

III. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMUNITARIA

La definición de estrategias en los procesos de gestión comunitaria, constituye un factor relevante en el momento de iniciar los procesos, ya que de estas depende en gran medida los resultados que posteriormente se obtendrán como producto de la construcción colectiva con la comunidad.

A partir de las premisas esenciales que hacen parte de los tópicos que orientan el accionar del sector privado en los espacios comunitarios y la perspectiva del enfoque constructorista, en este manual, se han perfilado cinco estrategias con las cuales se pretende aportar a los profesionales herramientas para su labor antes que encasillar las acciones a estas cinco posibilidades.



3.1 Estrategia de Formación Participativa

La formación es un mecanismo ideal para alcanzar conocimiento y realizar la práctica de la democracia participativa a la cual tienen derecho y deber los ciudadanos colombianos a partir de la Constitución Política de 1.991. Esta estrategia ha sido un insumo importante en el ejercicio de la participación, planeación y desarrollo local de las comunidades y el país durante los últimos tiempos, puesto que ha introducido la necesidad de capacitación y formación para la vida, además de la necesidad de adquirir conocimientos estructurados en temas de orden político-económico-social y cultural para poder ejercer efectiva y eficazmente el derecho – deber en los espacios de participación pública, comunitaria y ciudadana; además la estrategia tiene como finalidad facilitar en los entornos comunitarios la puesta en práctica de los principios de participación democrática que hoy hacen parte del concierto público del país.

De acuerdo con Luciano Caro de la Fuente¹⁸, en los procesos de formación participativa se deben incluir tres axiomas claves para lograr generar la cultura de participación. Estos son:



⇒ Motivar para la participación suscitando interés: Las personas se organizan y participan cuando realmente existe algo de su interés.

⇒ Se aprende a convivir viviendo y a participar participando: La participación y la organización es un proceso de aprendizaje permanente. Es muy factible aprender en los procesos de ensayo – error. Por ello no es posible esperar que la gente se forme para después participar.

⇒ Información previa: Contar con la información suficiente y oportuna garantiza mayor eficiencia y calidad en los espacios de participación; las reuniones no son el único espacio de participación. Más aún, abusar de este mecanismo desestimula muchas veces la participación y causa la deserción, para que las reuniones sean verdaderos espacios de participación deben contar con dos aspectos esenciales:

¹⁸ Luciano Caro de la Fuente, Educación en la participación y la convivencia ciudadana, Fundación Social Bogotá 1998 pág 19

- 💧 Puntualidad: Dar inicio y finalizar conforme a los tiempos previstos.
- 💧 Interés y utilidad: En cada reunión deben quedar acuerdos, compromisos y conclusiones

3.1.1 LINEAMIENTOS PARA LA FORMACIÓN PARTICIPATIVA:

Algunos lineamientos susceptibles de ser tenidos en cuenta en los procesos de gestión comunitaria, en relación con la formación participativa, hacen referencia a:

- ➡ El proceso de participación y de formación para la participación lo realizan los sujetos como seres capaces de construir nuevos conocimientos a partir de sus necesidades y vivencias cotidianas, por ello no se puede ignorar el saber popular intentando entrar en prácticas teorizadas que pueden llevar al fracaso y la deserción de quienes han aportado al aprendizaje a través de la participación.
- ➡ La participación es un proceso complejo que involucra las narrativas, vínculos y paradigmas de quienes hacen parte del proceso, por lo cual el desarrollo de técnicas y herramientas deben responder a las necesidades particulares de los grupos aportando siempre nuevas experiencias que permitan ir transformando los lenguajes y saberes.
- ➡ La formación participativa alcanza mayores niveles de éxito cuando surge a partir del saber cotidiano y la realidad en que viven los actores comunitarios; cuando se desconocen estos saberes y realidades tanto el conocimiento como la práctica se ve limitada y se encuentra carente de motivación por falta de visualización de resultados propios de las experiencias y vivencias cotidianas.
- ➡ La formación participativa debe garantizar que sea la comunidad misma quien plantee sus problemas, formas de solución y mecanismos para implementar estrategias. La comunidad es quien debe tomar las decisiones referentes al desarrollo de proyectos y programas de formación comunitaria.



