

La gestión asociada: situación, retos y perspectivas en el ámbito latinoamericano*

Sol Suleydy Gaitán Pineda¹, Lilibeth Diane Mellizo Camacho²,
Clara Inés Leguizamón Corredor² y Lida Alexandra Isaza Sandoval³

Recibido: 22-4-19; Aceptado: 30-9-19

Resumen

El artículo expone los resultados de la investigación "Estado del arte de la gestión asociada 1990-2017", los cuales se organizan a la luz de cinco ejes: definición de *gestión asociada*, referentes teóricos, enfoques metodológicos, experiencias de aplicación, y críticas y desafíos de la gestión asociada. Sobre esta base se proponen una serie de conclusiones y comentarios, entre los que se destacan: la prevalencia de los referentes teórico-conceptuales surgidos en el ámbito argentino (programa Planeación Participativa de Gestión Asociada - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y la figura de H. Poggiese); la comprensión del sentido y significado de la gestión asociada, basada en tres conceptos no excluyentes el uno del otro: territorio, desarrollo local, participación, y planeación participativa; y las principales metodologías implementadas: planificación participativa para escenarios de planificación-gestión (El Ciclo), gestión asociada para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes.

The "associated management": situation, challenges and perspectives in Latin America

Abstract

The article exposes the results of the research: "State of the Art of the *Gestión Asociada* 1990-2017", which are organized in the light of five axes: definition of the *Gestión Asociada*, theoretical referents, methodological approaches, experiences of application of the *Gestión Asociada* and, critiques and challenges of the *Gestión Asociada*. A series of conclusions and comments are proposed, based on the foregoing, among which the following stand out: the prevalence of the theoretical-conceptual referents that emerged in the Argentine sphere (PPGA-FLACSO program and the figure of H. Poggiese); the understanding of the meaning and meaning of the *Gestión Asociada* that is supported in three major conceptions -not excluding-; territory, local development, participation, participatory planning, as concepts on which the proposal of the *Gestión Asociada* stands; and the main methodologies implemented: Participatory planning for planning-management scenarios (The Cycle), Associated Management for strategic implementation and / or intersectorial management of complexity and / or network management.

* El presente documento es resultado de la investigación del proyecto: "Estado del arte de la Gestión Asociada 1990-2017", Especialización en Gestión Asociada, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Corporación Universitaria Minuto de Dios.

1 Asociación Colectivo Huitaca. Colombia, Bogotá. E-mail: suleyga19@gmail.com;

2 Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia, Bogotá D.C. E-mail: lmellizo@uniminuto.edu; cleguizamon@uniminuto.edu;

3 Universidad de la Sabana, Facultad de Educación. Colombia, Chía. E-mail: lida.isaza@unisabana.edu.co

Palabras clave

Gestión asociada
Metodologías participativas
Planeación participativa
Cogestión

Keywords

Gestión asociada
Participatory methodologies
Participatory planning
Co-management

*Las huellas de las personas que caminaron
juntas nunca se borran.*
Proverbio africano

Introducción

Corrupción, pobreza, acceso a recursos varios, desempleo, discriminación, afectaciones diversas a los derechos humanos, entre otros, son problemas que figuran como sentidos en el escenario nacional, así como en buena parte del contexto latinoamericano. ¿Qué papel cumplen los afectados directos de estas situaciones a la hora de hacerles frente? ¿Cómo actuar en tanto las acciones del Estado al respecto suelen ser lentas y pocas veces logran efectos reales y positivos?

Las metodologías participativas y la propuesta desde la gestión asociada (GA) han fungido como interesantes ejes de análisis y discusión, en tanto posibles herramientas de planificación-gestión y acción respecto de situaciones como las arriba señaladas. Desde su entrada en escena en los años ochenta del siglo pasado, en medio de los embates de las dinámicas neoliberales y la paulatina momificación del Estado, la GA ha expuesto sugerentes desarrollos y logros que vale la pena considerar, así como en la práctica, en su implementación, ha mostrado la polivalencia de su carácter y la mutabilidad de sus sentidos. Problemática, modelo de actuación, enfoque (Cardanelli y Rosenfeld 2003), entre otras, son muchas de las formas que adopta según el contexto y las situaciones particulares.

En tal orden de ideas, ha sido necesario ampliar el conocimiento que se tiene de la gestión asociada más allá del escenario propio, para obtener elementos de contraste que permitan inspeccionar en profundidad sus formas de implementación, sus orientaciones y sentidos, entre otros. Elementos desde los cuales pensarse y resignificar el quehacer propio, con miras a mejorar y robustecer tanto los procesos de formación y de investigación, como el objetivo mismo que ha dado sentido a este ejercicio investigativo. Palabras más, palabras menos, vale la pena asumir el reto del autorreconocimiento, tanto de cualidades como de aspectos a mejorar-potenciar.

Así las cosas, el lector encontrará a continuación una serie de precisiones de orden metodológico que clarifican la forma en que se diseñó el estado del arte realizado, los autores tenidos en cuenta, los textos, rangos temporales establecidos, entre otros; acto seguido, se presentan los resultados encontrados en materia de concepciones respecto de la propuesta de la gestión

asociada, los referentes conceptuales que se le asocian, los enfoques metodológicos más aplicados, para, finalmente, señalar una serie de desafíos y retos que valdrían la pena de ser considerados a la hora de implementar la gestión asociada.

Metodología

La presente investigación corresponde a un estado del arte que –mediante una serie de ejercicios interpretativos alrededor de un conjunto de documentos que se han producido respecto de la propuesta de GA– ha llegado a establecer algunos puntos de referencia que posibilitan comprender y analizar el derrotero de trabajo realizado en la implementación de dicha metodología en nuestro contexto. La interpretación, y un trabajo hermenéutico y cualitativo documental han sido la vía que se decidió recorrer para abordar los textos recuperados.

Para los criterios de búsqueda se consideró lo siguiente: el rango temporal que se estableció fue entre el año 1990 y el año 2017; los países en los cuales se referenció el rastreo fueron Argentina, Chile, Uruguay, Ecuador, México, Venezuela, Guatemala y Colombia. Si bien en el período que va de los años sesenta a los ochenta la noción de planificación participativa orbitaba en el ámbito sociopolítico –cuando la figura de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Argentina cobra paulatinamente relevancia en el tema–, es en el cierre de los años ochenta y desarrollo de los noventa que la gestión asociada entra en escena como metodología propiamente dicha. Se hacía necesario, para la fecha, posicionar una propuesta más contundente en lo operativo y en lo conceptual, y fue entonces la figura de Héctor Atilio Poggiese la que se destacó como cabeza central de dichos desarrollos.

En cuanto a los países escenario de la indagación, se realizó una búsqueda previa en bases de datos y documentos de acceso *on line* a lo largo de América Latina (México, Centroamérica y América del Sur), luego de la cual se identificaron como significativos los arriba señalados, pues son los que cuentan con abordajes conceptuales, metodológicos y/o experiencias relacionadas con la gestión asociada asequibles y verificables. Se excluyó el caso de Brasil por la barrera idiomática español/portugués, por lo que la búsqueda se limitó a documentos en español.

Para hacer el rastreo de los documentos, además de la Red de Bibliotecas virtuales de CLACSO, FLACSO y

CEPAL, y bases de datos universitarias, junto con el buscador Google Académico se han utilizado las bases de JSTOR, Redalyc, Ebsco, Scielo y Dialnet, mediante palabras clave tales como gestión asociada, planificación participativa y cogestión.

En la Tabla 1 se especifican los textos recuperados por cada uno de los países en los cuales la indagación arrojó elementos de análisis consistentes, que llegan a un total de 48 documentos: 16% artículos, 8% libros, 8% ponencias en eventos internacionales, 7% documentos de trabajo especialmente de CEPAL y FLACSO, 5% monografías y trabajos de grado (de especialización, excepto por dos, que son de maestría y doctorado), 2% capítulos de libros, y 2% relativos a una sistematización y un manual.

Argentina, en tanto sede de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, y la figura de Héctor Poggi, entre otros, representan la mayoría de la producción respecto del tema, no solo porque figuran como el entorno-epicentro de la propuesta, sino también por haber logrado su articulación entre los escenarios sobre terreno y los académicos, lo cual permite un diálogo bidireccional desde y hacia los centros de educación y los contextos específicos en los que la metodología se implementa.

Colombia opera como heredero destacado de la propuesta de la GA, en particular por los desarrollos que esta disciplina tuvo en la Facultad de Trabajo Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y el paso inicial que se dio al respecto con el Diplomado en Gestión Social y Comunitaria allí desarrollado; esfuerzos varios que derivaron en el programa de posgrado, "Especialización en gestión asociada: escenarios participativos para el desarrollo local".

Los ejes alrededor de los cuales se organizó al estudio de los documentos fueron cinco, y pueden leerse como categorías de análisis propiamente dichas: definición; enfoques metodológicos; experiencias de aplicación; críticas; desafíos que presenta.

Con estos ejes se ha buscado dimensionar, tanto en lo teórico como en lo metodológico y lo práctico, las experiencias llevadas a cabo con la propuesta de la GA, de forma tal de lograr no solo una visión amplia y profunda, sino también de posibilitar un contraste más o menos plural a la hora de hacer una comparación entre los países tenidos en cuenta.

Por otro lado, es importante resaltar lo siguiente – en tanto se hace referencia a textos identificados como

susceptibles de ofrecer información, pero que se descartaron en el proceso y no forman parte de los hallazgos a exponer–: inicialmente se identificaron 49, pero se encontró que 17 de ellos, pese a mencionar en algún momento el concepto de gestión asociada, no lo hacen en realidad para desarrollar elementos o fundamentos de este enfoque metodológico; sino que su abordaje está más referido a otras temáticas o cuestiones, como el acceso y desarrollo del suelo en el marco del ordenamiento territorial, el desarrollo local-microrregional y las redes.

