

**UNA EXPERIENCIA ACADÉMICA, EN EL MARCO DE LA  
REFLEXIÓN CRÍTICA - CONSTRUCTIVA.**

**JOHANA CAROLINA GORDILLO CORREA**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
BOGOTA D.C 2011**

# UNA EXPERIENCIA ACADÉMICA, EN EL MARCO DE LA REFLEXIÓN CRÍTICA - CONSTRUCTIVA

Autora: Johana Carolina Gordillo Correa, Trabajadora Social.

## Resumen

El texto se aborda desde la experiencia académica desarrollada en el primer espacio de formación del ciclo de herramientas gerenciales de la especialización en gerencia social. Así se desarrolla una reflexión académica, con visión crítica, constructiva y propositiva a partir de dicha vivencia, invitando a pensar la gerencia social como una propuesta social, integral, humanística, participativa e incluyente.

## Abstract.

The text is approached from the academic experience developed in the first cycle space tool training general of the specialization in general management.

Thus develop a critical academic reflection, constructive and purposeful of the house, inviting social management though as a social proposal, comprehensive, humorous, participatory and inclusive.

## Palabras Clave:

Reflexión académica, gerencia social, humanística, participativa, incluyente, proyecto integrador, aprendizaje, experiencia, participación, desarrollo social y humano, integralidad, gerencia social integral, fortalecimiento organizacional y comunitario, transformación de imaginarios y prácticas, crítica constructiva.

**Keywords:** reflection academic, social management, humorous, participatory, inclusive, of integration project, learning, experience, participation, social and human development, integrality, social integral management, organizational strengthening and community, imaginary transformation of practices, constructive criticism.

## INTRODUCCIÓN

Contar a otros experiencias bien sean laborales, personales, familiares, académicas etc., se convierte en un ejercicio de socialización, información, crítica, análisis y reflexión donde indiscutiblemente surgen puntos de vista constructivos o posturas que contradicen, señalan o rechazan dichas experiencias; sin embargo, la riqueza del ejercicio radica especialmente

en recibir estos aportes en la medida que se traducen en valor agregado a eso que se cuenta o comparte.

A ello se suma la generación de nuevas herramientas, elementos, insumos que podrían figurar como fortalecimiento y complementariedad a los procesos de aprendizaje en la perspectiva de las vivencias dentro y fuera de la academia. A este propósito se agrega indiscutiblemente la satisfacción personal y la posibilidad de contar a otros experiencias significativas.

Desde esta perspectiva la finalidad del texto se inscribe en compartir una experiencia académica, desde la reflexión y análisis de esta, partiendo de la relectura del “proyecto integrador<sup>1</sup>” desarrollado en un espacio académico “Ciclo de Instrumentos Gerenciales” de la Especialización en Gerencia Social.

Dentro de este marco ha de considerarse entonces que el “compartir de esta experiencia” tendrá 5 momentos, el primero de ellos se denomina *El punto de partida* desde el cual se han de recopilar algunos elementos respecto a la construcción y desarrollo del proyecto integrador, ante esto se busca responder lo siguiente ¿Cuáles fueron los alcances de algunas de las herramientas gerenciales abordadas en el diseño de la propuesta?

Un segundo momento contempla el acercamiento y comprensión al eje temático del tipo de participación propuesta en la experiencia y cómo desde esta se intentó generar un fortalecimiento y posicionamiento organizacional y comunitario; así este se designa, *La Participación comunitaria como estrategia de articulación de procesos organizacionales y comunitarios*.

Posteriormente se presenta “*Voces fortalecimiento organizacional y comunitario desde la acción participante de la mujer en el municipio de Cajicá*”<sup>2</sup>, titulado así el tercer momento del texto desde el cual se pretende dar a conocer la experiencia, compartiendo los detalles más significativos, los logros, obstáculos y retos que surgieron, dedicando especialmente una reflexión y análisis al mismo como experiencia académica, personal y profesional.

Un cuarto momento hace referencia a la riqueza conceptual y práctica de la Gerencia Social, denominado, *Transformación de imaginarios y práctica*; aquí se busca reflexionar cómo desde la gerencia social se le dan nuevas significaciones, retos, intentos de

---

<sup>1</sup>Hace referencia en el marco de la Gerencia Social, a un concepto claro de enseñanza- aprendizaje, con un claro componente investigativo, variando la modalidad según el ciclo correspondiente. Documento interno Especialización Gerencia Social, Lineamientos Curriculares de Proyecto Integrador. 3p.

