativo.<sup>71</sup>

En un principio, para efectos analíticos, el sujeto es un individuo fuente de iniciativa (y, en eso, es asiento de conocimiento, conciencia y responsabilidad). Pero implica la interacción con otro sujeto con idénticas facultades, en presencia de un tercero (un *otro generalizado*) que es la colectividad. Este esquema, en realidad, se apoya en el concepto de persona para asignar a una acción y su resultado, un responsable, y así ver la sociedad como una tramadora de obligaciones no sólo entre personas naturales, sino también entre organizaciones (personas morales) e inclusive, de manera difusa, entre movimientos o corrientes identificables.

---

<sup>70</sup> Del sujeto ético, hemos hablado a propósito de la *evaluación* y de la *pedagogía del juicio responsable*; del sujeto psíquico, tocamos algo a propósito de la *motivación* (en los *parámetros de la gerencia*); del sujeto histórico, soterrado en las consideraciones de la *crítica social*, hablamos más lejos en la presente sección.

<sup>71</sup> Análisis sugerido por Jean-Louis GÉNARD, *La grammaire de la responsabilité*, Paris: Cerf, 1999, 208 p. Esta obra filosófica rastrea la elaboración histórica de las categorías de la responsabilidad, y las confronta con las de la filosofía social y de la teoría del lenguaje y la comunicación (de Jürgen Habermas, en particular).

(2) En aras de claridad, toca precisar algunos conceptos que enmarcan la idea de sujeto, antes de examinar esta idea con más detalle. A los que intervienen en el relato de una acción, podemos llamar genéricamente *actantes*. Las relaciones entre ellos se llama *esquema actancial*.<sup>72</sup> Distinguimos entonces, en una acción o proyecto (tomando aquí ambos términos por equivalentes), más de una docena de términos:

- (a) La agencia o el **agente** es el soporte del *proceso efectivo* de una acción;
  - (a1) el **vector** es el agente no consciente, o el agente sin tomar en cuenta su conciencia, aunque la tenga;
  - (a2) el **operador** es el agente consciente de lo que está haciendo (sabe, sencillamente), aunque no empeñado personalmente en el diseño y las razones de su trabajo; o el operador sin tomar en cuenta esta implicación personal, aunque la tenga; es el que se llama a veces *autor material*, o (gerente) *ejecutivo*;
  - (a3) el **actor** es el operador empeñado en el diseño y las razones de su trabajo; puede haber sido su iniciador junto al autor; es responsable por los efectos de la acción.
- (b) El **autor** es el que concibe y diseña el proyecto, sin que sea necesariamente su iniciador, ejecutor u operador; es responsable en cuanto diseñador; se lo llama a veces *autor intelectual*.
- (c) La **obra** es el proyecto concluido o llevándose a cabo, bien sea:
  - (c1) visto en su realidad concreta *como un hecho*, sin referir sus razones, ni necesariamente su autor o agente;
  - (c2) visto en sus razones (las del autor o las que pudiera tener), como *coherencia* de varios proyectos.
- (d) El **destinatario** previsto en el diseño del proyecto o de la obra, puede ser individual o colectivo, inclusive difuso (una categoría de entes, sin mayor precisión); cuando es difuso, puede confundirse con el público-en-general (e4).
- (e) Por vía de la utilidad de la acción (proyecto, trabajo y obra), se alcanza la pluralidad de **agentes correlativos**:
  - (e1) los **coadyuvantes** (proveedores, mecenas, aliados, favorecedores);
  - (e2) los **oponentes**, que pueden ser **competidores** o **enemigos**;
  - (e3) los **colaterales** que son los **afectados** y **usuarios** (en bien o en mal) sin ser destinatarios;
  - (e4) el **público** que se entera, simpatiza, opina o calla.
- (f) El **sujeto** es a la vez autor y actor ( $f = a3+b$ ), que tiene la iniciativa del proyecto o la mantiene viva, su *dueño*. Es responsable del proyecto y de la obra ante el destinatario y, en cierta forma, también ante los correlativos. Al servicio de una causa, se le llama **militante**.<sup>73</sup>
- (g) Sobre el **sentido** de un proceso o una obra, debe distinguirse:
  - (g1) las *razones* que sustentan el proyecto en la mente del dueño (f), bien en la elaboración inicial del diseño, bien en su redefinición en el curso de la acción;
  - (g2) la *utilidad* que tiene la obra para el operador (a2), el destinatario (d) y para los agentes correlativos (e); esta utilidad puede coincidir con las razones (g1) o distar de ellas;
  - (g3) la *utilidad* que tiene la obra en la *motivación* del actor (a3) y del mismo autor (b), en el sentido en que hablamos de ella en la explicación de los parámetros de la gerencia social.

---

<sup>72</sup> Como en la teoría del *actor-red* a la que aludimos a propósito de la *evaluación realista*. El esquema actancial es una creación del análisis del relato, en las ciencias del lenguaje. Siendo el relato la exposición de acciones, es lógico asimilar la acción social a la construcción de un relato; o, mejor dicho, asimilar la explicación de acciones sociales que han ocurrido, al reconocimiento de algún guion. Así es como los actores explican sus acciones y, cuando las justifican, concatenan argumentos (y elaboran ideologías que también son guiones). Es, por demás, el pan diario de la ciencia histórica. Los progresos de las ciencias del lenguaje aportan ideas y metodologías a las demás ciencias sociales, obviamente.

<sup>73</sup> Militante, apóstol o activista. En la URSS de Stalin, el *estajanovista* es el trabajador empeñado en el rendimiento industrial: <https://es.wikipedia.org/wiki/Estajanovismo>.

- Para señalar los *niveles* de conciencia y responsabilidad en la acción, de menos a más, se dice: *agente* en cuanto operador (a2), *actor* (a3), *autor* (b).
- Para no entrar en detalles y hablar comúnmente de aquél o aquellos que llevan a cabo un proyecto, o administran una obra, sin referir la autoría del diseño de la acción (pero sin negarla), se habla de *actor* o *gerente* (a2+a3); en este sentido, el actor es una empresa u organización con su jefe y equipo directivo, incluyendo el personal.
- Un *proceso* es lo que hace un agente (a); a veces se lo llama acción, pero es más propio llamar *acción* lo que hace un sujeto (f). *Obra* es el resultado de una acción de sujeto; nótese que una obra puede ser un proceso instituido que surte continuamente un mismo tipo de efecto, como lo es una empresa o un servicio establecido (en los dos sentidos: c1, c2).