Es posible señalar que varios de ellos, especialmente de Colombia y Chile, evidencian ese abordaje de la GA referido a problemáticas del ordenamiento territorial y acceso y desarrollo del suelo. En el caso de Chile, Maffrand *et al.* (2002) y Clichevsky (2006) la señalan como un pacto entre distintos sectores sociales para el acceso al suelo; Clichevsky la enfatiza como una "operación urbana" e "instrumento de asociación entre el poder público y la empresa privada" (2006: 124); cuestión que en Colombia es similar cuando, en el marco de la aplicación de la Ley 388 de 1997, de Desarrollo Territorial y Urbano, y la misma Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial-LOOT (Ley 1454 de 2011), Maldonado *et al.* (2006), Cámara de Comercio de Bogotá (2009), Maldonado (2012), Rojas y Rave (2013), Departamento Nacional de Planeación (2013) y Contreras (2016) la exponen como una concertación público-privada entre propietarios de tierras, para promover el desarrollo de grandes proyectos urbanos que garanticen el equitativo reparto de cargas y beneficios entre los propietarios, con lo cual la asocian al ejercicio del derecho de propiedad.

La GA, según Maldonado (2006, 2012), es un instrumento que, en términos de sistema de concertación, contribuye a la gestión urbanística del suelo, que dio lugar en Bogotá a la función pública de ordenamiento del territorio y ha disminuido las inequidades en el sector de la construcción. Para el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el marco de los "esquemas asociativos" que dispone la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (LOOT), es un modelo innovador y potencial de asociatividad que impulsa tanto la participación pluriactoral en la gestión y desarrollo del territorio, como su sostenibilidad. Rojas y Rave (2013) aluden una "ruta metodológica" que, referida a lo urbanístico, no concuerda con las metodologías del Programa PPGA-FLACSO. Contreras (2016) señala varias dificultades para esta "gestión asociada": i) liderazgo focalizado en un solo

gestor-promotor, ii) renuencia de propietarios en la gestión de sus predios, iii) competencia y discrecionalidad por parte de funcionarios públicos en la adopción de los planes, y iv) amplio número de tipologías urbanísticas y configuraciones del espacio público, conforme interpretaciones de funcionarios públicos.

Otro texto colombiano en el que se hace mención a la "gestión asociada", pero en el marco del Trabajo Social Comunitario, es el de Peña (2011), quien hace un acercamiento de este enfoque acorde con la concepción que el Programa PPGA-FLACSO establece; sin embargo, no profundiza en su abordaje, puesto que se focaliza en el análisis de la estrategia de Gestión Social Integral (GSI) que por aquel período desarrollaba en la ciudad de Bogotá la administración distrital como una apuesta innovadora de gestión pública que promovía la sinergia entre los diferentes sectores.

En Venezuela, D'Elia y De Negri (2006) mencionan la importancia de la "gestión asociada" en términos del trabajo en red, como una forma de atención o gestión que, por medio de relaciones de interdependencia y poder compartido, contribuya a la promoción de la calidad de vida o satisfacción de necesidades sociales. Sin embargo, su alusión no está categóricamente asociada al desarrollo conceptual que desde el Programa PPGA-FLACSO se le ha otorgado a esta como enfoque metodológico.

Finalmente, otros autores de Argentina como Attias (2002), Altschuler (2006) y Braile (2013) la refieren en congruencia con la concepción de FLACSO. Sin embargo, en el cuerpo de sus textos, no exponen mayor desarrollo de este enfoque, excepto para resaltar su relevancia en la instauración de nuevos modelos de gestión "microrregional" para el desarrollo local.

Tabla 1. Total de textos tenidos en cuenta por país.
Fuente: elaboración propia.

País	No. de documentos
Argentina	17
Colombia	7
Uruguay	4
Chile	1
México	1
Ecuador	1
Guatemala	1
Total países: 8	Total documentos: 32

Resultados

En consonancia con lo anteriormente señalado, el mayor número de referentes encontrados corresponde al caso argentino (Tabla 2), escenario en el cual, como ya señalamos, se pueden rastrear los orígenes de la propuesta; con todo, los demás países han permitido extraer elementos importantes que vale la pena poner en discusión. En este sentido, se identificaron 24 autores que han abordado el tema teórica y conceptualmente, algunos de ellos (Poggiere, Francioni, Redín, Alí, Balanovsky y Morroni), integrantes del Programa PPGA-FLACSO. El resto de los autores rastreados han retomado ya sea al programa o a Poggiere para hacer el abordaje del tema.

Vale mencionar que, en los 32 textos consultados, solo 10 de los 24 autores identificados son citados, y son Poggiere y el Programa PPGA-FLACSO los de mayor reconocimiento: 32 citaciones a Poggiere, 11 de las cuales son autocitaciones, y 27 citaciones al programa, seis de las cuales son autocitaciones de integrantes de este (Tabla 3).

El período entre 1996 y el año 2000 es en el que se da la cota más alta de citaciones; puede pensarse entonces que es el momento en que se amplifica el reconocimiento de la propuesta metodológica en el ámbito académico y en el que se logró un mayor nivel de proyección social y de inserción en las aulas y centros de investigación.

Tabla 2. Autores referenciados
Fuente: elaboración propia.

País	Autores	No.
Argentina	Poggiese (1993, 1995, 2000a, b y c, 2002, 2009); Poggiese y Francioni (1993); Poggiese y Redín (1997), Poggiese, Redin, Cerezo y Carllini (2005); Balanovski, Redin y Poggiese (1999); Ali (1999); Arroyo (2001); Cardarelli y Rosenfeld (2003); Altschuler y Casalis (2006); Arnoletto (2009) y Castillo e Isla (2010)	13
Colombia	Ruíz (2004); Umbarila (2014, 2017); Juliao (2017)	3
Chile	Garcés (2014)	1
Uruguay	Carro (2004); Artusi (2004); Morroni (2011); Centro de Estudios Interdisciplinarios Latinoamericanos –CEIL–	4
México	Moreno (2011)	1
Ecuador	Torres Dávila (2005)	1
Guatemala	Mendoza (2006)	1
Total: 7 países	Total: 24 autores	

Tabla 3. Citación como referencia teórico-conceptual de la GA.
Fuente: elaboración propia.

AUTOR - AUTORA	1985/1990	1991/1995	1996/2000	2001/2005	2006/2010	2011/2017	TOTAL
Programa PPGA-FLACSO (Redín, Francioni, Morroni, Ali y Balanovski)		6	13	8			27
Héctor Poggiese (Argentina)	2	7	10	7	2	5	31
Walter Morroni (Uruguay)						1	1
Eduardo Arnoletto (Argentina)					1		1
Violeta Ruíz (Colombia)				1			1
Patricia Umbarila (Colombia)						2	2

Concepciones de la GA

Tres grandes ejes (Figura 1) se han identificado para la comprensión del sentido y significado que los documentos le atribuyen a la GA (Tabla 4):

1. Una apuesta política, concepción ética y enfoque.
2. Una práctica y/o herramienta metodológica.
3. Un escenario y/o ámbito en el que se generan tejidos o alianzas.

Una concepción no excluye a las otras, y son la producción argentina y la colombiana las más robustas frente al tema; van mucho más allá de su dimensionamiento en el plano metodológico.

Sobre este asunto también es importante precisar que se mantiene la tendencia arriba señalada, pues la mayor parte de los textos se apoyan en o citan las definiciones esgrimidas ya sea por Héctor A. Poggiese o por el Grupo de Planificación Participativa de Gestión Asociada (PPGA) de FLACSO.

Así las cosas, la GA figura como una apuesta ético-política cuyo accionar se liga a la construcción de un proyecto social cimentado en principios de transformación y construcción identitaria. Esto en el marco de dinámicas de cogestión entre sociedad civil/comunidad y Estado, y de espacios territoriales –urbanos o rurales– que, mediante una estructura decisional trascendente y canales de participación social, se desplacen hacia la construcción de escenarios de acción profesional multipropósito, interdisciplinarios e intersectoriales, en que todos los actores involucrados conciben sus intereses particulares en pro de un horizonte que es el interés común, para posibilitar la realización de proyectos y objetivos conjuntos a partir de las políticas públicas, mediante la elaboración de negociaciones o concertaciones, y del reconocimiento de los conflictos y el diseño de propuestas y acciones que integren visiones e intereses contrapuestos.

Este enfoque requiere de la creación y recreación de una visión y una misión compartidas entre los actores intervinientes, el diseño de una estructura organizativa innovadora que privilegie la participación de las organizaciones comunitarias involucradas y el establecimiento, en todos los niveles, de una cultura del compartir a partir de las diferencias (Redín *et al.* 1999; Cardarelli y Rosenfeld 2003; Castillo e Isla 2010; Umbarila 2014; Juliao 2017).

Como práctica-herramienta metodológica, la GA permite la planificación y gestión participativa para la toma de decisiones en el diseño e implementación de

políticas sociourbanas que favorecen, desde un sentido de poder compartido, la construcción y formalización de escenarios y procesos de planificación-gestión, democratizantes, permanentes y sostenibles en el tiempo. Dichos procesos se conciben multiactorales (intersectoriales, interdisciplinarios, participativos) y multipropósito (de abordaje integral y complejo); soportados tanto en la convergencia de actores sociales y gubernamentales como en una visión y método integrador que opera por acuerdo y consenso en pro de un pacto de resolución conjunta entre Estado y sociedad, para construir conocimiento en la acción, a partir de los principios de participación social, cogestión y acción conjunta.