<sup>2</sup> Título dado a la propuesta del Proyecto Integrador. II Semestre de 2009. Ciclo de Herramientas Gerenciales, Especialización en Gerencia Social.

transformación, ascenso y desarrollo social etc, a las diferentes acciones, propuestas de cambio e interrelación que se construyen en la diversidad de grupos poblacionales, contextos y realidad en la que el gerente social tiene el reto de revalidar y resignificar el sentido y hacer de lo social, a este momento se suma la significatividad y complementariedad del ciclo básico de la Especialización en Gerencia Social, desde el cual se considera una válida reflexión en torno al importante y necesario aporte al proceso de formación y por ende al ejercicio profesional de la misma.

Finalmente, se propone un quinto momento, propio de las conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta el recorrido del compartir de esta experiencia, este se titula *Pincel de muchas obras más*, donde se quiere dar a conocer que esta experiencia es una de las tantas que se pueden generar al interior de las comunidades, con desde y para los mismos grupos poblacionales.

Con todo y lo anterior se invita al lector a compartir, reflexionar, analizar y proponer en torno a esta experiencia académica que se convirtió personalmente en la plataforma para continuar desde otros escenarios multiplicando este tipo de procesos, que enriquecen sin lugar a duda a nivel personal, profesional y social.

### **EL PUNTO DE PARTIDA**

El reto de diseñar una propuesta de trabajo en el marco de la estrategia del proyecto integrador, lleva describir todo un proceso que involucró investigación, discusión, lectura, comprensión, etc. Pero más allá de eso, la articulación lógica y complementaria de un conjunto de herramientas cuyas características particulares se unificaban con el fin último de visibilizar actividades y propuestas conducentes a la *cuestión social*.

Cabe mencionar que un primer ejercicio antes de la aplicación de dichas herramientas consistió en la selección de temas de interés particular desde cuya organización se articularía el proyecto; al respecto se contó con el apoyo y participación de una organización sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Cajicá, departamento Cundinamarca, llamada ASOJUNTAS<sup>3</sup> la cual lidera procesos de participación ciudadana y comunitaria.

Este ejercicio se fundamentó básicamente en el acercamiento a más de tres empresas que, dentro de sus características organizacionales y su carácter social, posibilitaban el

---

<sup>3</sup> Organización Cívica sin ánimo de lucro, integrada por las Juntas de Acción Comunal y las Juntas de Vivienda Comunitaria que se encarga de participar en nombre de las juntas de su territorio ante la administración municipal.

desarrollo del proyecto. Para tal fin, se realizó una visita institucional desde la cual se conoció de manera muy superficial, la razón social, sus objetivos y finalidades etc. No obstante, después de realizar un análisis y teniendo en cuenta que dos de estas organizaciones se presentaron apáticas frente a la propuesta, se decidió trabajar con ASOJUNTAS.

De acuerdo con este planteamiento dentro del ciclo de instrumentos gerenciales de la Especialización en Gerencia Social, se abordaron ocho herramientas desde las cuales se desarrolló el planteamiento de una serie de actividades de acuerdo a sus particularidades, naturaleza del proyecto y organización con la que se trabajó.

Para mayor comprensión, se presenta a continuación un esquema que resume cada herramienta, posteriormente los logros alcanzados en cada una de ellas a la luz del proyecto y la organización.



**Grafico N°1. Herramientas Gerenciales, aplicadas en el diseño del proyecto Integrador. Elaboración de la autora.**

1. Planeación Estratégica. A partir de la aplicación de una matriz FODA<sup>4</sup>, se identificó cierta información que permitió contextualizar la *organización* en términos de direccionamiento estratégico (Evaluación y análisis), declaración de la misión y visión organizacional y descripción del negocio central. En concordancia con estos planteamientos, se diseñó un conjunto de objetivos estratégicos con sus respectivos componentes. Dentro de este contexto, la organización contaba ya con nuevas herramientas, como aporte al fortalecimiento organizacional.
2. Negociación y Manejo de Conflictos. Esta herramienta consolidó una propuesta en pro del mejoramiento y fortalecimiento del clima organización a nivel interno y externo, planteando así la conformación del COCN (Comité Organizacional de Concertación y Negociación), llevado a hacer de la relación entre organización y comunidad; una construcción e innovación constante de mediación y negociación respecto a las situaciones de conflicto.
3. Plan Táctico- Operativo. Enfoque Marco Lógico. Teniendo en cuenta la propuesta realizada en las herramientas anteriores, se diseñó una matriz de planificación en el enfoque del marco lógico; allí se obtuvo y analizó información con relación al análisis de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el instrumento análisis multicriterio de alternativas. En este orden de ideas, esta herramienta permitió realizar un acercamiento al grupo poblacional y su relación con la organización y el proyecto mismo.
4. Mercadeo Social con Enfoque Social. La aplicación de esta herramienta gerencial contempló un proceso de diseño, análisis y descripción más riguroso respecto al tipo de población y características que para tal fin se denominó “cliente externo”; sumado a ello se propuso el portafolio de servicios, el valor agregado, el lema y el logo. Cada uno de estos componentes y su respectiva articulación conducía fundamentalmente al diseño y propuesta de un plan de mercadeo con enfoque social; así se buscaba desde su implementación el fortalecimiento de ASOJUNTAS, en el marco de mayor reconocimiento organizacional y en este mismo camino la vinculación y también reconocimiento de este grupo poblacional, captando su interés y motivación por pertenecer a esta organización y, desde allí, la posibilidad de fortalecer el escenario comunitario.
5. Gestión Socio-ambiental de Proyectos y Programas. Llegar hasta este punto, condujo a una serie de cuestionamientos en torno a la importancia de esta herramienta y su aplicabilidad. Sin embargo, una vez realizado el acercamiento y comprensión de la misma se construyó una serie de componentes que recogen la variable, la descripción y la incidencia de los diversos factores de riesgos ambientales existentes y los posibles por originarse. Así se buscaba reducir los