3.1.2 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN¹⁹

Caro de la fuente plantea algunos postulados importantes en la formación para la participación:

- Es un mecanismo real de convivencia ciudadana.
- Sin participación no hay autonomía, a mayor participación mayor autonomía.
- En un enfoque participativo debe predominar el respeto y la capacidad de diálogo, para permitir que cada quien aporte desde su identidad, para favorecer y crear espacios para la identidad del otro, de tal manera que se vaya desarrollando una participación creciente que favorezca la construcción colectiva.
- La participación enriquece el trabajo organizado.
- La participación supone y respeta el derecho a la diferencia.
- La participación es fundamental en y para la autogestión.
- Participar es un proceso que paulatinamente se va desencadenando, hay que ir creando espacios, mostrar actitudes favorables y creer que los otros tienen cosas valiosas para aportar.

3.2 Estrategia de Intervención en Red

“Somos un “tejido de relaciones”, circunstancias que, entre otras muchas causas, no alcanzamos a percibir por la brevedad de nuestra existencia y precisamente por estar incluidas en dicha trama, lo que nos impide la perspectiva necesaria para la observación”²⁰



¹⁹ Luciano Caro de la Fuente, Educación en la participación y la convivencia ciudadana, Fundación Social Bogotá 1998 pág 25

²⁰ Monica Chadi, Redes sociales en el trabajo social, Buenos Aires Junio 2.000 pag 20,

Los sujetos hacen parte del entramado social en el cual nacen y se desarrollan, en este entramado construyen y re- construyen su identidad a partir de los atributos que de sí mismos se designa y los que los otros les asignan, dando como resultado la complejidad de la propia existencia. En este ejercicio de convivencia en el cual surge el lenguaje y la narrativa como medio de interacción permanente para establecer y fortalecer los vínculos afectivos y relacionales, se presenta indiscutiblemente una historia discursiva ¿que toma forma en el mundo solo a partir de quienes construyen esta trama social. Se podría entonces afirmar “todo ser humano es la integración de sus relaciones y el desafío, de ser, es ser con otros y en los otros”

En este relacionarse que se presenta entre los seres humanos, nace la red social como una forma de vínculo que facilita el crecimiento, intercambio e interconexión del saber, sueños, y realidades para satisfacer necesidades y expectativas de orden primario y secundario.

La Red como organización



Fuente: William Samacá. Consultor Confecámaras «Proyecto Empresas por la Paz». Centro de Arbitraje y conciliación Cámara de Comercio de Bogotá. En Conferencia sobre el libro Redes el Lenguaje de los Vínculos. Eliana Dabas y otros.

Con base en estas claves analíticas se puede inferir que las redes se instituyen a partir de los contextos en los cuales se desarrollan; estos pueden ser:

► Primarias:

Según Carlos Sluske citado En: *Redes Sociales en el trabajo social*²¹ estas redes corresponden a la suma de las relaciones que los individuos perciben como significativas y están fundadas en los vínculos personales del individuo. Las redes primarias corresponden entonces a los lazos que entretienen con las personas más próximas dentro del círculo de convivencia cotidiana, aquí existen manifestaciones estrechas de afecto, unión y apoyo. Dentro de esta red se podría citar: la familia, amigos y comunidad.

► Secundarias:

Corresponde a las relaciones del mundo exterior o macro sistema en el cual se desenvuelve el individuo. En este tipo de redes se construyen lazos, relaciones de auto ayuda, cooperación y solidaridad. Dentro de este grupo de redes es posible contemplar: grupos comunitarios, grupos recreativos, grupos de organizaciones religiosas, grupos laborales o de estudio.

► Institucionales:

Este tipo de red NO corresponde al grupo de redes naturales – ecológicas, sino que son encaminadas a la realización de acciones para satisfacer necesidades a las que las redes primarias no alcanzan a responder.

Estas redes pueden ser definidas como “organizaciones gestadas y constituidas para cumplir con objetivos específicos, que satisfagan necesidades particulares del sistema usuario; necesidades que son puntuales y deben ser canalizadas dentro de organismos creados para tales fines”.



²¹ Monica Chadi, *Redes sociales en el trabajo social*, Buenos Aires Junio 2.000 pag 32

Trazos de una Red



Fuente: William Samacá. Consultor Confecámaras «Proyecto Empresas por la Paz». Centro de Arbitraje y conciliación Cámara de Comercio de Bogotá. En Conferencia sobre el libro Redes el Lenguaje de los Vínculos. Eliana Dabas y otros.