(3) La acción es siempre plural por la multiplicidad de los actantes, y porque cada uno de ellos suele ser él mismo colectivo. Más aún, los actantes en una acción suelen ser, a su vez, actantes en otra(s). Por ejemplo, en la ejecución de una misma obra, alguno dirá que construye una carretera, otro que carga asfalto, otro que se gana el sueldo para que coma la familia, otro más, que hace realidad el desarrollo regional. En este mismo ejemplo, habría también algunas organizaciones, como la compañía constructora; la alcaldía que decidió la construcción y la financia; la asociación de vecinos que luchó durante años para obtener la decisión; etc. Todos, además, involucrados en más de un proyecto; así, *tantos sujetos hay como proyectos*. Entendemos por sujeto, el lado consciente y responsable de un proyecto; su *alma*.

Viendo el sujeto en personas y organizaciones individuales —como se desprende del ejemplo anterior— la *densidad ‘sujetal’* es multiforme y variable, de acuerdo con los diversos roles que les toca desempeñar a estas personas y organizaciones en proyectos y circunstancias diferentes. El operario que carga asfalto en la construcción de la carretera, —por caso— no se sentiría involucrado en el desarrollo regional, pero sí, por el momento, en la asociación de padres y representantes del plantel donde estudia uno de sus hijos, enfrascada en una negociación con autoridades educacionales y dos sindicatos de maestros; donde es muy activo, en cambio, y considera que cumple una misión, es en un club que fomenta el deporte como escuela de autodominio, cooperación y ciudadanía. Este operario es solamente agente en la construcción de la carretera; es actor en el club (tal vez militante); eso, para no hablar de su familia y otras solidaridades.

(4) Tendencialmente, hacia su mayor densidad, sujeto es el *promotor y defensor de la significación de su obra* o, más precisamente, de la direccionalidad de su trabajo, tanto para sí mismo como para los usuarios de la obra. Es lo que define al *autor* que se encuentra bien interpretado por el *actor* u operador, constituyendo entonces entre ambos la *agencia* de un proceso concreto dentro de un entorno que sabe apreciar la obra tal como ha sido diseñada. La coincidencia de la intención, la iniciativa, el trabajo y la utilidad efectiva de la obra (en el sentido de la evaluación realista), es francamente utópica, pero es el desglose de la idea (ideal) de acción, como también de la idea de proyecto.

Dos corolarios para la conclusión. (a) La significación de una obra no está en la coincidencia utópica, sino en la *congruencia progresiva* que se procura mediante el mutuo ajuste (robustecimiento o rectificación) del propósito, de los criterios de éxito y de ambos, con las competencias internas. Por eso, la historia de las rectificaciones es la que mejor habla de un proyecto, pues más importa la coherencia fáctica que la ilusión. (b) Ojalá confluya un trabajo correlativo en lo *técnico, ideológico y comunicacional* para consolidar el sentido de la obra, tanto por y para los que operan en ella, como para su reconocimiento por parte de los que la puedan y quieran entender. Por todo

eso, —concluyendo— *más que sujetos, los que hay son candidatos a tales*, haciéndose en lo posible dueños coherentes y responsables de su obra, tanto en la concepción y en la operación como en la utilidad de la misma; convirtiéndose los agentes en autores, y recíprocamente.<sup>74</sup>

## Procesos básicos de la producción social

Sujetos y actores, proyectos y obras, son entes dinámicos. Se realizan progresivamente a través de procesos y habilidades fundamentales que son como los medios o mecanismos de la producción de sociedad y de cultura. Algunos han hablado de eso en términos de *capital social*,<sup>75</sup> para aludir a cosas que los actores tienen a su alcance para movilizarlas oportunamente a su favor. Aquí, más que a la disponibilidad, se recurre al carácter constitutivo del hecho social que se ve asentado en capacidades y procesos caracterizados. Apuntamos cuatro procesos clave.

(1) La asociación es el proceso y soporte primordial de la acción en sociedad. Es cierto que hay figuras individuales de hombres y mujeres de acción, algunas de mucho prestigio, pero las más de las veces son directores, exponentes o voceros de una acción compartida. Sin restarle nada a la iniciativa y la responsabilidad personal de un líder ¿qué sería de él sin sus seguidores (o secuaces)? El líder lo es forzosamente de un grupo. La *asociación* es un grupo formado explícitamente para acometer alguna obra de interés para sus adherentes. Los socios pueden reunirse para la práctica de un deporte, como para divulgar una devoción religiosa, sensibilizar la opinión o los poderes públicos, promover las relaciones y los intereses vecinales, representar los intereses de los asalariados dentro de una empresa o en determinado sector de actividad, etc. Los socios pueden concretar un negocio o servicio, conformar una asociación civil, una compañía o una cooperativa, y contratar personal.

Lo que debemos recalcar en la asociación es el hecho de *instituir fines*, para cuyo servicio se concreta una *organización* que promueve *proyectos*, es decir, que moviliza energías y recursos, realiza operaciones y efectúa evaluaciones; todo eso, *notoriamente*, sea, con pretensión a intervenir legítimamente en un ambiente local o sectorial (en un *nicho ecosocial*). La asociación procurará constituirse en sujeto, por supuesto, pero sus obras, bien sean maneras de trabajar o sus resultados, pasan a formar parte de los *bienes colectivos*.

En cuanto a la elaboración de fines y valores, junto con la manera de articular proyectos cónsonos con estos, es el lugar de recordar que hemos identificado dos lógicas o *maneras de concebir una misión*. Una es la lógica de la *institución asociativa de fines*: la iniciativa de los fundadores asigna determinados fines a la asociación que crean (los estatutos indican la manera de modificar estos fines), la asociación saca de allí su razón de ser y de obrar, y el director (o la junta directiva)

---

<sup>74</sup> Es propio de historiadores identificar *sujetos históricos* de los componentes civilizatorios de diferentes lugares y épocas. El relato histórico del desenvolvimiento de las obras de estos sujetos es, desde luego, un relato hipotético (se reformula de vez en cuando), pero es importante para la constitución (crítica) de identidades actuales y para la comprensión de retos colectivos. Y hay, por supuesto, ideólogos o demagogos que (a veces sin verdaderamente quererlo) falsean las conciencias atribuyendo a determinados agregados una calidad de sujeto ilusoria.