---

<sup>4</sup>En términos administrativos, hace referencia a la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización a nivel externo e interno.

niveles de vulnerabilidad y riesgo dentro de la organización, pensando en el bienestar integral de sus trabajadores y por ende de la misma organización.

6. Construcción de Redes y Alianzas. El abordaje de esta herramienta se convirtió en un reto, puesto que se vislumbraba como dificultad el pretender que otras instituciones se aliaran y desde su particularidad apoyaran el proyecto como una forma colaborativa y de cooperación. Así se tuvo en cuenta las JAC (Juntas de Acción Comunal), Alcaldía Municipal de Cajica, Comisaria de Familia y finalmente SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Esta herramienta permitió entrever la importancia y necesidad de tener aliados aun cuando la organización se muestre sólida.
7. Desarrollo de Fondos y Fundraising. En el marco del proyecto, esta herramienta se denominó estrategia de consecución de recursos. Desde este punto de vista se propusieron tres tipos de fuentes: contratos con sector público, donaciones y las gestiones desarrolladas por la misma organización. Para tal fin, se tuvo en cuenta: Para el caso de ASOJUNTAS, por ser una organización civil, sin ánimo de lucro, constituida como un organismo de acción comunal, según “Art. 1º Decreto 2350 de 2003”, por el cual se reglamenta la ley 743 de 2002, Legislación Comunal, en el capítulo VI Régimen Económico y Fiscal “Artículo 51”: “El patrimonio de los organismos de acción comunal estará constituido por todos los bienes que ingresen legalmente por concepto de contribuciones, aportes, donaciones y las que provengan de cualquier actividad u operación lícitas que ellos realicen.”<sup>5</sup>
8. Informe de Gestión Social. Esta última herramienta condujo a proponer una serie de variables cuya función permitía evaluar algunas de las metas organizacionales, encaminada entonces a identificar, comprender y reevaluar diferentes aspectos organizacionales y por ende el cumplimiento efectivo de lo propuesto. Con base en esto, se presentaron tres variables: igualdad, derechos humanos y gestión ambiental con sus respectivos indicadores. Ante ello hubo en reconocimiento y comprensión de la importancia de este tipo de herramienta en el contexto organizacional.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se puede inferir que la aplicabilidad de estas ocho herramientas gerenciales articuló todo un proceso de análisis, diseño, gestión, acción y evaluación en forma continua y conjunta, a pesar de la particularidad de cada una. Dentro de este marco ha de considerarse la importancia y los alcances que estas herramientas proporcionan al diseño, desarrollo y ejecución de proyectos y programas en torno a procesos de fortalecimiento organizacional, “intervención” de una o varias problemáticas o construcciones comunitarias y sociales. “Así, una “caja de herramientas” del gerente social

---

<sup>5</sup> Departamento de Cundinamarca, Dirección de Asuntos Municipales, Participación y Acción Comunal (2008). En Guía Práctica Comunal. 85p.

contendría metodologías y técnicas de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad”<sup>6</sup>.

A la luz de este aporte, se comprende entonces que el conjunto de herramientas gerenciales no solo aporta en la generación de una o varias respuestas respecto a la problemática o situación abordada; a ello se suman logros significativos en tanto que integra componentes de participación dentro y fuera de la organización y, aún más importante, se inscribe en esta “caja de herramientas” la construcción de conocimiento visibilizado en aprendizajes y enseñanzas que trascienden organizacional y comunitariamente. Las herramientas de gerencia social no pueden ser vistas y entendidas entonces como meros instrumentos que indican cómo hacer, puesto que su connotación en el marco de su aplicabilidad trasfiere la comprensión de un proceso dinámico que involucra inclusión, participación, diálogo, integración, lectura constante, crítica reflexiva, evaluativa, innovadora y propositiva de las propuestas; es decir en otras palabras, se apunta más a un proceso estratégico y flexible cuyo eje transversal incorpora el alcance de resultados y logros eficientes, eficaces, sostenibles, participativos y democráticos.