3.2.1 INTERVENCIÓN EN RED

Las redes pertenecen a sistemas vivientes que se encuentran en permanente transformación y movimiento dentro de estructuras multidimensionales que dan paso a diversas miradas horizontales y complementarias; este sistema rico en movimiento facilita encuentros simétricos, flexibles, intersubjetivos, autónomos, y creativos que permiten en sí mismos indicar el camino para el fortalecimiento del entretejido social al cual pertenecen.

Mónica Chadi²² plantea cinco aspectos básicos para llevar a cabo los procesos de intervención en Red:

➡ Dar prioridad a las relaciones respecto de las personas:
Es necesario pensar a los sujetos en relación interdependiente con los otros para que los recursos de unos y otros formen los lazos y vínculos de la relación. Si se piensa primero en las relaciones que en las personas, se están socializando los problemas minimizando el contenido individual y dando un alto impacto al contenido colectivo de las situaciones presentadas haciendo que exista intercambio en la relación para definir objetivos comunes y compartidos. Este hecho permite que los vínculos se tornen significativos.

²² Monica Chadi, Redes sociales en el trabajo social, Buenos Aires Junio 2.000 pag 20,

▣▶ Ampliar el campo de observación

“Nuestra interpretación de la realidad se compone de aquellos que tenemos acceso de apreciar”. (nota de la autora)

La argumentación profesional frente a la intervención en red y la visualización de situaciones que emergen en este sistema vital, se encuentra sujeta a la capacidad personal del profesional para ampliar el espectro de análisis, reflexión, criticidad y conceptualización de las circunstancias que se le presentan.

Esta postura implica tener una visión hacia la diversidad centrada en las relaciones no en las personas, ya que el dar significado a las relaciones facilita la lectura del estado de la red y los movimientos de esta.

▣▶ Ordenar y activar puentes de comunicación

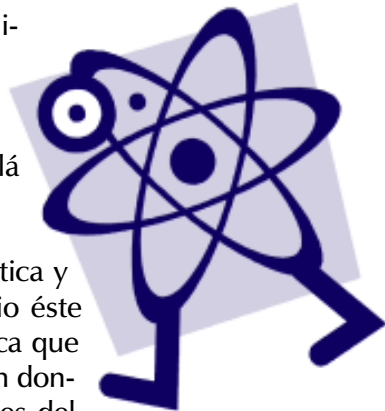
En las redes se establecen ínter vínculos relacionales que crecen y se transforman a medida que la red va alcanzando mayores niveles de madurez; los puentes de comunicación corresponden al vehículo que hace posible la transmisión de contenidos en forma clara y precisa a todos los miembros de la red.

De este proceso vehicular depende la organización de los contenidos que surgen en la trama social que constituye una red.

▣▶ Diagnóstico social de Red

Este proceso se encuentra estrechamente ligado al proceso de ampliación del campo de observación y a métodos de investigación ya que no es posible pensar en una evaluación de la trama social sin mirar más allá del panorama inicial presentado.

El diagnóstico no constituye una tarea estática y en un tiempo determinado, por el contrario éste requiere de una permanente visión dinámica que va acompañada de la intervención misma en donde se observan los vínculos e interrelaciones del tejido relacional.



▣▶ Evaluación de los medios

Significa determinar los recursos que resultan de utilidad, estos deben corresponder a las estrategias implementadas desde el punto de vista de la lógica relacional de la red.

En el contexto de la red el primordial recurso lo constituyen las personas que hacen parte de la red por ello hay que cotejar la construcción de escenarios coparticipativos, y reflexibles capaces de auto impulsarse para lograr sus propósitos.

3.3 Estrategia de construcción de Conocimiento

La construcción del conocimiento, en tanto que constituye una práctica científica a la luz de la investigación, se encuentra estrechamente ligada a los procesos de transformación social que emergen como resultado de las prácticas dialécticas entre los sujetos a propósito de los vínculos semánticos como afectivos que los han construido en torno a las historias narrativas de las cuales hacen parte.

Desde la mirada construccionista es posible “comprender la investigación como un espacio donde el sujeto se construye, crea y posibilita nuevos significados, a través de procesos discursivos que configuran paradigmas de vida”²³. Entonces en la interacción diaria que establecen las personas de un colectivo o comunidad se van elaborando conocimientos, que adquieren sentido y fuerza en el mundo intersubjetivo del lenguaje y la palabra hasta alcanzar niveles de apropiación conceptual, pasando a ser parte inherente de las representaciones del saber científico.