<sup>75</sup> En contexto de teoría económica, el capital social serían las condiciones generales de posibilidad de las actividades económicas, a saber, las instituciones (maneras de actuar) y organizaciones (agentes) tanto formales como informales; véase al respecto Gonzalo VARGAS FORERO, “Hacia una teoría del capital social”, *Revista de Economía Institucional* (Bogotá), Vol. 4:6, (2002), pp. 71-108, <https://www.redalyc.org/pdf/419/41900604.pdf>. En contextos sociales, es corriente hablar de capital social (diferente según la posición social de los interesados) como de los recursos (redes de información y de ayuda mutua) que las personas pueden movilizar para resolver sus problemas o cubrir las necesidades básicas. Más cerca de lo que tratamos aquí, se entiende el capital social, en un tercer sentido, como el nivel de participación social (existencia y vitalidad de asociaciones voluntarias) que diferencia regiones y sectores de actividad, pudiendo asimilarse a una noción de *energía solidaria disponible*; se entiende de la participación cívica (y por igual, de una participación mafiosa). La referencia clásica para este tercer sentido es el estudio dirigido por Robert D. PUTNAM, contrastando la gobernabilidad y el desarrollo del Norte y el Sur de Italia; véase una presentación: José Eduardo JORGE, *Cómo hacer funcionar la democracia. Comentario de 'Making democracy work' de Robert D. Putnam*, 2002, 43 p.: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00206.pdf>

da cuenta de su fiel cumplimiento a una asamblea reunida para evaluarlo. Es el puro ejercicio de la libertad colectiva de emprender. Otra lógica es la de la crítica social, como *servicio de una causa* no negociable: obligación de emprender y subordinación de la libertad (y la inventiva) a una autenticación de fidelidad misional. Son lógicas diferentes, si bien interfieren en partes variables en las asociaciones concretas; la primera más ajustada a valores instrumentales e intereses particulares, la segunda a valores irrenunciables. En ambos casos hay **autoridad delegada** en los directivos, pues estos están nombrados para *representar y concretar la exigencia de los fines*, no solamente en la ejecución de proyectos, sino también en la mentalización y capacitación de los socios (y dándose el caso, del personal de la asociación).<sup>76</sup> La institución de fines es ciertamente un proceso básico en la producción de sociedad, por la manera de implantar a la vez modos de cooperación y disciplina; y en la producción cultural, por la creación de bienes y valores. La representación de fines en una autoridad delegada es, a la vez, un proceso fundamental en el esmero de iguales.<sup>77</sup>

(2) El **proceso federativo** añade al asociativo un efecto específico notable. Entendamos aquí por federación, todas las formas de asociación de asociaciones, en cualquier status o régimen jurídico. El propósito de las asociaciones al asociarse ellas mismas es aumentar su eficacia, dentro de su mismo ramo o de su misma vecindad;<sup>78</sup> pero manteniendo cada una su autonomía y especificidad, de la misma manera como lo hacen las personas individuales en las asociaciones de base. La federación no es una fusión, ni una descentralización.<sup>79</sup> Una asociación puede hacerse miembro simultáneamente de diferentes federaciones, alianzas o redes, salirse de una y entrar en otra.

El alcance de la federación es diverso y puede analizarse de acuerdo con: (a) el propósito que la justifica y (b) con la naturaleza de la coordinación que instaura sobre las asociadas. El **propósito** que convoca a las asociadas puede ser *puntual* (a1), como sea en un *consorcio*, circunscribiéndose a la realización de un solo proyecto; y puede ser amplio (a2) como sea en un *cártel*, la adopción de una *política común*; o más amplio aún (a3) para animarse en una *ideología común*. La **coordinación** que afianza y controla el esfuerzo común puede ser (b1) una *gerencia* especificada para un asunto, como en un *trust*; puede (b2) centrarse en el control de *recursos y capacidades*, como en un *holding* si se trata del capital, o en una *franquicia* si se trata del modo de producción, distinción y distribución de un producto; o puede (b3) fijarse en la disposición de *oportunidades* como en la *concesión*. Esta tipología, a pesar del uso de un vocabulario de derecho comercial, es de alcance general,<sup>80</sup> subraya los beneficios y el fortalecimiento que las asociadas obtienen del contrato federativo (no así las formas de sus cotizaciones o aportes). Pero falta por agregar otro

---

<sup>76</sup> No para representar voluntades individuales de los socios, sino la voluntad conjunta de estos al asociarse (es la idea de *voluntad general* en Jean-Jacques Rousseau). El mandato puntual o encargo para actuar en nombre de otra persona en determinado asunto, en sustitución de esta, es meramente operativo (o mecánico). Si es para actuar en el interés global de esta persona o en el cumplimiento de sus obligaciones, como en el caso de la tutela o la curatela, el mandato es correlativo de la *confianza* que se deposita en el mandatario, y ha de ejercerse con *creatividad* y pericia. En lo que hablamos aquí, el mandato no trata de intereses u obligaciones de personas individuales, sino del alcance de fines instituidos como obligación y responsabilidad colectiva de la asociación; el **mandato asociativo** supone por igual la confianza en la creatividad y pericia del mandatario, esta vez sin embargo no sólo en la ejecución, sino también en la **interpretación** de los fines, máxime cuando son los de una causa.

<sup>77</sup> Siguiendo en la idea de *voluntad general* de Rousseau, la delegación de autoridad parece requerida para concretar y hacer eficaz dicha voluntad, en un contrato social (moderno) que se concibe sólo entre iguales, en contraposición con un contrato (medieval) de fidelidad bajo la protección de un príncipe o buen pastor, en el que no hay voluntad general sino voluntad absoluta.

<sup>78</sup> Robert PUTNAM distingue *bonding associations* que juntan a los parecidos, y *bridging associations* que conectan a los disímiles, repercutiendo de esta manera los conceptos de Émile DURKHEIM sobre solidaridades *mecánicas* (entre parecidos) y *orgánicas* (entre complementarios).

<sup>79</sup> Los nombres no deben confundir. Así como hay fundaciones que no son fondos, sino asociaciones sin fines lucrativos, también hay federaciones que no tienen miembros, sino seccionales que no son autónomas.

<sup>80</sup> Esta tipología ha sido utilizada en un estudio de Fernando BLANCO & Andrés ZAMBRANO, *Asociación y red: estudio exploratorio en redes de ONGs de Venezuela*, Caracas: CISOR, 2010, 47 p.: <https://cissocial.org.ve/asociacion-y-red-ongs-vzla/>

aspecto fundamental del proceso en la producción de sociedad, como es la *generalización de fines* en el proceso de participación.