Así los diferentes instrumentos de la gerencia social, no solo se convierten en insumo técnico de trabajo para la misma, sino en la oportunidad valiosa y significativa de hacer del ejercicio de su quehacer, aportes conceptuales y prácticos de la realidad social y sobre estas se puede construir, en conjunto con las personas procesos críticos, constructivos, éticos, eficaces, acordes con la realidad.

A la luz de este análisis, se da paso al segundo momento que se presenta como una unidad de la reflexión académica propia de este texto.

## **LAPARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES Y COMUNITARIOS**

Si bien es cierto que se trató de realizar un trabajo que involucrara organización – comunidad desde el cual se articularan procesos participativos e inclusivos, fue de gran importancia abordar el tema de la participación comunitaria, puesto que la naturaleza de ASOJUNTAS, los objetivos del proyecto propuestos tanto para la organización como para la población involucrada, ameritaba como valor agregados dicho tema.

De esta manera el tema de participación comunitaria no solo se alineó al marco de derechos, como posibilidad de incluirse en un proceso respecto a la validación de derechos y deberes socialmente reconocidos. Se pretendía abordar el diálogo horizontal constante de

---

<sup>6</sup> LICHA Isabel, Las Herramientas de la Gerencia Social, Notas de clase. 1999. 1p. [Consultado 1/10/2011]. Disponible en <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-13.pdf>.

un proceso dinámico, integral e inclusivo que diera cuenta que la participación comunitaria comprendía experiencias, iniciativas, esfuerzos colectivos etc.

A la luz de estos planteamientos, es oportuno traer a colación el aporte que hace Yesid Zornoza en su libro Elementos de la Participación comunitaria, donde infiere: “La participación comunitaria se podría definir como un enfoque en el desarrollo social, mediante el cual se busca la plena participación de la comunidad en el análisis de su propia realidad, con el fin de promover la transformación social en su propio beneficio” y añade “por tanto es una actividad con tres vertientes que interactúan dinámicamente: es un proceso de investigación social, es un proceso educativo y es un medio alternativo de acción, de implementación de poder, de autonomía y de transformación social<sup>7</sup>.”

Desde esta perspectiva es significativa la importancia que tiene el tema acuñado al ejercicio realizado desde la academia, en tanto que se buscaba incorporar un proceso dinámico, integral, educativo, innovador, transformador etc. Todo ello pensado no solo en los resultados académicos, sino como aporte al beneficio de quienes se involucraron de manera directa e indirecta con el diseño del proyecto integrador y parte de ejecución del mismo. No se pretendía por tanto forzar la participación por el contrario, los planteamientos se direccionaban a la articulación estratégica de elementos tanto organizacionales como comunitarios que permitieran fortalecer a estos mismos. Estas consideraciones llevan a decir que efectivamente el tema de participación comunitaria se hizo presente en tanto que se acuñó una acción orientada a beneficiar a la organización y, desde ella, a la comunidad.

A esto se suma la intencionalidad respecto a un proceso recíproco de aprendizaje, en tanto que la organización requería de una u otra forma de innovaciones; así, la relación de diálogo e intercambio de información permitieron crear condiciones importantes en el proceso, a pesar de que era un ejercicio académico. Este hecho llevó a plantear el tema de participación comunitaria como eje articulador conceptual y desde el cual se quería dar a conocer y visibilizar la importancia de este en los procesos organizacionales y comunitarios.

Retomando los planteamientos de Zornoza, respecto al proceso de investigación social, educativo y el medio alternativo de acción, contextualizado este en la participación comunitaria se tiene que hubo implícitamente rasgos de dichos planteamientos. La investigación inicial tuvo mayor acercamiento con la organización, dado que un primer momento contemplaba la necesidad de realizarlo así, el aspecto comunitario se integró posteriormente. Frente a la variante educativa, uno de los objetivos del proyecto integrador buscaba incluir dicho proceso desde la base del acercamiento, el diálogo, la comunicación entre el grupo poblacional con el cual se deseaba trabajar. Finalmente la participación

---

<sup>7</sup>ZORNOZA Campos Yesid, Elementos de la Participación Comunitaria. Bogotá. 8p.

comunitaria como medio alternativo de acción, se materializó en el diseño y los alcances parciales de ejecución del proyecto, integrando conocimiento, información, crítica, obstáculos, decisiones y experiencias.