En otras palabras, esta disciplina constituye un sistema de trabajo planificado, una relación articulada de colectivos mediante la participación igualitaria, para elaborar y gestionar proyectos o programas cogestivos que en sí mismos sean una red social activa de gestión asociada que propende, por la descentralización del poder, la concertación social y la participación ciudadana emancipada (Poggiese y Francioni 1993; Poggiese y Redín 1997; Redín *et al.* 1999; Poggiese 2000, 2002; Redín y Morroni 2002; Cardarelli y Rosenfeld 2003; Artusi 2004; Carro 2004; Ruíz 2004; Mendoza 2006; Morroni 2011; CEIL 2012; Gaitán 2014; Garcés 2014; Umbarila 2014; Juliao 2017).

Y como escenario-ámbito, es una instancia de articulación que configura alianzas estratégicas, tejido socioinstitucional o político-técnico-comunitario, que posibilita la coordinación de una serie de actores complejos con fines diversos. Busca sistematizar los avances y retrocesos en forma de registro y análisis, y orientar el seguimiento, las reformulaciones y evaluación del proceso de planeación-gestión, para contribuir a la construcción de identidades sociales, al reconocimiento de la ciudadanía como sujeto de derechos y a la democratización de la acción pública. Promueve la movilización y articulación de actores con peso relativo en proyectos y políticas, al acordar grados de responsabilidad y compromisos mutuos, formular metodologías y planes de trabajo, y gestionar los recursos humanos y financieros necesarios para viabilizar los emprendimientos; prioriza el fortalecimiento de los actores más débiles al cooperar con su desarrollo y capacitación, para reducir la desigualdad de poder económico, técnico y político. Utiliza una mecánica abierta y pluralista, de fácil acceso, que opera por acuerdo y consenso.

Se trata de un escenario multipropósito de planificación-gestión en el que diferentes actores podrán decidir, de manera consensuada y sin actitudes subordinadas, medidas adecuadas para la construcción de políticas públicas o las respuestas concretas a problemáticas, que propicien impactos sociales en términos de bienestar y calidad de vida (Poggiere 1993, 1995; Poggiere y Francioni 1993; Cardarelli y Rosenfeld 2003; Mendoza 2006; Arnoletto 2009; Moreno 2011; Ladino 2017).

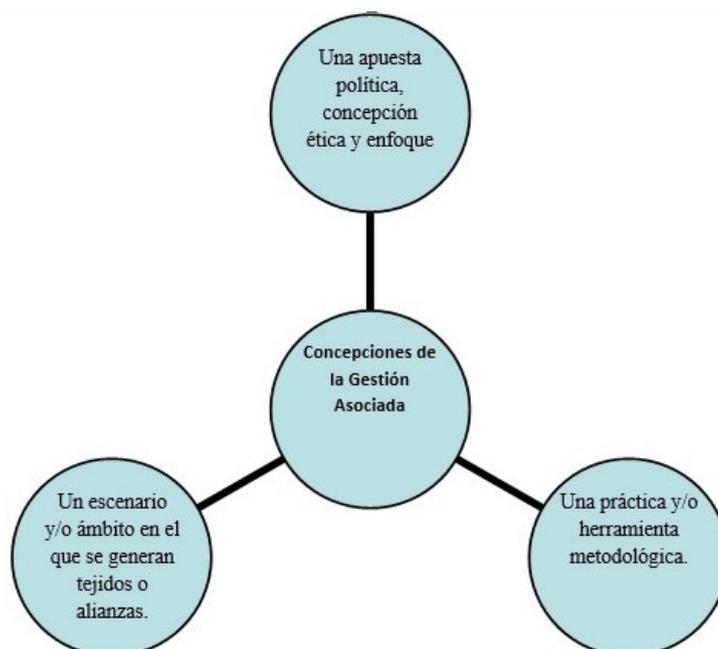
Vale la pena resaltar los principios sobre los cuales se cimenta la propuesta de la GA acorde lo encontrado: la búsqueda de la transformación social, la

construcción de identidades, la participación social, la cogestión y acción conjunta, y el pluralismo. Todos los anteriores principios evocan lógicas propias del actuar de una democracia moderna, participativa, plural y con perspectivas de cambio a futuro, así como se acoplan a lo que podemos llamar *ciudadanos* en un sentido pleno del término; sin embargo, es claro que estos principios operan a su vez como metas, pues su ausencia en varias de las sociedades latinoamericanas es un componente que demanda perspectivas como la que propone el sistema que aquí abordamos.

Tabla 4. Concepciones de la gestión asociada (GA) por países.
Fuente: elaboración propia.

Eje concepción de la GA	País
Apuesta política, concepción ética, enfoque	Argentina y Colombia
Práctica, herramienta metodológica	Argentina, Colombia, Uruguay, Guatemala y Chile
Escenario, ámbito	Argentina, Colombia, México y Guatemala

Figura 1. Concepciones de la GA.
Fuente: elaboración propia.



Referentes conceptuales

Los debates que suscita la adherencia teórica o conceptual de una propuesta como la de la GA no son menores ni se relegan a un segundo plano; con todo, es claro que el acervo teórico en cuestión tiende a surgir de experiencias de trabajo de base (Umbarila 2014), es decir, de índole práctica. En la indagación realizada han emergido los siguientes conceptos: territorio, desarrollo local, participación y planeación participativa.

El territorio es más que un espacio geográfico, es un escenario de poder y gestión, construido sociopolíticamente, vinculado a un proyecto político-cultural que desde diversas miradas se puede interpretar e intervenir para su gobernabilidad, desarrollo y sustentabilidad (Lacour 1985, Abramovay 1998, Pecqueur 2000, Montañez y Delgado 2000 en Gaitán 2014; Scheineider y Tartaruga 2006, Flores 2007 y Velásquez 2011 en Umbarila 2017).

Se lograron identificar cuatro lecturas desde las que se ha pretendido comprender e intervenir territorialmente: i) lo sociourbano o "complejidad reflexiva" e interdisciplinaria, sobre lo que se suceden tanto transformaciones urbanas de las ciudades como de las comunidades (Sassen 1997 en Poggiese 2000b; Poggiese 1998 en Poggiese 2000c y en Redín y Morrioni 2002; Gravano 2005, Rocha 2007 y Bitar 2007 en Castillo e Isla 2010; Funtowitz y De Marchi 2000 en Poggiese 2000b y c y 2009); ii) la microrregión como sistema parcial de actividad territorialmente definido, de cooperación intermunicipal y asociatividad para la formulación de políticas y desarrollo de planes o programas (Uribe 1990 en Poggiese y Francioni 1993 y en Poggiese 1995; Iturburu 2001 y Cravacuore *et al.* 2004 en Altschuler 2006 y en DNP 2013); iii) lo regional como complejidad pluricultural e innovadora, potencialmente susceptible de ser parte de sistemas decisorios (Boisier 1991 en Poggiese 1995 y en Poggiese y Redín 1997; Blanes 1991 en Poggiese 1995; Poggiese y Francioni 1993 en Poggiese 1995, en Redín y Morrioni 2002 y en Gaitán 2014; Poggiese 1995 en Redín *et al.* 1999); iv) lo local como escenario de mayor proximidad entre el Estado y las comunidades y actores sociales, entendido como un lugar para refundar prácticas políticas y económicas desde abajo (Coraggio 1991 en Altschuler 2006; Esser 1995 en Poggiese 2000c; Arocena 1995 y 1996 en Poggiese 2000c y en Redín *et al.* 1999; y Novais 1999 en Poggiese 2000b y c).

El *desarrollo local* es visto como un proceso de cambio social, construido por varias corrientes de pensamiento, especialmente de Max-Neef y Sen, de acuerdo con las cuales se concibe al ser humano como sujeto central de la iniciativa. Se destaca la importancia de la economía popular y social que trasciende la racionalidad económica convencional (desarrollismo). Un proceso constituido por prácticas participativas soportadas en las fortalezas y oportunidades que proporciona el territorio y persigue el desarrollo pleno de capacidades y la movilización de recursos para el beneficio común, sin perder de vista lo económico, social, político, cultural y ambiental (Uricoechea 1968, Sunkel Paz 1986, Escobar 1996, Hissong 1996, Stein 2003 y Ramos 2012 en Umbarila 2017; Max-Neef y Hopenhayn 1986 en Ruíz 2004; Max-Neef 1993 en Gaitán 2014; Albuquerque 1999, 2001, Coraggio 1991, 2000, Di Pietro 2001, Vázquez 1999, 2001, Altschuler 2003, Elgue 2003, Nosetto 2003 y Angélico 2005 en Altschuler 2006; Balanovski *et al.* 1999 en Poggiese 2000a; Marsiglia y Pintos 1999 y Anzola 2007 en Castillo e Isla 2010; Redín *et al.* 1999; y Berdegué y Schejtman 2003 en Carro 2004).

Al considerar la afectación que experimenta el proceso de *desarrollo local* a la luz de las dinámicas globales contemporáneas, se identificaron tres tendencias desde las que este se entiende: i) "fatalistas", que, en el marco del neoliberalismo, consideran irrelevante el desarrollo local, al asegurar que el capitalismo desterritorializa las economías y las vuelve reproductoras de las macrotendencias; ii) de resistencia, al destacar la emergencia de nuevos actores que luchan y se resisten a la globalización, desde lo local; y iii) de complejidad, que buscan superar la tensión global-local mediante planteamientos e instrumentos técnico-políticos que satisfagan las necesidades sociales. En este sentido, el desarrollo local se concibe como un enfoque que responde a la globalización, entendido como proceso endógeno que exige un nuevo ejercicio de gobierno, lo que implica corresponsabilidad, cooperación público-privada y gobernanza (Arocena 1997 en Altschuler 2006; Jiménez 2007 y Alcañiz 2008 en Umbarila 2017).