(3) La *participación* es *tomar* parte, además de *ser* parte. La participación individual en la asociación se verifica discutiendo y estudiando los asuntos que se tratan en las reuniones, pagando cotizaciones, eligiendo directivos y obteniendo de ellos la cuenta de su gestión, empeñándose en los proyectos y luchas de la asociación. En este proceso, los intereses individuales se amoldan los unos a los otros de tal manera que lo que promueve y defiende la asociación no es la sumatoria de tantos intereses particulares como socios haya, sino intereses puestos en situación de reconfigurarse en solidaridad más amplia expresados en términos de fines que puedan ser asumidos también por socios nuevos potenciales. Porque hay un interés genérico instituido en fines, es por lo que vale hablar de participación. Todo eso es válido para la participación individual de personas físicas en una asociación, como igualmente para la participación individual de asociaciones en una federación; pero media en el caso federativo la función peculiar de la vocería o representación.

Émile Durkheim ha llamado la atención sobre la doble direccionalidad o función de *bisagra de la representación* o vocería en la participación federativa activa: vocería de cada asociada hacia la federación y vocería de la federación hacia cada asociación.<sup>81</sup> Es función de los delegados, representantes, voceros de las asociaciones, llevar a la federación el punto de vista de las asociadas y argumentarlo hasta que se logre una proposición mancomunada; por otra parte, es así mismo su función regresar a sus asociaciones (como voceros esta vez de la federación) con la proposición común y su correspondiente argumentación, de tal manera que la base entienda y asuma la proposición federal; de no lograrlo, debería repetirse el procedimiento. Tres observaciones. (a) Para bien, las discusiones no deben darse en reuniones de tanta gente como para dificultar o tergiversar una buena argumentación. (b) La vocería es correlativa de un mandato de delegación, sometida por tanto a evaluación y confirmación (o denegación).<sup>82</sup> (c) Si bien hay ocasiones en las que algunos asuntos deben zanjarse en asamblea, un sabio escalonamiento federativo y confederativo es clave para la participación orgánica de muchos, y para no dar por sentados acuerdos generales a espaldas de las instancias de los niveles previos.<sup>83, 84</sup>

(4) Las *transacciones* son los movimientos concatenados que efectúan los actores al interactuar, con miras a establecer entre ellos determinada relación para con un objetivo o un empeño. El *empeño* común es lo que explica la transacción, es lo que está en juego, es el reto o el desafío en la relación de los actores. Pero los actores, en un principio, no coinciden en el reconocimiento de este empeño (no buscan cada uno exactamente lo mismo), y por tanto tampoco coinciden en los *roles recíprocos* que se aprestan a asumir. La transacción es un ajuste entre *dos* roles y *un* empeño,

---

<sup>81</sup> Émile DURKHEIM (1858-1917), *Educación moral* [1903], Madrid: Morata, 2002, 220 p.; especialmente los capítulos 5-8.

<sup>82</sup> Los voceros se ven conminados incesantemente de exponer y argumentar los fines y procedimientos de sus respectivas asociaciones y federaciones, en escenarios múltiples y a veces hostiles. Es, desde luego, normal que elaboren doctrinas contrastables con las de otras agrupaciones y las de los poderes públicos. Los voceros suelen ser los mismos directivos elegidos en sus niveles respectivos y, en algunos ambientes, suelen ser permanentes o rotativos; adquieren así competencias profesionales específicas. No es aquí el lugar para examinar la lógica de la discusión y sus requerimientos, pero sí de aludir a la democracia directa (que es más una reacción al burocratismo que una forma de deliberación y gobierno): Fernando Mario GARGANO *Asambleísmo. Presentación, representación y vulnerabilidades. Pensar la asamblea* (s.f.) [https://www.academia.edu/30069349/Asambleísmo\\_Presentación\\_representación\\_y\\_vulnerabilidades\\_Pensar\\_la\\_asamblea](https://www.academia.edu/30069349/Asambleísmo_Presentación_representación_y_vulnerabilidades_Pensar_la_asamblea).

<sup>83</sup> Eso desemboca en una teoría general de la autogestión ('lo que pueden Uds. hacer solos, háganlo; fortalézcanse en alianzas; lo que pueden hacer juntos, no permitan que otros se lo hagan') y así mismo en la teoría clásica de Pierre-Joseph PROUDHON (1809-1865), *El principio federativo* [1863], disponible en diferentes sitios del internet, como: [http://www.nodo50.org/fau/teoria\\_anarquista/proudhon/1.htm](http://www.nodo50.org/fau/teoria_anarquista/proudhon/1.htm).

<sup>84</sup> Amerita una mención especial la representación (y la participación) de personas que no están organizadas. Véase un análisis de la cuestión en el ámbito sindical venezolano, por Nicolás DIANA MENÉNDEZ, "Aproximaciones teóricas en torno a la representación sindical", *Gaceta Laboral* (Maracaibo: LUZ), vol, 15:2 (2009), pp. 32-58. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3608/3606>.

sea, entre *tres* definiciones progresivas. Así, en la invitación que le dirige a otro, un actor manifiesta de alguna manera su voluntad de convenir, o de marcar una diferencia eventualmente conciliable, o de oponerse de manera eventualmente definitiva. Y el otro se conforma, elude, formula una invitación alterna, o provoca un altercado. Serán cooperantes, competidores o enemigos (evolucionarán acaso entre estas posiciones en el curso de la transacción), pero con respecto a un objetivo o reto borroso que sobre la marcha alcanza nitidez o se desvanece. Transcurriendo las fases de una transacción, los actores se hacen más sujetos al clarificarse el empeño común; o se convierten entrambos en el sujeto de dicho empeño, junto con la intervención o interferencia de otros actantes, porque este juego no se da tan sólo entre dos (como lo vimos en el esquema actancial).

Este análisis transaccional es aplicable a episodios cortos entre actores individuales, entre grupos pequeños, entre organizaciones; con concurrencias momentáneas, por proyectos puntuales o de largo alcance, en el transcurso de los conflictos, su resolución o eternización. Ha sido planteado en términos psicológicos para personas y grupos restringidos,<sup>85</sup> como también para el análisis de los movimientos sociales (de los que volvemos a hablar más lejos).