Por último, el tema de la participación comunitaria no debe desligarse de ninguna manera de los constructos culturales, sociales y comunitarios pues son estos de una u otra forma los que permite realizar un proceso más real, aterrizado y acorde con las necesidades sentidas por la comunidad. No es pretender de por sí proponer sobre algo que supone necesita modificaciones, así el tener presente estas consideraciones llevaría, en el marco de la participación comunitaria, como estrategia de fortalecimiento organizacional y comunitario, a lograr mayores resultados en tanto que se han de tener en cuenta concepciones que muchas veces direccionan y dan fuerza a propuestas no de intervención, sino de interacción cuyos propósitos se acuñan a un fortalecimiento, desarrollo y bienestar comunitario y para el caso particular organizacional.

No es entonces, un tema que se desligue de este tipo de propuestas puesto que necesariamente debe siempre haber un referente poblacional y desde él un tipo de participación que permita la integración de ellos y ellas.

Con todo y esto se llega al punto en el que se contempla la experiencia y sus significaciones a nivel académico, personal y profesional.

### **VOCES, FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNITARIO DESDE LA ACCIÓN PARTICIPANTE DE LA MUJER EN EL MUNICIPIO DE CAJICÁ.**

El reto de involucrar a un grupo poblacional a una organización, a partir de la construcción de una propuesta, materializada particularmente en el proyecto integrador, trae consigo una serie de logros, desafíos y obstáculos que se han de presentar en todo proceso de acción e interacción.

Desde este punto de vista la experiencia se enmarcó en un reto respecto a la posibilidad de interactuar con la organización en la figura de sus representantes y/o colaboradores; de allí se tiene que en un primer momento el acercamiento con la organización fue muy significativa, los pocos encuentros de intercambio y socialización de la información fueron proporcionando nuevas estrategias y caminos de acción e interacción, se construyeron interacciones cordiales y respetuosas que permitieron que fuera menos dispendioso el inmiscuirse en su espacio. En este sentido se revalida la importancia respecto a que el gerente social debe construir en conjunto estrategias innovadoras y creativas que respondan al contexto y realidad en la que se interactúa, facilitando relaciones y acuerdos conducentes a fines comunes.

A medida que se integraban las herramientas gerenciales, iban surgiendo nuevos desafíos; uno de ellos se presentó en el momento de definir el grupo poblacional; para ello se contó con la colaboración de una institución que más adelante se convertiría en aliada del proyecto; la comisaria de familia, gracias a un trabajo desarrollado en un periodo de práctica, se abrieron las puertas para involucrar a un grupo de mujeres cuyas características particulares se atribuían a condiciones de exclusión y maltrato en el ámbito familiar; de allí que se pensó que el proyecto no solo abordaría un reconocimiento y fortalecimiento organizacional sino que tendría un valor agregado como capital social al hacer partícipes a estas mujeres aunque fuera en un proceso inicial.

Un obstáculo que se presentó en el primer encuentro, fue que mostraron una actitud un poco desinteresada; sin embargo, a lo largo de la discusión y socialización, esta actitud cambió por un interés y cuestionamiento frente a la propuesta. Es válido decir que se realizó una caracterización del grupo y una sesión donde se recopilaron puntos de vista diversos respecto al tema de la participación comunitaria, capacitación y formación y la importancia del rol de las mujeres en el ámbito público. Se presentaron visiones como, por ejemplo, el temor por desconocimiento de involucrarse en procesos de participación, la sobrecarga de trabajo doméstico y la no disponibilidad de tiempo.

Fue un proceso complejo con este grupo de mujeres, puesto que había de por medio implicaciones de tipo personal y familiar; se invitó a tener un acercamiento más dialógico, integrativo y participativo con este tipo de organización que de una u otra forma podrían proporcionar herramientas para abrir nuevos espacios e involucrarlas en los procesos de gestión organizacional y comunitaria. Cabe anotar que tan solo se llegó al punto del diseño de la propuesta, puesto que la ejecución de la misma quedó en una conversación de poder presentarle el proyecto a la administración municipal, situación que desafortunadamente se quedó en la intención de hacerla. Al respecto se presenta un desafío muy importante para el gerente social, en la medida que las construcciones de las propuestas de acción deben trascender a un escenario práctico, crítico y reflexivo de las mismas; no es posible que el hacer se quede en la propuesta, debe necesariamente llevarse a cabo y debe ser pensada a corto, mediano y largo plazo.

Es de considerar que el diseño de la propuesta evocaba el vincular a este grupo de mujeres desde un ejercicio en el cual ellas fueran parte de un escenario público que involucrará a todos a partir de un proceso de formación y capacitación que propendía por fortalecer organizacional y comunitariamente desde la acción participante de la mujer. A pesar que no se ejecutó, se logró evidenciar que hay de por medio una barrera entre ámbitos (privado y público) de involucrarse, empoderarse y consolidar procesos participativos que involucren no solo a las mujeres sino a la comunidad en general.