Es necesario destacar, como epicentro problemático de los ejercicios de GA revisados, la dimensión socioambiental del territorio y, en particular, los conflictos que le son relativos (Doom y Vlassenrot 2002, Fisas 2002, y Dumas 2005 en Torres Dávila 2005).

La *participación*, lejos de su concepción como ejercicio simplemente representativo –al estilo de votar o pronunciarse–, cobra dimensiones sociocolectivas que superan la lógica del individuo por cuanto este se articula alrededor de propuestas resolutorias propiamente dichas.

Se entiende la *participación* como una práctica social que hace tránsito de una ciudadanía representativa a una ciudadanía activa e interesada en posicionar sus apuestas en el escenario público, lo que implica empoderamiento individual y participación democrática desde lo local como lugar más próximo para luchar por el mejoramiento de la calidad de vida. Se puede caracterizar como una intervención en el curso de una actividad pública para alcanzar metas y resolver problemas concretos y comunes para contribuir al fortalecimiento de la democracia (Pizzorno 1976 y Lechner 1994 en Ruíz 2004; Rappaport 1987 y 1993, y Niño 2007 en Umbarila 2017; Poggiese 2000 en Poggiese 2009; Morroni y Redín 2002, y Velásquez y González 2003 en Gaitán 2014; Pizano 2003 en Umbarila 2014; y Vitale 2006 en CEIL 2012).

Se asocia la ciudadanía al ejercicio pleno de derechos (civiles, políticos y sociales), y se distingue una asistida (hombre económico o prioridad a intereses económicos) y otra emancipada (fundamental para la igualdad social) (Marshall 1950, Galende 1995 y Bustelo 2000 en Ruíz 2004; Mires 1994 y Zemelman 1998 en Gaitán 2014; Ruíz 2004 en Carro 2004; y Scherer-Warren s.f. en Poggiese 2000a y b).

Problemáticas ligadas al ejercicio de la ciudadanía, así como a los procesos participativos propiamente dichos (tecnocracia, populismo, clientelismo, entre otros), afectan esta concepción de la participación; sin embargo, se proponen una serie de condiciones que podrían favorecer una democracia participativa: i) desarrollo local o “lugar articulado entre Estado y sociedad”, ii) relación Estado-sociedad para un nuevo pacto, iii) predisposición a la asociación (voluntad), iv) eficiencia y eficacia en la acción estatal descentralizada, y v) compromiso y ampliación del proceso democrático. Estas premisas son necesarias para configurar *escenarios participativos* que viabilicen la injerencia multiactoral en la planificación-gestión del territorio, sobre todo si se decide “pensar localmente y actuar globalmente” (Poggiese, 1998: 7; Jaguaribe 1972 en Arnoletto 2009; Guimaraes 1987 y Marti 1987 en Poggiese y Francioni 1993; Calderón 1990 en Poggiese y Francioni 1993;

CEIL 1990 y Quiroga 1993 en Arroyo 2001; Reichman y Fernandes-Buey 1994 en Redín *et al.* 1999; Sonntag y Arenas 1995 en Poggiese 1995; Lechner 1996 en Cardarelli y Rosenfeld 2003; Poggiese 1998 en Poggiese 2000c; PNUD 2000, FLACSO 2005 y Poggiese 2005 en Mendoza 2006; Poggiese 2000 en Poggiese 2009; y Poggiese 2009 en Umbarila 2017).

Asimismo, si se proyecta el ejercicio de una participación menos representativa y más incidente, se resalta la necesidad de avizorar el siguiente grupo de transformaciones de la estructura política y participativa (Kliksberg 2000 en Mendoza 2006): i) además de superar modelos burocráticos y paternalistas, empoderar a las comunidades para lograr corresponsabilidad en los proyectos; ii) aparte de controlar la corrupción y propiciar el conocimiento por parte de la comunidad de sus carencias y necesidades, poniendo al servicio del proceso su sabiduría y tradición, garantizar el aprendizaje y ejercicio del planeamiento y la gestión; iii) cambiar la visión tradicional de empresa por la de organización donde los conocimientos se generen mediante equipos de trabajo; iv) propiciar profundos cambios sociales que superen la visión economicista, jerárquica y autoritaria de la participación; v) desterrar la creencia que se asocia a los más empobrecidos, de una aparente incapacidad para integrarse a procesos de diseño, gestión, control y evolución de proyectos; el clientelismo y la designación “a dedo” de líderes; la resistencia al control sobre la implementación de los proyectos; y la falta de inversión en el desarrollo de las capacidades de la comunidad; vi) el paso de la “democracia pasiva” a una “democracia inteligente” que parte del ejercicio pleno del derecho a participar; y vii) comprender que la participación social es intrínseca a la naturaleza humana. Lo anterior, en suma, configura un profundo y, si se quiere, complejo cambio en las estructuras políticas de las sociedades latinoamericanas tenidas en cuenta.

Respecto de la *planeación participativa*, se indica que esta surge en América Latina en forma posterior a los enfoques de la *planeación estratégica* (PE) y la *planeación estratégica situacional* (PES). La *planificación estratégica participativa* como modelo de gestión sobre el que se ha soportado la gestión asociada conlleva un proceso de transformación y desarrollo (económico, político, humano y ecológico) que prioriza la participación en el contrato político entre instituciones públicas y sociedad civil, sobre la base de conocimiento-acción, de tal forma que contribuya a la ampliación democrática.

tica de la toma de decisiones y la participación social (Fals 1978 y Matus 1987 en Poggiese y Francioni 1993; Matus 1988 en Redín y Morroni 2002 y en Poggiese 2009; García y Garay 1989 y Alonso 1998 en Poggiese 2000c; Poggiese 1993 en Mendoza 2006 y en Garcés 2014; Petrella 1996, Arocena 1997, Alburquerque y Vázquez 1999, Coraggio 1999, De León 2000 y Pérez 2001 en Altschuler y Casalis 2006; Borja y Castells 1997 y Coraggio 2004 en Mendoza 2006; y Martínez 1998 y Vainer 2000 en Poggiese 2009).

Conforme el marco que esboza la concepción de la participación expuesta, la planeación participativa cobra un papel central en el marco de la propuesta de la gestión asociada. La participación se robustece en tanto opera como proceso permanente de ajuste entre intereses diversos que suelen tener forma de conflicto a la hora de enfrentar circunstancias que requieren de la cooperación de varios actores (Aguilar 2000 y Olvera 2001 en Ramos y Reyes 2005; Fukuyama 2004 en Ramos y Reyes 2005; Dussel 2003 en Maingon 2006). De esta forma, no solo se resignifica el acto de participar, sino que también se abren las posibilidades para fortalecer la cultura política de una sociedad dada, así como la misma democracia.

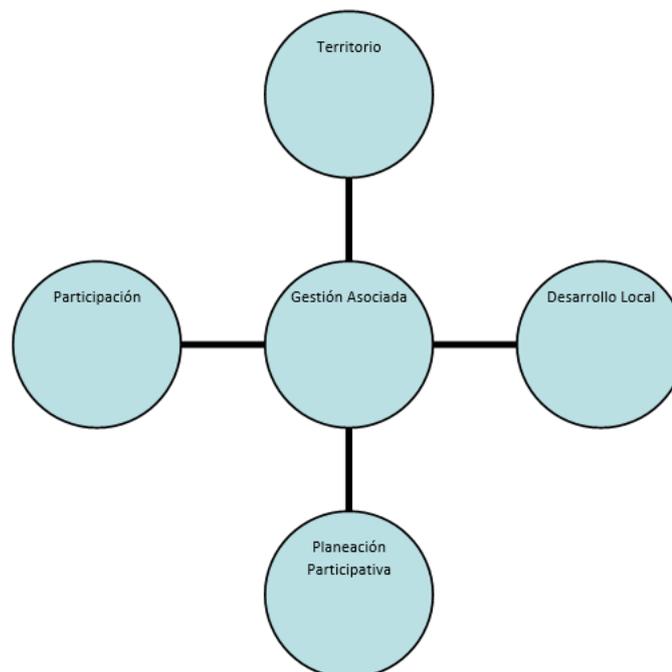
La planeación participativa refiere a una serie de métodos y procesos sociopolíticos alrededor de la identificación de problemas y formulación de apuestas, un encuentro de voces diversas en el cual, además de la prospectiva, es crucial la participación ciudadana como "columna vertebral" que, en el marco de la gestión terri-

torial y pública, viabiliza la creación de políticas públicas. Lo anterior implica fortalecer la capacidad de entidades y funcionarios para planificar, diseñar, gestionar y ejecutar políticas públicas con variables entre las que se incluya la relación sector público-ciudadanía (Matus 1988 y Velho 1994 en Redín y Morroni 2002; Ortún 1995, Vides *et al.* 2010, Medellín 2004 y Poggiese 2009 en Umbarila 2014; Velásquez y González 2003 en Gaitán 2014; Velásquez 2009 en Umbarila 2017).