## Mayéutica del sujeto

El papel del asesor de un grupo en *pedagogía del juicio responsable* (arriba en la sección sobre la evaluación), es de un *mayéuta*; lo definíamos como un interlocutor algo escéptico, aunque siempre alentador, acompañante del grupo sin sobreponérsele. Es el mismo rol de quien anima un grupo de investigación-acción evaluativa y participativa. Pero aclaremos la referencia a la mayéutica que aquí no está referida clásicamente al conocimiento filosófico que adquiere un discípulo en diálogo con su maestro,<sup>86</sup> sino a la conversión de agentes en sujetos sociales; concierne la acción antes que el conocimiento, y al actor social antes que al sujeto individual. Por el resto y esencial, el método es una interlocución crítica que: (a) comienza por depurarse de las evidencias del sentido común y, aquí en particular, de la aceptación de una situación como si fuera natural o irremediable; (b) para dar paso luego a la iniciativa de un proyecto común propio;<sup>87</sup> (c) que reinicia la interlocución con una revisión no complaciente de los resultados y (d) una crítica de los criterios de su evaluación, (e) y que continua reiterando el ciclo, no dando por definitivos los primeros resultados. Una mayéutica de esta clase es, de seguro también ella, un proceso básico de producción de sociedad (además del proceso de producción de sí mismas de las personas), proceso de la paulatina incorporación de sujetos.

Esta mayéutica de los comienzos, cuando más importa la *iniciativa* que la eficacia, ha de prolongarse y adaptarse al progreso del actor en el dominio de su acción. Este actor ya no es el equipo aprendiz que descubre y ensaya su capacidad; es el emprendedor con su organización y su personal; y correlativamente, es también el interlocutor crítico que lo acompaña para afianzar en evaluación continua la vertiente reflexiva de su acción. Veamos los aspectos principales de la mayéutica de este progreso.

(1) Un *caso clínico* es el que se estudia en su particularidad, para sí mismo, como la *historia de la intervención* de la que ha sido, está siendo o va a ser objeto; es un examen 'sobre la marcha' que varios actores hacen en mutua consulta para apreciar u orientar su intervención. Se examina: cómo se ha presentado el caso a la atención que se le iba a brindar; cómo ha sido efectuado el

---

<sup>85</sup> Véase una presentación del análisis transaccional de Éric BERNE (1910-1970): <https://www.saludterapia.com/glosario/d/126-analisis-transaccional.html> y el planteamiento sistemático de Didier ANZIEU (1923-1999), *El grupo y el inconsciente* [extracto del original de 1998], 97 p.: [https://www.academia.edu/7139476/Anzieu\\_Didier\\_El\\_Grupo\\_y\\_El\\_Inconsciente](https://www.academia.edu/7139476/Anzieu_Didier_El_Grupo_y_El_Inconsciente).

<sup>86</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Mayéutica>

<sup>87</sup> Como en Paulo FREIRE: 'Nadie libera a nadie, nadie se libera solo' en el primer capítulo de *Pedagogía del oprimido*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1970, 246 p.: <https://fhcv.files.wordpress.com/2014/01/freire-pedagogia-del-oprimido.pdf>

diagnóstico, a partir de cuáles hipótesis; cuál ha sido la deliberación que concluyó en la decisión de intervenir; cómo fue realizada la intervención; cuáles han sido los resultados y cómo pueden considerarse suficientes o definitivos. La práctica del caso clínico supone obviamente el conocimiento sistemático de una ciencia, pero sobre todo el conocimiento de los variados *procesos* que pueden darse, interferir y coincidir, a los que será preciso referirse para interpretar el caso e incidir en él de manera adecuada a las circunstancias en las que se viene dando. El caso es una confluencia de causas ('se da la casualidad'); y otra confluencia es el resultado de la intervención. La competencia profesional (el 'ojo clínico' y la mano experta) procede del razonamiento que reconoce en las casualidades, la secuencia y convergencia de procesos ya inventariados.<sup>88</sup> La comparación de casos que se ven parecidos (y de casos opuestos) permite sacar en claro elementos o procesos generalizables, y así entender y atender un caso al amparo de otros.

Se piensa naturalmente en la práctica médica (que mantiene sistemáticamente la historia de sus pacientes en bibliotecas especializadas, a la disposición para la comparación de casos), en las consultas que en mayéutica mutua se hacen los galenos en momentos perplejos, y en el entrenamiento de los graduandos. Pero, hay clínica en todo lo que es atender casos, en toda intervención, en todo proyecto de acción. Hay clínica jurídica y clínica automotriz. Hay clínica más elaborada y formal que otra, alguna más de aprendices o de formación permanente, y otra que es la genuina metodología de la innovación en *I&D (Investigación y Desarrollo)*. La particularidad de la clínica es que se refiere a *configuraciones causales* y más precisamente al *juicio experto* que las interpreta y que concibe la intervención. La práctica del caso clínico es el progreso experiencial del buen juicio de la *gerencia ejecutiva*.

(2) Cuando no se trata principalmente de la eficacia de la acción (sea, de su vertiente ejecutiva y habilidosa) sino de la vertiente reflexiva de la acción (sea, de su sentido o manera coherente de insertarse en una misión), la mayéutica gira hacia lo que el actor (o sujeto) concibe de *sí mismo respecto de otros* (sea, de sí mismo en un mundo habitado). Con otras palabras, trata de dilucidar la *gerencia social* que anima y crea la pertinencia de los proyectos del sujeto.

Planteada para el sujeto individual, la terapia psicoanalítica tiene notable tradición mayéutica en hacer que el paciente (o cliente) encuentre las palabras con las que pueda él mismo (volver a) colocarse en una vocación (un destino, una ética o una misión) realista que no había encontrado o se le había desquiciado. Al decir 'palabras', se trata realmente de lenguaje y de discurso, quizás más aún de relato o de poesía que de raciocinio. Vale recalcar que la ciencia de esta mayéutica se ha construido sobre la práctica del discernimiento inductivo de procesos psíquicos. Para la práctica mayéutica, en efecto, es más útil el conocimiento de los procesos que pueden conformar un caso (como señalábamos a propósito del caso clínico), que el de los determinismos sistémicos generales. Bien para ayudar al sujeto individual, o para un planteamiento separado, se acude asimismo a procesos grupales que tienen asideros análogos.<sup>89</sup>

(3) Los *movimientos sociales* son innovadores cuando dan nacimiento a una transformación de las relaciones sociales fundamentales (según como vimos a propósito de Schumpeter). Las movilizaciones o las transacciones (conflictos o novedades) sintomáticas de algún desequilibrio, que

---

<sup>88</sup> Razonamiento *inductivo* que soporta generalizaciones hipotéticas o probables. Lo hace a partir del estudio de las causas, circunstancias y procesos que dan origen a determinada clase de efectos o a determinados fenómenos. Prueba a ver si las causas casuales (es decir las causas de un caso o de algunos parecidos: su *etiología* concreta) pueden tenerse razonablemente por causas usuales en parecidas coyunturas. La regla es examinar primero la red causal cercana al caso y, luego, las causas ambientales progresivamente más lejanas, como en la metodología propuesta (para el desarrollo del niño) por Urie BRONFENBRENNER (1917-2005), *Experimentos en entornos naturales y diseñados* [1979], Barcelona: Paidós, 2002, 352 p. Resumen: [https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_Ecológica\\_de\\_Bronfenbrenner](https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_Ecológica_de_Bronfenbrenner).