El diseño del proyecto integrador y el acercamiento a la organización como a la población mencionada, se convirtió no solo en un ejercicio académico visto como requisito; por el contrario, fue un reto personal y profesional, respecto a la posibilidad de acciones que un gerente social tiene de construir junto con los grupos poblacionales con los que interactúa, propuestas encaminadas al bienestar y ascenso social. No cabe duda por tanto que se han de presentar inconvenientes como por ejemplo desconfianza, incredulidad, temor de inmiscuirse o entrometerse en asuntos que se cree son de unos pocos, no obstante son estos parte de la formación y las practicas constantes a nivel personal, profesional, académico y laboral.

Sumado a ello, surgió un reto personal desde la oportunidad de tener un acercamiento más directo con las dinámicas organizacionales y comunitarias de Cajicá, dejando de lado algunos imaginarios del hacer de las instituciones y cómo el potencial social producto de las acciones fundadas en fines de desarrollo y fortalecimiento de capital social puede traer significativos cambios. De allí la importancia de reconocer el contexto, la realidad particular, las problemáticas y demás aspectos, como punto de partida al iniciar una propuesta de acción e interacción con las comunidades, bien sea nivel micro o macro.

Al mismo tiempo, es pertinente revalidar el aporte a la profesión, como trabajadora social en la medida que el diseño de la propuesta logró incorporar algunas de las gestiones que se realizan en la profesión, dando significado a los constructos sociales que se han de pensar y realizarse en las interacciones con las personas, a pesar que de por medio exista cierta instrumentalización de las acciones, no es de obviar que el referente o eje transversal es el ser humano en sus diversas dimensiones.

Para simplificar, se podría decir que se unifican estos logros y desafíos en una gerencia del cambio; hay un punto de encuentro entre el ámbito académico, profesional y laboral, visibilizado en una experiencia que fortaleció aprendizajes, innovando en las formas de los contenidos conceptuales y prácticos, a pesar de que la ejecución del proyecto integrador fue parcial, se reafirma y reitera la riqueza del diseño en tanto la integración de elementos no solo conceptuales, sino de vivencias e interacciones con otros, retroalimentando un proceso de enseñanza- aprendizaje recíproco, dinámico, crítico constructivo y propositivo.

Esta perspectiva conduce pues al abordaje del cuarto momento, desde el cual sin lugar a duda se ha de reafirmar crítica y positivamente las significaciones conceptuales y prácticas que la gerencia social evoca en el pensar y hacer de las interacciones generadas al interior de los grupos poblacionales, instituciones y demás ámbitos de acción en los cuales puede involucrarse el gerente social.

## TRANSFORMACIÓN DE IMAGINARIOS Y PRÁCTICAS

La experiencia dio cuenta de significativos aprendizajes, retos y desafíos por alcanzar, cuestionamientos cuyas respuestas se construyen desde el conocimiento y la lectura e interacción constante con la realidad; todo ello focalizado especialmente en el ámbito de la gerencia social, en su ser, saber y hacer.

En otras palabras, la gerencia social se presenta como una fusión lógica, integrativa, dialógica, participativa de conocimiento y práctica, respecto a la generación de procesos de enseñanza- aprendizaje en el marco de las mismas experiencias y desde las cuales las acciones se consolidan en una mirada conjunta, reflexiva, crítica, innovadora y propositiva sobre los problemas y la realidad en la que estos se generan, no queriendo decir que la gerencia social solo actúa en respuesta a situaciones problema, también fortalece, enriquece, construye, desarrolla procesos a nivel organizacional, comunitario y social, hace una apuesta integral y horizontal al ascenso, desarrollo y capital social.

No se puede inferir, por cierto, que la gerencia social es la urna de respuesta a las problemáticas; se antepone a ella la premisa fundamental de la interacción constante con sujetos activos, generadores de dinámicas constantes, constructores y actores de historias de vida comunitarias, familiares y sociales, es decir, que a pesar de la interrelación entre diversas dimensiones económicas, políticas, culturales y administrativas, la gerencia social articula estos escenarios antecediendo a ellos el ser humano y sus significaciones, obviando de cualquier manera la intervención con “objetos pasivos”; de allí que a pesar del lenguaje que se pueda utilizar como por ejemplo “beneficiario” “cliente” y otros no se olvida que las acciones se desarrollan con, desde y para personas.

A estas consideraciones se añade que la gerencia social no se limita a una mera racionalidad instrumental de secuencias y pasos, por tanto a *priori* hay una concepción del desarrollo y bienestar social, situación diferente radica en que se utilizan diversas herramientas, metodologías y estrategias para la consecución de ciertos fines cuya particularidad, para la gerencia social, debe radicar en la dimensión humana, sin olvidar las gestiones a nivel organizacional y todo cuanto a esta confiere.