Al reconocer, tanto el debate sobre la relación entre el diseño e implementación de "políticas públicas", como la tensión que existe entre lo técnico y lo político –la cual se complejiza con la participación comunitaria–, se reconoce que el diseño de dichas políticas implica la articulación de diversos actores, incluso desde la misma construcción de los problemas sociales, que debe ser colectiva. En este sentido, se reconocen tres niveles de participación: i) centralizados o desde el liderazgo gubernamental, ii) descentralizados o extragobierno, y iii) cogestivos, este último considerado un indicador de "desarrollo político" y "modelo de trabajo y gestión" desde una lógica prospectiva –concretamente, utopística– en la que se soporta la GA (Jaguaribe 1972 en Arnoletto 2009; Tenti 1991 en Cardarelli y Rosenfeld 2003; Brunner 1993, Torgerson 1993, Browne y Wildavsky 1998, Wallerstein 1998, y Funtowitz *et al.* s.f. en Poggiese 2009; Velho 1994 en Umbarila 2014; Pressman y Wildavsky 1998, Wallerstein 1998, y Bas 1999 en Poggiese 2000a; Arroyo 2001 en Altschuler y Casalis 2006; y Martínez 2002 en Cardarelli y Rosenfeld 2003).

Figura 2. Referentes conceptuales asociados a la gestión asociada.

Fuente: elaboración propia.



Enfoques metodológicos

La Planeación Participativa de Gestión Asociada (PPGA) o "metodología FLACSO" contempla una serie de metodologías con reglas y procedimientos que motivan prácticas intersectoriales multiactorales cuyo propósito es superar relaciones de poder verticalistas, los razonamientos disciplinares, el clientelismo y el "lobbismo", que posibilite la producción colectiva de nuevos conocimientos, la obtención de consensos por trabajo conjunto entre los sectores y el compromiso práctico de una equidad relacional para con los más débiles.

Contempla también la necesaria ponderación tanto de actores como de estrategias para mapear los campos de alianza y de oposición y el nivel de conflictividad que se habrá de enfrentar. La PPGA ha desarrollado nueve metodologías: 1) Planificación participativa para escenarios de planificación-gestión (El Ciclo); 2) Gestión asociada para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes (GA); 3) Planificación-gestión con información, consulta y consenso para políticas públicas (ICC); 4) Prospectiva participativa; 5) Audiencias públicas participativas (APP); 6) Consenso intersectorial para conflictos urbano-ambientales; 7) Planificación-acción con participación comunitaria para mapas de riesgo; 8) Consejos participativos de políticas públicas (Fuelle de bandoneón); y 9) Diálogo multilateral.

En el estudio de los 32 textos se encontró que solo 16 abordan el tema de las metodologías de la PPGA, citando fundamentalmente a dos referentes: Héctor Poggiese en tres de ellos y Programa PPGA-FLACSO en nueve; los cuatro textos restantes son de autoría de Poggiese (Tabla 5).

Ahora bien, se evidencia un fuerte desarrollo metodológico en los años noventa, y en el estudio de los 32 textos se lograron identificar seis experiencias que fueron ampliamente documentadas, de las cuales, tres se han desarrollado en Argentina; y una de ellas, *Gestión Asociada del Oeste*, se destaca por cuanto ha derivado otra serie de iniciativas que confluyen en su radio de acción, entre las que se reconocen: Casa de la Ciudadanía (1994/95), Plan de Manejo Parque Avellaneda (1994-2002), Movimiento Social Urbano Buenos Aires VIVA (1995/96-2001), Prevención y Mitigación Cuenca Arroyo Maldonado (1997-1999) y Revitalización Mercado Vélez Sarsfield (2000), entre otras. De las tres experiencias restantes, dos pertenecen a Uruguay y una a Colombia (Tabla 6).

De las nueve metodologías propuestas por la PPGA, solo hay mención de desarrollo metodológico en las experiencias reseñadas de seis de ellas: Diálogo multilateral, ICC, Consejos participativos, Planificación-acción con mapas de riesgo, Gestión asociada para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes, y El Ciclo (planificación participativa para escenarios de planificación-gestión), las dos últimas de las cuales son las de mayor recurrencia en el abordaje. Pareciera ser que tres (APP, Consenso Intersectorial y Prospectiva Participativa) no han sido implementadas o conceptualizadas.

La planificación participativa en escenarios formalizados de planificación-gestión (El Ciclo) es característica de la etapa de 1983-1992, cuyo desarrollo permitió un salto de la etapa capacitadora y pedagógica con que emergió la PPGA, a la de escenarios formalizados de planificación-gestión. Contempla tres momentos sucesivos: 1) Preparatoria, 2) Implementación estratégica, y 3) Reformulación-ajuste. Con la etapa de "implementación estratégica" se formaliza la aplicación de la metodología mediante dos momentos en *continuum*: Taller de Planificación-Gestión y la puesta en práctica de la GA para implementar las estrategias de acción. Se resaltan el análisis situacional y el modelo problemático integrado como productos del Taller de Planificación-Gestión; asimismo, se precisa el carácter de los actores convocados a dicho taller (participantes plenos, coordinadores metodológicos, panelistas e informantes calificados) y la tipología en la que puede encuadrarse con respecto al desarrollo del proceso y abordaje del problema: promotores/dinámicos (poder de decisión y capacidades para movilizar cambios); adaptativos/activos (reaccionan frente a la oportunidad realizando acciones adaptativas para beneficio particular o colectivo); confundidos/pasivos (poco o ningún poder y escasa capacidad de reacción, en particular cuando se trata de comunidades).

La gestión asociada para implementación estratégica, y/o gestión intersectorial de la complejidad, y/o gestión de redes se gesta en la etapa de "construcción de voluntad política" que la PPGA movilizó como criterio fundamental para su desarrollo (1993-2002). Se constituyó en instrumento complementario en la implementación estratégica de "El Ciclo", sin embargo, es una metodología con estructura propia que encuentra otras múltiples posibilidades de aplicación, que se ensayó por primera vez en Uruguay (1985-87).

Contempla un diseño orgánico de plenarios periódicos que alude a un sistema de agregación en tres momentos articulados que deben constar en acta: i) cuadro de situación y análisis prospectivo; ii) espacio conceptual y propositivo, y formación por intercambio; y iii) grupos de trabajo con programación de tareas,

abiertos y específicos, incluyendo “Gestión de la Gestión”, que es el único permanente porque monitorea el proceso, revisa la planificación global y las estrategias, actualiza el ciclo de planificación, circula la información, apoya a los grupos intrarred, articula relaciones extrarred y registra el documento técnico conceptual.

Tabla 5. Referentes citados sobre las metodologías de PPGA.
Fuente: elaboración propia.

AUTOR	1984	1990/1995	1996/2000	2001/2005	2006/2010	TOTAL
Programa PPGA-FLACSO	1	1		1		3
Héctor Poggiése (Argentina)		5	3	1	1	10

Tabla 6. Síntesis de las experiencias con metodologías PPGA.
Fuente: elaboración propia.

No.	FECHA	PAÍS	EXPERIENCIA	METODOLOGÍA DESARROLLADA
1	1985-1996	ARGENTINA	Gestión Asociada del Oeste	El Ciclo
				Gestión asociada
				Consejos participativos
				Mapa de riesgo
2	1985-1995	ARGENTINA	Programa Integral Región Sur, Provincia Río Negro	El Ciclo
3	2001-2005	ARGENTINA	Foro Pte. Responsables Informáticos de la Administración Pública Nacional	Gestión asociada
4	1985/ – 1994/96	URUGUAY	Parque Público Punta Yeguas, Montevideo	El Ciclo
				Gestión asociada ICC
5	2005-2012	URUGUAY	Renovación Urbana y Recuperación de Áreas	El Ciclo
				Gestión asociada
6	2014-2018	COLOMBIA	Gestión Asociada Barrio Minuto de Dios	El Ciclo
				Gestión asociada
				Diálogo multilateral

Desafíos y retos para la GA

Finalmente, se situó la mirada en los elementos más autorreflexivos que cada una de las experiencias tenidas en cuenta aportó con relación a la comprensión de retos, fortalezas y/o debilidades. Este punto resulta de central importancia puesto que los ejercicios prácticos, en primera instancia, y luego los reflexivos, ofrecen elementos de juicio de primera mano que permiten desde la praxis misma proponer puntos débiles o que ameriten ser discutidos. Con todo, es necesario explicitar que, de los 32 textos analizados, solo en los casos de Argentina y Colombia se encontraron referencias de esta naturaleza o elementos que pudieron leerse como desafíos.

En tal orden de ideas, se identificaron los siguientes: la instrumentalización (Poggiuese 2002; Cardarelli y Rosenfeld 2003), temporalidad (Altschuler y Casalis 2006), eficacia-eficiencia y recursos (Arroyo 2001), la relación tecnicismo-tecnocratismo (Poggiuese 2000c), el perfil de los actores (Ruíz 2004).

No es posible asegurar que en todas las iniciativas de articulación/asociación multiactoral la participación de los interactuantes esté basada exclusivamente en la solidaridad y el bien común o bienestar general; no se puede perder de vista que estos espacios se configuran en escenarios de tensión y lucha propiamente dichos, más cuando el eje de la política social se hace predominante. Los propios actores y escenarios pueden llegar a ser obturados o cooptados por intereses particulares o del Estado mismo; habría una especie de "pseudoparticipación" que se ampara en la heterogeneidad de los intereses o de las concepciones, sobre todo desde niveles institucionales donde se apela a la importancia de la participación pero cuyo trasfondo es más bien una instrumentalización de los involucrados con fines de legitimación sin certeza alguna de cambios o transformaciones tangibles o significativas.

De igual forma, se requiere comprender que la implementación de la GA no puede limitarse a un arreglo organizativo de reuniones sistemáticas, pues requiere de mecanismos de representación, de delegación legítima para evitar tanto el asambleísmo como la designación "a dedo" de los representantes.