<sup>89</sup> Véanse, arriba, las referencias a Éric BERNE y Didier ANZIEU, en cuanto a la identificación de procesos psíquicos grupales, a propósito de las transacciones sociales. En el manejo de conflictos, el rol de mediador puede asemejarse al de mayéuta, cuando los contrincantes, para ayudarse en la superación de su desavenencia, eligen a un mediador que sea de la confianza de ambos.

concluyen en un ajuste o una reforma de las regulaciones, son muestras de salud de una sociedad. A veces, los mecanismos equilibradores fallan por sobrecargados, obsoletos o sorprendidos por alguna variación imprevista; se amplifican los conflictos y las movilizaciones; el tambaleo produce una catástrofe (revolución o desastre). No se sabe cuáles son las concatenaciones que darán lugar al movimiento que redundará en nuevas relaciones definitorias de la vida social. Las revoluciones del pasado, en cambio, ilustrarían al respecto, haciéndose los historiadores como clínicos (o mayéutas en ausencia), reseñando síndromes que pudiesen servir en el diagnóstico de los movimientos actuales.<sup>90</sup> Los actuales candidatos a movimiento de transformación social (y sus intérpretes y mentores-candidatos a mayéutas) encontrarían así una guía para la elaboración de la misión esclarecedora de sus esfuerzos.

Alain Touraine ha propuesto y practicado con sus colaboradores una mayéutica presencial de los movimientos sociales, en un programa de investigación que ha abarcado una docena de casos; a esta práctica le dio el nombre de *intervención sociológica*.<sup>91</sup> Se trata del estudio de actores colectivos mientras se encuentran enfrentados en conflictos cuyo *empeño* (*'enjeu'*, en francés) bien podría cuestionar o desafiar las relaciones sociales cruciales de la modernidad vigente, y augurar así el surgimiento de otro tipo de sociedad. Esto es lo que vislumbran los investigadores al elegir sus casos. Constituyen grupos compuestos adrede, en los cuales los actores, aliados y contrincantes, acompañados por los sociólogos-mayéutas, confrontan documentos, certifican hechos y se interpretan mutuamente a lo largo de numerosas sesiones debidamente registradas. El fin es analizar las identidades y oposiciones de los actores, en procura de redefiniciones progresivamente más profundas, de cara a lo que realmente da forma y sentido a su enfrentamiento. Descubren o clarifican así su consistencia de sujetos portadores de una tensión socio-histórica; si no lo descubren —de hecho, en algunos casos los interesados manifestaron su disconformidad—, lo habrían descubierto los investigadores en sus mutuas consultas y verificaciones durante el proceso analítico, interpretando las reticencias e intuiciones del grupo, y refinando sus hipótesis.

La intervención sociológica se realiza para el beneficio de los investigadores que buscan complementar y corroborar sus planteamientos sobre la gesta histórica contemporánea, en el marco de una institución académica ajena a los actores y los acontecimientos en cuestión; los actores que se someten al análisis sacan de esta experiencia lo que les conviene. Fuera de eso, aclaremos algunos puntos conclusivos para nuestro propósito. (a) Cada actor en consideración es colectivo, de manera tal que lo que dice uno de los miembros debe recibir la conformidad de los demás para constituir un dato para con los demás actores. (b) El auto-análisis de un actor comienza muy subjetivamente, pero se confronta al auto-análisis de los demás actores y se somete a comprobaciones recíprocas; las intenciones valen por lo que producen objetivamente. La perspectiva del uno (en nuestro contexto, diríamos su 'misión') se define en correlación con la del contrincante,

---

<sup>90</sup> El estudio más significativo, comparando las revoluciones inglesa, estadounidense, francesa y rusa, es el de Crane BRINTON [1898-1968], *Anatomía de la revolución* [1952<sup>2</sup>], Madrid: Aguilar, 1962, 365 p.: <https://elvolcanblog.files.wordpress.com/2019/01/brinton-crane-anatomia-de-la-revolucion.pdf> La tercera edición revisada en inglés, es de 1965. Véase un resumen: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anatomía\\_de\\_la\\_revolución](https://es.wikipedia.org/wiki/Anatomía_de_la_revolución). Alain TOURAINE fundamenta su sociología en los movimientos sociales, de los que distingue tres etapas (que se escalonan en decenios) de utopía, enfrentamiento e institucionalización (*La producción de la sociedad*, capítulo 6). Ernesto LACLAU [1935-2014] presenta explícitamente la dinámica de los movimientos sociales en términos de la elaboración e implantación de un discurso (como en psicoanálisis de Jacques LACAN); véase el artículo de Jorge Eduardo CÁCERES RIQUELME, "Propuesta de un esquema analítico para la teoría del discurso de Ernesto Laclau", *Estudios Sociológicos*, Vol. 38 (2020), pp. 689-722: <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/1768/1926>.

<sup>91</sup> Alain TOURAINE, "Introducción al método de la intervención sociológica", *Estudios Sociológicos* (El Colegio de México), vol. 4 (1986), pp. 197-213: <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/1212>. Véase una presentación general de este programa de investigación en Geoffrey PLEYERS, "En la búsqueda de actores y desafíos sociales. La sociología de Alain Touraine", *Estudios Sociológicos*, vol. 24 (2006), pp. 733-756: [https://ses.unam.mx/docencia/2018II/Pleyers2006\\_ActoresYDesafiosSociales.pdf](https://ses.unam.mx/docencia/2018II/Pleyers2006_ActoresYDesafiosSociales.pdf) y otra, más técnica, por Danilo MARTUCCELLI, "Alain Touraine y la historia", *Lua Nova* (Sao Paulo), N° 106 (2019), pp. 36-64: <https://www.scielo.br/pdf/ln/n106/0102-6445-ln-106-36.pdf>.

de tal manera que la verdadera consistencia de los sujetos está en la convergencia de dos perspectivas o, mejor dicho, procede del punto de esta convergencia. La racionalidad del conflicto o de la oposición (no las justificaciones de los opuestos) es la que les confiere sentido a las subjetividades.<sup>92</sup> (c) El auto-análisis del uno requiere el auto-análisis del otro, y ambos necesitan la vigilancia del mayéuta para apelar a la objetivación y sostener el esfuerzo de profundización. (d) Los investigadores, como en el caso clínico, buscan concordar en el diagnóstico y las formas de intervención mayéutica; perfeccionan su experticia mayéutica y la convierten en su oficio (de sociólogo).