Desde este punto de vista se tiene, según definición dada por INDES “Instituto de Desarrollo Social” referenciada en la Tesis de Tovar Martha; “La Gerencia Social, es el conjunto de conocimientos y prácticas que buscan abordar los problemas organizacionales y

de gestión en las prácticas y programas sociales, cumpliendo metas de eficiencia, equidad y sostenibilidad”<sup>8</sup>.

Se considera entonces que la gerencia social articula e integra elementos conceptuales que sin lugar a duda deben visibilizarse en la práctica de los mismos; es tal vez allí donde se validan y reconocen, dando lugar a las metas que refiere la cita, es así un proceso constante de complementariedad entre la teoría y la práctica. No obstante, es válido anotar una dimensión más humanística y dinámica sin omitir como no importante ese conjunto de conocimientos y prácticas.

“La gerencia social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna.”<sup>9</sup>

Dentro de este contexto, se puede inferir que la gerencia social, debe trascender nuevos escenarios visibilizados en la transformación de imaginarios y prácticas constantes, a partir de la lectura dialógica, participativa, crítica y propositiva de diversas realidades, actores y grupos poblacionales que sin lugar a duda son el centro de su acción, integrando dimensiones sociales, políticas, económicas, administrativas, culturales, históricas y éticas, conducentes a la búsqueda constante de esa dinámica y complejidad de desarrollo y bienestar social, entendiéndose estos como ascenso a nivel personal y colectivo.

Como valor agregado a esta reflexión, es preciso traer a colación el significativo y necesario aporte que hacen los fundamentos teóricos, conceptuales y los paradigmas de la gerencia social. De esta manera y dentro del contexto de la especialización, se designa y desarrolla el *ciclo básico*, cuyo componente refiere temáticas fundamentales en aras de una mayor comprensión, crítica constructiva, diseño y consolidación de propuestas y/o proyectos encaminados bien sea nivel organizacional o comunitario. Desde este punto de vista el ciclo básico refiere un conjunto de saberes que permiten desarrollar procesos discursivos en torno a realidades, experiencias y construcciones sociales. Es pues la construcción dinámica y horizontal de una relación de diálogo crítico, intercambio y refutación respetuosa, argumentada y defendida de diversos puntos de vista en torno a ese entramaje social desde el cual el gerente social se desenvuelve, teniendo referentes teóricos y conceptuales.

---

<sup>8</sup>Tovar T Martha. (2002) Aplicación de Herramientas de Gerencia Social en el Marco Institucional de la Fundación Niños de los Andes. Tesis de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá. 6p.

<sup>9</sup>MUÑOZ María Victoria, (1996) Capítulo I, La Gerencia Social, una propuesta para el desarrollo. Cali, 17p.

No se puede decir por tanto que el ciclo básico dentro de la especialización es un agregado más; es de por sí complementariedad del proceso formativo, puesto que permite ahondar, clarificar, comprender y ante todo cuestionarse y, en esa medida, buscar las posibles respuestas en torno a la cuestión social y todo cuanto a esta atañe. Es el espacio propicio para repensar, revalidar, transformar, innovar, criticar, argumentar y proponer desde el ser, saber y hacer no solo como especialista en gerencia social, sino como ser humano integral.

En suma tanto teoría como práctica son necesarios en cualquier proceso de formación, bien sea formal e informal, dado que se genera y desarrolla una relación recíproca de enseñanza-aprendizaje. En suma, no es la acumulación de temáticas, sino la esencia crítica de la gerencia social, la oportunidad de fortalecer y resignificar su discurso en conjunto con otras formas de ver y sentir las realidades sociales y de poder compartirlo, materializado verbal o textualmente. Puede ser entonces uno de estos espacios sumado a muchos otros, la oportunidad de transformar en imaginarios y prácticas.

Los cuatro momentos anteriores conducen a finalizar esta reflexión académica, con el quinto momento, correspondiente a las conclusiones y recomendaciones, dando paso también a una invitación desde la experiencia no solo académica, sino personal y profesional.

### **PINCEL DE MUCHAS OBRAS MÁS**

Es indiscutible que cada una de las experiencias de la vida trae consigo logros, pero también desafíos, retos, dificultades y la necesidad continua de transformar e innovar a partir de ellos, esto con el fin que próximas experiencias bien sea académicas, laborales o profesionales arrojen mayores frutos y de una u otra forma se renueven estrategias respecto a la consecución de metas y objetivos. A partir de ello una primera conclusión obedece al componente de integralidad y visión holística el gerente social debe tener presente en la interacción constante con los diferentes grupos poblacionales con los que interactúa, dado que la experiencia particular permitió vislumbrar la importancia de esta correlación y dinamicidad de lectura crítica y comprensiva frente a los diversos escenarios o ámbitos de acción.