En esa misma línea, Poggiuese, principal representante de la propuesta de GA, sugiere el carácter de "requisito" que se le puede terminar otorgando al proceso mismo en tanto lo que se busca es cumplir con concepciones institucionales de la participación

en el marco de los gobiernos democráticos; recalca la necesidad de tiempos que permitan madurar los procesos, asimilar y consolidar las iniciativas, puesto que, en el fondo y como objetivo, lo que se persigue es también un cambio en la cultura política y de las prácticas de relacionamiento. Por otro lado, y desde la lógica de lo local (Altschuler y Casalis 2006), las acciones cooperativas y de búsqueda de consensos no cuentan con una tradición sostenida en el tiempo; de nuevo la pugna de intereses, así como la influencia de diversos actores externos terminan por entronar lógicas individualistas del modo "sálvese quien pueda" que, lejos de la cooperación, alientan la competitividad, las relaciones de poder, el partidismo y los personalismos, entre otros; al igual que indican la escasez de antecedentes jurídicos al respecto, que viabilicen un marco jurídico y legal para este tipo de procesos asociativos de carácter cogestivo.

El proceso de implementación y desarrollo de iniciativas como las que propone la GA se resalta como un elemento problema, pues difícilmente concuerda –en el corto plazo– con el abordaje de necesidades o demandas sociales de carácter más o menos urgente; los procesos son, por su naturaleza, largos y dependientes de los consensos que se vayan alcanzando. Arroyo (2001) hace referencia a esta tensión entre lo estratégico y lo coyuntural, además del desconocimiento de las características locales específicas de la población (situación que demanda un tiempo importante) y los tiempos mismos de las políticas sociales, que deben responder, según el caso, al corto, largo o mediano plazo, y todo lo que ello implica.

Conceptos como los de *eficacia* o *eficiencia* pueden resultar ajenos a la naturaleza misma de la GA y a metodologías similares; sin duda tienen un valor, pero no son los principales o los que dan sentido/significado a las acciones llevadas a cabo; sin embargo, se propone una inclusión más fuerte de ellos: Arroyo (2001) recomienda añadir a la gestión asociada elementos que garanticen su eficacia (resultados) y eficiencia (procedimientos), en particular cuando las políticas públicas jueguen un papel determinante; esto exige mayores capacidades para que cada una de las partes maximice su compromiso y aportes a las empresas comunes.

Mientras los procesos de GA deben procurar el fortalecimiento de la participación de los actores –tanto institucionales como privados–, el afianzamiento del grupo promotor y la formulación de planes articulados conjuntos, hacen falta recursos técnicos que se

adecúen y potencien procesos (Altschuler y Casalis 2006). No se pierda de vista que para la GA debe haber apertura, persistencia y un tiempo de maduración, ojalá de cinco años como mínimo, para que se establezca la recíproca confianza que permita aceptar una nueva forma de distribución del poder y operar las transformaciones esperadas.

Poggiese (2000c) hace mención del síndrome de la “ventanilla” o tendencia del proyecto o documento externo al plan local que los “gestores” cargan en su portafolio, que convierten la gestión en un trámite (lobbismo, contactología), lo que –indica– podría superarse con la coparticipación o “red” de múltiples actores como socios en la elaboración y definición del diagnóstico y estrategias del plan local. Asimismo, refiere que suele haber una falta de análisis con respecto a la viabilidad político-institucional de las proyecciones (contracara del síndrome de la “ventanilla”), generalmente derivadas de la lógica sectorial, que se queda solo en la viabilidad técnico-económica. Para Poggiese, el tecnicismo y el tecnocratismo agudizan las situaciones antes expuestas, sobre todo si se posicionan desde el campo de la ciencia aplicada al mercado, producción y rentabilidad empresarial.

De manera complementaria, Altschuler y Casalis (2006) señalan una débil integración de las estructuras locales que se limitan a la implementación de proyectos; lo que, para los mismos autores, se aúna a la alta vulnerabilidad que existe ante cambios institucionales que representan discontinuidades en el apoyo

técnico y financiero; esto potencia la preponderancia de lógicas tecnocratizantes.

El perfil de los actores es otro elemento que, sin lugar a dudas, imprime un reto a la hora de proyectar la implementación de una iniciativa como la de la GA. Las organizaciones comunitarias que se involucren en este tipo de procesos deben (Ruíz 2004): i) tener historia previa, es decir, contar con un proceso organizativo que les soporte para apoyar con su red de solidaridad o dinámica de movimiento social, la cogestión; ii) aprender a desplegar mecanismos de negociación activa para el reclamo de mejoras en sus condiciones de vida; iii) incorporar de manera permanente, dentro de sus dinámicas internas, procesos cogestivos, lo que las ayudaría a constituirse como sujetos de derechos. Los actores que se involucren en un proceso como el señalado deben tener experiencia en prácticas representativas y liderazgos horizontales, lo cual implica evitar organizaciones cuyo origen se vincule a mecanismos clientelares y cuya experiencia sea fundamentalmente la del activismo ligado a propuestas gubernamentales o de referente partidista; asimismo, respecto de las instituciones con mecanismos decisivos y sistemas de funcionamiento muy estructurados o prácticas verticales enraizadas profundamente; de involucrarse actores con estas características, es necesario incorporar, además de la GA, otras estrategias que flexibilicen su funcionamiento, empoderen a las organizaciones y/o democratizen las instituciones (Ruíz 2004).

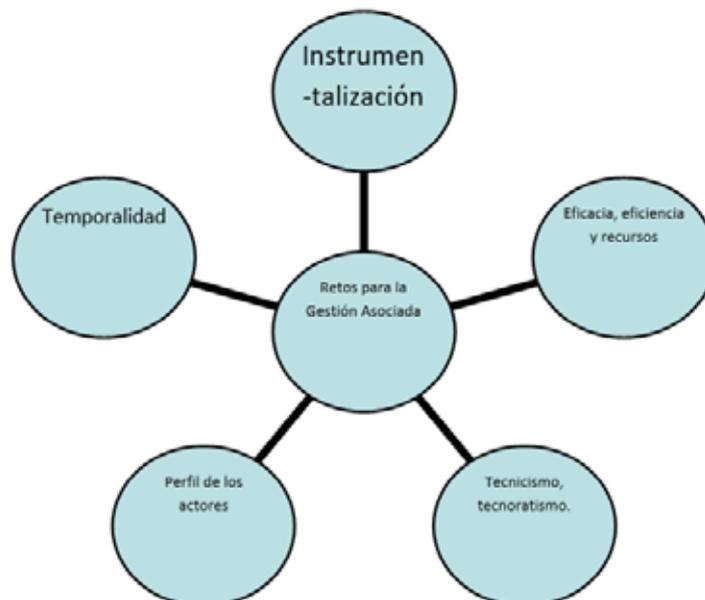


Figura 3. Retos de la GA.
Fuente: elaboración propia.

Las instituciones estatales y los privados –en tanto socios del proceso cogestivo– deben dar apertura a la capacidad de decisión del tercer socio, es decir, los referentes comunitarios; esto implica que deben superar modelos paternalistas o de escasa consulta en la toma de decisiones (Ruíz 2004).

Todos los actores de un proceso de GA deben transparentar los mecanismos de toma de decisiones y mantener la discusión abierta de los asuntos que los convocan a asociarse (Ruíz 2004).

Como se podrá ver, los actores (ciudadanos) afectados por una situación problemática no solo deben contar con la voluntad de hacer frente a dicha situación organizándose; deben también ver en las formas de organización social o comunitaria un referente para hacerles frente. Esta parece ser una debilidad de varios escenarios donde se llevan a cabo iniciativas como la GA.

Conclusiones

El mayor número de referentes teórico-conceptuales de la GA corresponde al caso argentino, escenario en el cual se rastrean los orígenes de este enfoque metodológico de planeación participativa.

En América Latina, autores de siete países, incluyendo Colombia, han abordado teórica y conceptualmente la PPGA; sin embargo, su mayor desarrollo teórico-conceptual ha tenido lugar en la Argentina, con 12 autores, seguido por Uruguay, con cuatro, y por Colombia, con tres.

De los autores que se identifican en Argentina, cinco son integrantes del Programa PPGA-FLACSO, incluyendo Héctor Poggiese, que cuenta con el mayor reconocimiento, por cuanto ha sostenido en el curso del tiempo la producción y publicación tanto teórica (1985-2015) como metodológica (1990-2010) del tema.

La comprensión del sentido y significado de la GA se ha erigido sobre tres grandes concepciones no excluyentes: apuesta o enfoque político y ético que, mediante escenarios cogestivos, busca avanzar en la construcción de un interés común u horizonte de acción; práctica-herramienta metodológica o sistema de trabajo planificado para la toma de decisiones en el diseño e implementación de políticas sociourbanas que favorezcan un sentido de poder compartido y democratizante; y escenario-ámbito o instancia de articulación, que configura alianzas estratégicas, tejido socioinstitucional o político-técnico-comunitario, para

la coordinación de una serie de actores complejos con fines diversos en pro de la acción pública. La PPGA se concibe fundamentalmente como un enfoque de planificación y gestión participativa que implica procesos cogestivos-multiactorales (intersectorial, interdisciplinario, participativo) y multipropósito (abordaje integral y complejo), que operan por consenso bajo principios de participación social, construcción identitaria, acción conjunta y transformación social.

Sin duda alguna es posible dimensionar la GA, así como el conjunto de metodologías que propone, más allá de una forma de asociación, concertación o pacto entre “lo público y lo privado”; concepción que, si bien no gozaría de un carácter negativo, no agota las dimensiones que la disciplina ha exhibido en este proceso de indagación, sino que más bien corresponde a una mirada instrumental o, si se quiere, incipiente. De igual forma sucede al ligarla a escenarios de asociatividad, puesto que dicha concepción posee una base en procesos económicos que, si bien pretende articular iniciativas de desarrollo y participación, restringe el campo de acción a las empresas tipo pyme.