(4) El sujeto es histórico a priori porque la historia no puede ser sino la de todos. Pero no se le conoce sino a posteriori cuando los historiadores, demarcando etapas y contornos, delinean cauces principales en el fluir del tiempo de una sociedad.<sup>93</sup> Mientras tanto, como vimos, sujeto hay donde hay proyecto; y donde hay proyecto hay candidato a sujeto. El dinamismo social, sea este el de la vitalidad de una sociedad o el de su transformación, está en la energía y la densidad de los proyectos. Proyectar, por demás, es una manera (moderna) de vivir, es una cultura.

La *mayéutica del actor ordinario* habría de cumplir la misma función que la que se le asigna en el caso de un actor insigne. Habría diferencias técnicas debidas a la diversidad organizacional de los actores y la complejidad de los escenarios. La tarea sería la misma: la de fomentar e intensificar lo que hemos llamado la *densidad 'sujetal'* y la *vertiente reflexiva de la acción* que confluyen en la *producción de sociedad*.

---

<sup>92</sup> Se reconoce la manera de interpretar la significación del acontecer histórico, que hemos señalado en el trasfondo hegeliano de la crítica radical.

<sup>93</sup> La '*nueva historia*', con Fernand BRAUDEL (1902-1985), pone de lado la historiografía de los prohombres y acontecimientos guerreros y políticos, que son la 'espuma de la ola' para concentrarse en las 'corrientes oceánicas' que son las grandes continuidades socioeconómicas y las mentalidades. En este sentido también, Norbert ELIAS (1897-1990) caracteriza la modernidad, señalando con Max Weber el auge de la racionalidad económica, y el éxito económico como muestra de la elección divina (engarce de la racionalidad económica instrumental, en una ética de la persona toda —o misión— que le da significación). Pero enmarca esta tendencia en una corriente más profunda que viene de atrás, de control racional de la naturaleza y autorregulación igualitaria del individuo, con alargamiento de las cadenas de interdependencia en sociedades estatales (Véase Eguzki URTEAGA, "El pensamiento de Norbert Elias. Proceso de civilización y configuración social", *Barataria* (Toledo, España), N°16 (2013), pp. 15-31: <https://www.re-dalyc.org/pdf/3221/322128810001.pdf>). La cultura del proyecto (y del sujeto) es otro nombre para esta modernidad.

## El fomento de la gerencia social

Hay entonces, desde luego, un quehacer mayéutico del sujeto social, pendiente de sistematización, ajuste y afianzamiento: un programa de explicitación y tonificación del trabajo societal, de fortalecimiento institucional del emprendimiento social, de clínica sistemática o investigación-acción-desarrollo de la gerencia social de proyectos. El presente ensayo ha explorado estas perspectivas. Concluamos con algunas pinceladas para avistar los caminos de este programa.

(1) El **emprendimiento social** llama la atención porque de él se espera que surjan las alternativas de una *crítica pragmática*. Lo social de este emprendimiento se entiende en varias acepciones: (a) del *tercer sector*, siendo los primeros dos, el mercantil y el estatal; (b) de la *economía social y pública*, sean empresas y servicios en cualquier sector de actividad, con preferencia por la economía de bienestar, en los que la racionalidad económica no es aplastante, es decir, sin el afán de lucro; (c) de las *redes de la solidaridad social*, el *self-help* mutuo, así como la representación y participación en las organizaciones; (d) de la *sociedad civil*, es decir, todo lo que coopera en políticas públicas, y lo que interpela al Estado, particularmente en cuanto a la transparencia de sus operaciones y en cuanto al respeto de los derechos civiles, políticos y humanos. Este vasto mundo del emprendimiento social, que sería como el primer **destinatario** del programa en Venezuela, es muy diverso y, menos en algunos sectores, disperso y de sostenibilidad azarosa. Este mundo debería ser objeto de censos y análisis sistemáticos.

(2) La difusión de una **cultura de la evaluación** sería un éxito. En efecto, las evaluaciones corrientes suelen quedarse en el cumplimiento de requisitos administrativos conclusivos. El acompañamiento evaluativo de un tercero, aliado mas no complaciente, debería incorporarse en el desarrollo de los proyectos como mecanismo normal del timón gerencial. Así, se haría más frecuente la gerencia en dúo (mayéutico) de timón y timonel, en una práctica que supiera combinar de manera oportuna las diferentes clases de evaluación, para bien de una gerencia autocrítica.

(3) Debería fomentarse sostenidamente, entre **emprendedores fogueados** un respiro sabático para que, sin por eso alejarse de sus tareas, sistematicen su trayectoria profesional, con miras a tres propósitos: (a) centrar y explicitar (o eventualmente, recentrar) su proyecto personal en lo social (es decir, su causa o misión); (b) planificar su fortalecimiento próximo; (c) de tal manera que este su 'legado en vida' pueda suscitar o confirmar vocaciones profesionales entre más jóvenes. Esto podría hacerse, así mismo, en tres tiempos.<sup>94</sup> Para comenzar, un taller de producción de la *autobiografía razonada centrada en el proyecto*, que cada participante documenta, somete al diálogo grupal y redacta para clarificar el resorte de su actividad profesional (por qué y cómo hizo, deshizo y persiste en lo que hace). El segundo taller es el *perfil-plan*, es decir, con parecido método, idear de manera curricular el perfil y los contenidos de la formación sistemática (teórica y práctica) en un oficio parecido al tesón de su vida, que pudiese proponerse a terceros; y luego, lógicamente, delinear un plan para la complementación, actualización y perfeccionamiento de la continuación de su auto-formación profesional. En este plan, se inserta la última etapa, la *tesis*: un escrito que demuestra la experticia (o genialidad) de su autor, les dé a sus lectores ideas y