Una recomendación importante es no olvidar como valor agregado de las experiencias y dentro de esta dinamicidad, los aspectos denominados “negativos”, dado que de una u otra forma, son parte de los procesos de interacción y propuestas encaminadas al fortalecimiento o transformación en conjunto con los grupos poblacionales, organizaciones y comunidades; deben ser vistos por tanto como nuevas oportunidades para aprender y comprender.

La reflexión de esta experiencia académica, lleva también a concluir la importancia de definir y combinar de manera objetiva y aterrizada lo deseable con lo posible, ya que en la fase del diseño hay una marcada tendencia a la producción cuantitativa, deseando hacer muchas cosas, sin embargo se recalca en la riqueza constructiva de ideas que articulen componentes de corte cuantitativo y cualitativo. Se busca el ejercicio de una gerencia social integral, generadora de procesos que den muestra de logros visibilizados no solo en crecimiento de capital económico, también capital social, siendo este último desde la experiencia particular, la esencia de toda gestión de desarrollo y bienestar social. En otras palabras, dichas propuestas, proyectos, programas etc. Deben pensarse y realizarse desde una lógica holística, participativa y discursiva, pues en esta medida los alcances de la mismas serán en lo posible eficientes, eficaces, equitativos y sostenibles.

Una tercera conclusión, obedece al desarrollo de capacidades, habilidades y puesta en práctica del conjunto integrado de conocimientos, teorías, componentes conceptuales, temáticos y herramientas. La articulación y complementariedad de estos conduce a encaminar las acciones en visiones comprensivas y respuestas innovadoras, cuyos contenidos se acuñan en reflexiones, análisis, críticas y evaluaciones que han de permitir fortalecer, enriquecer, ampliar y transformar la práctica de la gerencia social, haciendo de esta y de las experiencias de la misma, una gerencia transformadora, crítica e incluyente.

Así en el ejercicio mismo, el gerente social debe ser gestor, movilizador de esos procesos de desarrollo social desde los cuales han de converger organizaciones y comunidades con propósitos sociales y públicos.

No obstante, dicha gestión no debe limitarse a un discurso repetitivo; por el contrario se requiere que desde los escenarios micro desde los cuales empieza a tener cabida generar nuevas estrategias y alternativas en el marco del desarrollo y fortalecimiento humano, social, comunitario y organizacional. Es necesario que el gerente social incorpore, apropie y comparta desde su hacer el fortalecimiento de escenarios que en lo posible generen el poder traspasar del discurso a algo más real y cercano; de construir conjuntamente puntos de encuentro y dialogicidad en el marco de la cuestión social y desarrollo, pensar y hacer desde lo social; el gerente debe propiciar desde su conocimiento y hacer la revalidación y fortalecimiento de estos espacios, involucrando a la ciudadanía y/o los grupos poblacionales con los que interactúa en un ejercicio constante de discusión crítica constructiva, propositiva, argumentada, consecuente y acorde a las realidades y situaciones propias del contexto.

A la luz de estas reflexiones, se infiere porque esta experiencia académica, no fue; es pincel de muchas obras más, vista como oportunidad para comprender las múltiples posibilidades desde las cuales la gerencia social tiene cabida, en términos de productividad

social, ascenso, desarrollo y bienestar colectivo; cabe decir que hay desafíos en los cuales se ha de trabajar, articulando experiencias y conocimiento.

Se deja pues la invitación a hacer parte de estas propuestas alternativas de gestión desde la gerencia social, no como urna de soluciones inmediatas, sino como construcción constante, dinámica y conjunta de relaciones dialógicas, inclusivas, participativas, críticas y, por ende, propositivas.

## **Referencias.**

- Departamento de Cundinamarca, Dirección de Asuntos Municipales, Participación y Acción Comunal (2008). En Guía Práctica Comunal.
- Licha Isabel, Las Herramientas de la Gerencia Social, Notas de clase. (1999).[Consultado 1/10/2011]. Disponible en <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-13.pdf>.
- Licha Isabel. (2002). Gerencia Social en América Latina, Enfoques y experiencias innovadoras. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Muñoz María Victoria, Merlano Alberto, Bakard, Yepes B Hernán, Zapata Vladimir y Zapata P Antonio. (1996). Gerencia Social, una alternativa para el desarrollo humano. Consejo Nacional para la educación en Trabajo Social. Consejo Nacional de Trabajo Social. Santiago de Cali, Colombia.
- Pérez Teodoro, Martínez María Eugenia, Rodríguez Ana Luz (2006), Gerencia Social, integral e incluyente. Universidad de la Salle. Bogotá, D.C.
- Tovar T Martha. (2002) Aplicación de Herramientas de Gerencia Social en el Marco Institucional de la Fundación Niños de los Andes. Tesis de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.
- Zornoza Campos Yesid, (Sin fecha). Elementos de la Participación Comunitaria. Bogotá Colombia. Fundación Friedrich Ebert de Colombia, Fescol.