Los lazos que la GA permite establecer son mucho más complejos, y las metas que se propone, menos circunscritas; al plantearse como enfoque político y ético se está hablando de valores y metas sociales tan complejas como la equidad, la igualdad o a justicia social, no solamente como una herramienta de gestión. Se ve en ella un escenario de resignificación de lo individual y lo colectivo, así como del valor que poseen el bien común y/o el bienestar general en tanto metas sociales: un ejercicio de ciudadanía y de formación política propiamente dichos.

Se trata de verdaderos escenarios/ámbitos en los que se revaloriza el papel de los sujetos, sus nexos y compromisos para con los otros a partir de las situaciones que los afectan o que vulneran sus derechos; puede pensarse que se estimularía el establecimiento de vínculos sociocomunitarios escasos y hasta desestimados hoy en día. Para nadie es un secreto que las formas extremas del individualismo son la tendencia en el grueso de las sociedades, así como se ha tendido a culpabilizar a la persona y a sus debilidades por las situaciones que la aquejan, como si cada una de ellas fuese un universo aislado e inconexo.

Metodológicamente, la GA es más que una serie de pasos a seguir o por aplicar: invita a la reflexividad y a las miradas críticas que permitan su modificación,

reorientación o mejora; y el tema de su escaso desarrollo en entornos como los rurales es un significativo panorama que empuja a repensar las propuestas metodológicas, no solo para lograr mayor eficacia, sino también para dotarse de coherencia y significación. La aplicación de fórmulas metodológicas sin un ejercicio de análisis y evaluación –planificación– que las soporte es sencillamente la instrumentalización de diversas problemáticas sociales y todo lo que ello implica (éticamente, en efecto).

Los conceptos sobre los que se soporta teórica y conceptualmente la GA son: i) Territorio como escenario de poder y gestión vinculado a un proyecto político-cultural que desde diversas lecturas (sociourbana, microrregional, regional y local) se puede interpretar e intervenir para su gobernabilidad, desarrollo y sustentabilidad. ii) Desarrollo local como proceso endógeno y de cambio social que exige un nuevo ejercicio de gobierno, constituido por prácticas participativas alrededor del desarrollo pleno de capacidades y la movilización de recursos para el beneficio común. iii) Participación como una práctica social y colectiva de una ciudadanía activa e interesada en posicionar, desde lo local, sus apuestas en el escenario público, lo que implica empoderamiento individual y fortalecimiento de la democracia. Y iv) Planeación participativa como una serie de métodos y procesos sociopolíticos que configuran un modelo de gestión sobre el que se ha soportado la gestión asociada, que conlleva un proceso de transformación y desarrollo (económico, político, humano y ecológico) que prioriza la participación en el contrato político entre sector público y la ciudadanía, sobre la base del conocimiento-acción, de tal forma que contribuya a la ampliación democrática de la toma de decisiones y a la participación social.

Es entonces el territorio –ese universo de sentidos y significados en constante disputa y transformación– un epicentro de la identidad y de la relación con los otros que supera los espacios geográficos o trazos de un mapa; el escenario que ha dado vida y desarrollo a buena parte de las iniciativas analizadas; foco germinal de formas alternativas de participación con miras al desarrollo de ámbitos como el local; respuesta a la imposibilidad de las acciones estructurales generalmente gubernamentales de cambio o transformación; recurso ante la peor cara de las dinámicas globales, entre otros. La disputa por/desde los territorios se muestra como el ámbito singular donde la GA ha resultado más contundente.

Las metodologías de la PPGA contemplan una serie de reglas y procedimientos que motivan prácticas intersectoriales multiactorales, mediante las que se buscan superar relaciones de poder verticalistas, razonamientos disciplinares, clientelismo y “lobbismo”, para posibilitar la producción colectiva de nuevos conocimientos, la obtención de consensos por trabajo conjunto entre los sectores y el compromiso práctico de una equidad relacional para con los más débiles. Interesante apuesta, puesto que no se acude al ensimismamiento de las personas en el escenario que han edificado; al poner en una especie de diálogo horizontal a los demás actores y en conjunto, se imprime una suerte de principio de realidad al proceso, así como se hace conciencia de la necesidad de ver la transformación de situaciones concretas no solo “desde abajo”, sino en relación con aquellos actores que están “arriba” o, sencillamente, distantes de este tipo de realidades. Estado, sociedad civil, actores privados de todo tipo y nivel pueden ser, de manera conjunta, actores de cambio en pro del bienestar general, y no solo contrincantes.

En este punto, es necesario destacar que en la indagación realizada no fue claro establecer con algún grado de certeza qué o quiénes son los actores privados o su papel en los procesos cogestivos identificados. Lo anterior implica una serie de zonas grises, pues la naturaleza e intereses de un actor “privado” pueden variar sustancialmente según el caso (una ONG tiene intereses y derroteros de acción distintos a una empresa comercial o similares), hasta tal punto que la sostenibilidad de los procesos podría fracturarse.

A nivel experiencial, Argentina nuevamente tiene los mayores desarrollos metodológicos, no obstante, solo se señalan seis metodologías de las nueve propuestas por la PPGA: planificación participativa para escenarios de planificación-gestión (El Ciclo); gestión asociada para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes; ICC; consejos participativos; planificación-acción con mapas de riesgo; y diálogo multilateral; entre estas, se observa una mayor implementación de las dos primeras. Vale la pena resaltar aquí que cada una de las metodologías cuenta con una serie de fortalezas y debilidades que potencian según el caso; resáltese que no operan como fórmula: es necesario sopesar con cuidado y tiempo necesarios la metodología que sería más contundente, de allí que el problema o la cuestión a tratar, los actores intervinientes, la comprensión de lo urgente

y lo importante, entre otros factores, orienten las decisiones metodológicas por asumir. En varios casos se ha identificado la posibilidad de complementar o hasta mezclar dos o más metodologías, cuestión positiva, pues no solo se multiplican los enfoques metodológicos en uso, sino que se ofrecen también elementos de reflexión sobre las metodologías mismas con miras a su mejora o desarrollo.

De modo adicional a lo anterior y en consideración del contexto latinoamericano, cabe hacerse preguntas como las siguientes: ¿cómo puede implementarse la GA en contextos rurales cuando en

el estudio realizado se evidencia una tendencia a la intervención en problemáticas de carácter sociourbano? ¿Cuáles podrían ser las razones de esta prevalencia urbana? Y también: ¿hacia qué concepción de desarrollo se orientaría la GA? ¿Las acciones llevadas a cabo han generado cambios de los escenarios locales o han logrado elevarse a escalas superiores? Estos interrogantes, entre otros posibles, surgen al cierre de este ejercicio investigativo; en tanto no son objeto de desarrollo aquí, proponen cuestiones abiertas a debatir a futuro. Queda, pues, sugerido un camino posible a seguir.

Referencias citadas

ALTSCHULER, B.

2006 Municipios y desarrollo local: Un balance necesario. En *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*, compilado por A. Rofman y A. Villar, pp. 131-154. Espacio, Buenos Aires.

ALTSCHULER, B. Y A. CASALIS

2006 Aportes del desarrollo local y la economía social a una estrategia nacional de desarrollo. En *El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos*, compilado por D. García y L. Nosetto, pp. 71-117. Colección Transformaciones, CICCUS-FLACSO, Buenos Aires.

ARNOLETTO, E.

2009 *La ciencia política, enfoque interdisciplinario, y la práctica del planteamiento participativo y de la gestión asociada*. Triunfar, Córdoba, Argentina.

ARROYO, D.

2001 Las microregiones como instrumento para el desarrollo local en Argentina. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. 5 y 9 de noviembre. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/arroyo.pdf>

ARTUSI, J.

2004 Teoría y práctica de la planificación y gestión del desarrollo local en Concepción del Uruguay. Ponencia presentada en el VI Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el estudio de Gobiernos Locales. Córdoba, 9 y 10 de septiembre. <https://joseantonioartusi.wordpress.com/2006/08/28/teoria-y-practica-de-la-planificacion-y-gestion-del-desarrollo-local-en-concepcion-del-uruguay-entre-rios/> (28 febrero 2018).

ATTIAS, A. M.

2002 La gestión asociada de Municipios como una estrategia de desarrollo local: el caso de las Microregiones en la Provincia del Chaco. Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales. Bernal, Argentina. http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/attias_Chaco_.PDF (28 febrero 2018).

BALANOVSKI, V., M. REDÍN Y H. POGGIESE

1999 Percepción social del riesgo. Inundaciones en el Arroyo Maldonado: Mapa de riesgo elaborado con participación comunitaria. En *Inundaciones en el área Metropolitana de Buenos Aires*. Disaster Risk Management Working Paper Series 3. The World Bank, Washington DC. http://legacy.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Percepcion.Social.del.Riesgo.pdf (8 marzo 2018).

BRAILE, L.

2013 *Diseño de políticas públicas y gestión asociada: desafíos necesarios para pensar la inclusión social y la movilidad social en Argentina a partir de la economía social*. Margen, Buenos Aires.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

2009 Cartilla Informativa: Esquema de gestión asociada para inversionistas inmobiliarios. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/2798> (8 marzo 2018).

CARDARELLI, G. Y M. ROSENFELD

2003 *La Gestión Asociada: Una utopía realista*. CEADEL, Buenos Aires.

CARRO, S.

2004 Gestión Asociada y Capital Social. Ponencia presentada en la V Conferencia Regional ISTR-LAC: Sociedad Civil, Participación Ciudadana y Desarrollo. 10 y 12 de agosto, Lima.

CASTILLO M. Y M. ISLA

2010 Políticas públicas de gestión asociada para la inclusión socio-laboral de recicladores urbanos. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Desarrollo Local. I Jornadas Nacionales en Ciencias Sociales y Desarrollo Rural, Área Temática: Desarrollo territorial: experiencias y procesos. Universidad Nacional de la Matanza. Argentina.

CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS LATINOAMERICANOS EDITORIAL (CEIL)

2012 La co-gestión y sus potencialidades de transformación social. Programas y Proyectos de I+D–Llamado 2012. Uruguay. <http://www.coodi.com.uy/redoeste/GRUPO%20PRO-PARQUE/documentos/2012/proyecto%20I+D%20gestion%20asociada%2028-5-12.pdf> (28 febrero 2018).

CLICHEVSKY, N.

2006 *Previniendo la informalidad urbana en América Latina y el Caribe*. Serie Medio Ambiente y Desarrollo 124. CEPAL, Santiago de Chile.

CONTRERAS, Y.

2016 Sistema urbanístico en Bogotá: reglas, prácticas y resultados de los planes parciales de desarrollo 2000-2015. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo* 9 (17): 122-141. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cvu9-17.subr> (28 febrero 2018).

D'ELIA, Y. Y A. DE NEGRI FILHO

2006 La estrategia de promoción de la calidad de vida. En *Balance y perspectivas de la política social en Venezuela*, coordinado por T. Maingon, pp. 73-107. Universidad Central de Venezuela. Ildis, Caracas. <http://ildis.org.ve/website/administrador/uploads/PoliticaSocial.pdf> (8 marzo 2018).

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

2013 Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia. Comité Especial Interinstitucional. Comité Técnico Intersectorial de Asociatividad Territorial, Colombia.

GAITÁN, S.

2014 COLMYG de Usaquén: escenario potencial para la planeación participativa de Gestión Asociada. Tesis de posgrado inédita. Documento de trabajo. UNIMINUTO, Bogotá, Colombia.

2017 El lugar de la gestión asociada en los comités operativos de infancia y adolescencia de la localidad de Suba. Tesis de posgrado. UNIMINUTO, Bogotá, Colombia. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5241>

GARCÉS, G.

2014 Problemática generada por monocultivos forestales industriales: Hacia una propuesta desde la planificación participativa y Gestión Asociada. Documento de trabajo inédito. Chile. https://www.academia.edu/8303903/Planificaci%C3%B3n_participativa_y_gesti%C3%B3n_asociada_aplicada_a_la_industria_forestal_chilena (28 febrero 2018).

JULIAO, C.

2017 Gestión Asociada Barrio Minuto de Dios: proceso de formación-gestión en la acción. En *Memorias del Congreso internacional de educación para el desarrollo en perspectiva Latinoamericana. I Congreso - Convergencias y divergencias. Hacia educaciones y desarrollos otros*, compilado por Carreño R. Kelly, pp. 246-260. Colección Transformaciones, CIC-CUS-FLACSO, Buenos Aires. Uniminuto. Bogotá, Colombia.

LADINO, P.

2017 El lugar de la gestión asociada en los comités operativos de infancia y adolescencia de la localidad de Suba. Tesis de posgrado. UNIMINUTO, Bogotá, Colombia. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5241>

MAFFRAND, G., A. FERRERO, M. MARTÍNEZ, G. REBORT, D. GARGANTINI Y S. ROSA

2002 Intervención socio-habitacional para la gestión asociada en sectores pobres de municipios medianos y pequeños. *Revista INVI* 17: 183-195. <http://revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/article/view/126/105> (28 febrero 2018).

MAINGON, T. (COORD.).

2006 *Balance y perspectivas de la política social en Venezuela*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales-ILDIS, Caracas. <http://ildis.org.ve/website/administrador/uploads/PoliticaSocial.pdf> (8 marzo 2018).

MALDONADO, M.

2006 *Planes parciales, gestión asociada y mecanismos de distribución equitativa de cargas y beneficios en el sistema urbanístico colombiano*. Lincoln Institute of Land Policy, Bogotá.

2012 Limitaciones de las políticas de suelo y vivienda social para superar la exclusión social. La experiencia de Bogotá. En *Irregular: Suelo y mercado en América Latina*, editado por C. Salazar, pp. 159-212. Colegio de México, México DF. <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctt14jxpwm.8.pdf?refreqid=excelsior%3A268b8620cc358c6b650b58eaa9333f8f> (20 marzo 2018).

MALDONADO, M., P. PINILLA, V. RODRÍGUEZ Y D. VALENCIA

2006 *Planes parciales, gestión asociada y mecanismos de distribución equitativa de cargas y beneficios en el sistema urbanístico colombiano*. Lincoln Institute of Land Policy, Bogotá.

MENDOZA, M.

2006 Planificación Estratégica Participativa y Gestión Asociada Urbana. Tesis de Maestría inédita. Universidad de Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2006/03/09/Mendoza-Luis.pdf> (28 febrero 2018).

MORENO, J.

2011 Organizaciones civiles, gestión asociada y desarrollo local desde un enfoque global. *Estudios fronterizos* 15 (29), enero-junio 2014. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612014000100010 (28 febrero 2018).

MORRONI, W.

2011 *Contribuciones latinoamericanas para la gestión colectiva del proyecto social. Pensamiento Crítico y Sujetos Colectivos en América Latina*. Núcleo-Red Interdisciplinario Pensamiento Crítico en América Latina y Sujetos Colectivos. UdelaR y Ediciones Trilce, Montevideo.

PEÑA, V.

2011 Memorias III Seminario internacional de Trabajo Social Comunitario. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia.

POGGIESE, H.

1993 *Metodología FLACSO de Planificación-Gestión*. Serie de Documentos e Informes de Investigación n.º 163. FLACSO, Argentina.

1995 Reconfiguración de identidades, reentramado social, nuevos actores colectivos y modelos de gestión asociada en regiones perdedoras por el impacto de la reestructuración. Ponencia presentada en el Seminario Impactos Territoriales de la Reestructuración. Instituto de Estudios Urbanos, Santiago de Chile.

2000a Alianzas transversales, reconfiguración de la política y desarrollo urbano. En *El rostro urbano de América Latina*, editado por A. C. Torres Ribeiro. pp. 229-255. CLACSO, Buenos Aires. http://legacy.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Alianzas.transversales.reconfiguracion.de.la.politica.pdf (28 febrero 2018).

2000b *Movimientos sociales, formulación de políticas y redes mixtas socio-gubernamentales para un nuevo saber-hacer en la gestión de la ciudad*. CLACSO, Buenos Aires.

2000c Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica. Ponencia presentada en el Panel Gestión Local del Desarrollo: Planificación y Alianzas Estratégicas. II Seminario Internacional Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Desarrollo Local y Gestión Tecnológica. 11 y 13 de octubre, Mar de Plata, Argentina.

2002 *Crear escenarios de propósitos múltiples como practicas embrionarias de transformación social*. FLACSO, Buenos Aires.

2009 *Escenarios del presente y del futuro en la gestión democrática de las ciudades: metodologías y modelos decisionales alternativos*. CLACSO, Buenos Aires.

POGGIESE, H. Y M. FRANCONI

1993 Escenarios de gestión asociada y nuevas fronteras entre el Estado y la Sociedad. En *Seminario sobre Administración Pública en Latinoamérica* (julio). Toluca: Conferencia Internacional de Ciencias Administrativas.

POGGIESE, H. Y M. REDÍN

1997 *La región Oeste de la ciudad de Buenos Aires. La gestión asociada en la red regional*. Serie Documentos e Informes de investigación n.º 220, FLACSO, Buenos Aires.

POGGIESE, H., M. REDÍN, M. CEREZO Y J. CARLLINI

2005 El Foro de Responsables Informáticos de la Administración Pública Nacional: Una lectura interpretativa. 34.º JAIIO-JSL. http://legacy.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/El.Foro.de.Responsables.Informaticos.de.la.Administracion.Publica.pdf (20 marzo 2018).

RAMOS, J. Y M. REYES

2005 Gobiernos locales y participación ciudadana: hacia un enfoque de gestión estratégica asociada. *Espiral* 12 (34): 39-66.

REDÍN, M., P. ALÍ Y H. POGGIESE

1999 El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre Estado y sociedad. En *Los noventa: política, sociedad y cultura en América Latina y Argentina de fin de siglo Buenos Aires*, compilado por D. Filmus. pp. 151 -176. FLACSO, Buenos Aires.

REDÍN, M. Y W. MORRONI

2002 Aportes metodológicos para la ampliación democrática de la toma de decisiones y la participación social en la gestión sociourbana. Seminario Gestão democrática das cidades. Metodologías de Participación. Redes y Movimientos Sociales, 22, 23 y 24 de noviembre de 2002, Porto Alegre.

ROJAS E. Y H. RAVE

2013 Reajuste de tierras en Medellín-Colombia. Documento de trabajo. Lincoln Institute of Land Policy. https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/rojas-wp14mr1sp-fu-ll_0.pdf (20 marzo 2018).

RUÍZ, V.

2004 *Organizaciones comunitarias y gestión asociada*. Paidós, Buenos Aires.

TORRES DÁVILA, V.

2005 *Aprendiendo de los conflictos. Experiencias metodológicas de manejo de conflictos socioambientales en Ecuador*. Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales, Quito. https://www.academia.edu/5188715/APRENDIENDO_DE_LOS_CONFLICTOS (20 marzo 2018).

UMBARILA, P.

2014 Metodologías de planificación participativa y gestión asociada como campos de intervención del trabajo social. *Trabajo Social* 17: 169-185. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/view/54779> (28 febrero 2018)

2017 Gestión asociada del territorio para la cualificación de la evaluación y el control social a políticas públicas locales. Una mirada a experiencias de Colombia y Bolivia. Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Universitat Jaume I, España. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/405394> (16 mayo 2018).