---

<sup>94</sup> Lo que se propone a continuación ha sido probado de manera venturosa con una docena de emprendedores, en un programa que se llamó *Gerencia social de proyectos participativos* en una *Escuela Práctica Superior de Investigación Social, EPSIS*, del *Centro de Investigación Social, CISOR*, en los años ochenta del siglo pasado (cesó por factores ajenos a su diseño). El programa había sido elaborado por los que serían luego los aprendices en mayéutica, en un taller de 350 horas. En esta ocasión, Henri DESROCHE, que había sido el mentor de esta iniciativa, escribió "Los autores y los actores. La investigación cooperativa como investigación-acción", *Socioscopio* (Caracas: CISOR), N° 1 (1993), pp. 6-38: [https://cissocial.org.ve/wp-content/uploads/2021/08/Socioscopio\\_1.pdf#page=6](https://cissocial.org.ve/wp-content/uploads/2021/08/Socioscopio_1.pdf#page=6)

ganas para emprender o encajar proyectos y, finalmente —de allí el nombre de ‘tesis’— pudiese acreditarse en el mundo de su especialidad.<sup>95</sup>

(4) La capacidad socio-productiva instalada se encuentra en las organizaciones, en sus redes de integración y articulación, en los servicios de su fomento y auto-regulación. A este nivel de acción corresponde una *mayéutica organizacional*. La vigencia de las organizaciones, particularmente cuando las directivas y el personal han superado cambios generacionales y se haya asentado la sostenibilidad, es el resultado del ajuste gerencial de capacidades y oportunidades, en mundos (nichos ecosociales) y escenarios con destinatarios, aliados y contrincantes cambiantes. En eso, la misión inicial se habría desdibujado o, mejor, redefinido. En todo caso, una misión explícita, eficiente y sincerada, es el estímulo de la innovación y del ajuste de la pertinencia institucional. A la organización, tomada ella misma como proyecto, le hace bien su propia investigación-acción evaluativa y participativa.

(5) Habría clínicas gerenciales, en las que los evaluadores y *mayéutas organizados* intercambiarían sus experiencias, las documentarían y sistematizarían y hasta propondrían especializaciones profesionales.

\*\*\*

Como dijimos al iniciar este ensayo, hemos removido ideas y conceptos con miras a elaborar un *mapa semántico de la acción*, acción que no fuera una mera repetición de usanzas, sino el emprendimiento que intenta innovar, es decir, que anhela presagiar la reconfiguración de algún espacio de convivencia. El mapa semántico dice del sentido de la acción y, por ende, de sus valores (aquello por lo que vale la pena esforzarse en ella), del sentido de lo que se quiere o se debe hacer (el quehacer). La *gerencia*, por su lado, dice de la implantación e inserción social de proyectos cónsonos del quehacer, de la construcción de su pertinencia (problematización) y operatividad (competencias) y, finalmente, de lo que en eso se puede o se pudo hacer (los resultados que se verifican en los demás y el entorno, como en el mismo empeño del emprendedor). Más que ‘finalmente’, digamos ‘cuasi-finalmente’, porque los resultados de un proyecto son pasos de una acción; su marcha se evalúa, ajusta o rectifica (hemos considerado cinco facetas de la evaluación); y se redefine, además, concertada o contrapunteada con otros itinerantes (en escenarios complejos).

Este mapa semántico, con sus coordenadas culturales y sociales, es una hipótesis de articulación conceptual, de entendimiento o comprensión. Está orientada hacia una *hipótesis de acción reflexiva*, que es una *mayéutica del sujeto social* (a modo de semántica activa). La problematización

---

<sup>95</sup> Todo eso forma parte de un amplio movimiento en educación de adultos, formación permanente y sociedad del conocimiento (con tal de no reducirla a sociedad de la información o de sus técnicas: [https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_del\\_conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_del_conocimiento)). En lo que se acaba de describir, el acento no está en formaciones iniciales, sino en la confirmación de capacidades ‘socio-gerenciales’ y por eso en perspectiva de innovación social. Véase Kenneth DELGADO SANTAGADEA & Gerardo CÁRDENAS FALCÓN, *Aprendizaje eficaz y recuperación de saberes*, Bogotá: Magisterio, 2004, 156 p. y Gerardo CÁRDENAS FALCÓN, *Sobre el autoaprendizaje* (2019) [http://www.lahorade.es/tena/lahorade\\_33/web/detalle\\_noticia.asp?id\\_noticia=446](http://www.lahorade.es/tena/lahorade_33/web/detalle_noticia.asp?id_noticia=446). Estos autores recogen enseñanzas de Henri DESROCHE, *Iniciación a las ciencias sociales* [1971: Aprendizajes en ciencias sociales y educación permanente], Barcelona, Nova Terra, 1984, 179 p. En Venezuela, desde 2008, la revista *Diálogo de Saberes* (<http://publicaciones.ubv.edu.ve/index.php/Publicaciones/Revistas/Diálogo-de-Saberes/>); Ciro ZERPA, *La educación en libertad. Una visión del modelo autogestionario y andragógico del CEPAP-UNESR y lineamientos para su desarrollo*, Caracas: El Perro y la Rana, 2018, 188 p.: [http://www.elperroylarana.gob.ve/wp-content/uploads/2018/09/la\\_educacion\\_en\\_libertad.pdf](http://www.elperroylarana.gob.ve/wp-content/uploads/2018/09/la_educacion_en_libertad.pdf)

que vincula ambas hipótesis es la del reto de la **acción coherente y responsable, correlativa de la autenticidad de un sujeto** (actor, gerente, autor) que, al decir su quehacer, lo elucida, y procura no desdecirse luego en hechos contradictorios. La responsabilidad, aquí, va por tanto más allá de responder por daños o perjuicios; es responder por la objetivación del sentido del proyecto en su obra resultante; es responder ante destinatarios y demás, como también ante el propio quehacer (interacción de la finalidad autónoma y la finalidad fundada, de la crítica radical y la crítica pragmática). El quehacer debe enunciarse de cara a las iniciativas, y recíprocamente las iniciativas deben formularse y cotejarse con el quehacer, para que, en medio de diferentes evaluaciones, brote un **juicio responsable**. Este juicio no es un parecer; es una elaboración mayéutica, impronta de los fines, auto-juicio compartido; es la emancipación (sujetal) del actor. Emitir un juicio circunstanciado y situado, es un aprendizaje dialogante y continuo. Vimos cómo se origina este aprendizaje en un ver-juzgar-actuar, y cómo lo requiere la autenticación de las innovaciones militantes; es la misma lógica de la investigación-acción evaluativa y participativa.

Otro hilo de este ensayo es la preocupación por identificar, enumerar y describir los procesos, las etapas y tensiones que se presentan en el decurso de la acción y en la perseverancia de los actores. Es un esfuerzo por **circunscribir, centrar y afinar un campo de atención**; eso, tanto para la mayéutica como para la sistematización evaluativa y la investigación metódica; para la práctica y el aprendizaje de una acción reflexiva (en eso, potencialmente innovante en la producción societal).