La vida cotidiana y la realidad en la que el yo- el otro- nosotros están inmersos, determina la construcción permanente del conocimiento dando sentido a contenidos significativos de nuevos aprendizajes los cuales son interiorizados en las estructuras presentes de la vida (política- social-económica-cultural) para recrear nuevas formas del saber; esta visión posibilita la incursión en la elaboración y re-elaboración de las ideas que circundan al individuo dando paso al entretejido vital que hace posible el movimiento social como un conjunto de interacciones que danzan armónicamente a la luz de nuevas formas del ser – sentir y hacer.

²³ Guzmán Lasso Ana Maria, Rodríguez Hernández Tania, Jóvenes como actores de la construcción de conocimiento: Una propuesta de Resolución Pacífica de Conflictos desde el consenso de significados. Bogotá 2003 pág 17

La investigación como proceso de construcción del conocimiento hace parte del ejercicio pedagógico de los profesionales al momento de realizar las prácticas comunitarias; este ejercicio es un recurso didáctico que permite visualizar dificultades al mismo tiempo que se visibilizan soluciones a dichas dificultades; requiere de la participación directa y decidida de quienes hacen parte de la práctica comunitaria para alcanzar altos niveles de autogestión que den paso al establecimiento de democracias verdaderamente participativas.

Como práctica científica tiene su substrato en una mirada crítica – reflexiva que permita llevar a la comunidad por entre sus propias líneas vinculares para alcanzar transformaciones que resignifiquen nuevos horizontes de vida.

Principios para la construcción de Conocimiento desde las prácticas comunitarias

En concordancia con Andrés Bonsart²⁴ se presentan cuatro principios que orientan la práctica de construcción del conocimiento desde el marco comunitario.

- El grupo comunitario se analiza a sí mismo para orientar su futuro; en este sentido resulta importante conocer su historia e identidad de tal forma que los procesos de auto reflexión estén enmarcados en narrativas profundas del ser.
- El grupo comunitario es responsable de generar sinergias para la autogestión en pro de cambios colectivos y relacionales.
- Es necesario articular la teoría – práctica a fin de alcanzar concepciones válidas para todo el contexto social.
- Los profesionales son facilitadores de los procesos de tal forma que sea del grupo comunitario de donde surgen las preguntas, supuestos y estrategias de acción.



²⁴ Andrés Bonsar, Autores de su propio desarrollo, Caracas, noviembre de 1.993 pag 11-16.

3.4 Estrategia de Justicia Comunitaria

Tomado DE:
Jaidivi Nuez Varon²⁵
Mario Cordoba Ordoñez²⁶

Justicia Comunitaria es una Propuesta que tiene sus miras puesta en las comunidades y movimientos sociales, creadores y protagonistas de la evolución del derecho, desde el espacio local (desconocido en un momento dado por el derecho estatal). De tal modo que se forman posiciones complementarias o no al derecho tradicional del Estado, al exigir el cumplimiento de las normas garantes que protegen los llamados derechos fundamentales y/o reivindicar el reconocimiento del derecho propio de las comunidades.

Cuando analizamos la Justicia como valor social y moral, que integra el proceso de transformación continuo del derecho como conjunto de sistemas, observamos que este valor como elemento constitutivo, en la administración, de la estructura del Estado, como instrumento para el monopolio de éste en la resolución de conflictos. Encontramos que dentro de las discusiones planteadas hacia la falta de los elementos en la construcción social de un contrato social en el espacio latinoamericano, este instrumento se convierte en un factor perturbador e insuficiente en su objetivo primordial.

Es así como al encontrarnos ante nuevas formas de resolver las problemáticas sociales, la práctica nos demuestra el surgimiento de una nueva concepción de lo que conocemos como Derecho y de la relatividad y variedad de lo que asociamos como Justicia. Esto nos muestra unas connotaciones intrínsecas y políticas que apuntan hacia el entendimiento de lo local, nacional y transnacional. De esta manera se evidencian los siguientes aspectos: Variedad, riqueza y complejidad del mundo jurídico; legalidad e ilegalidad aplicables; y potencialidad reguladora, represiva y emancipadora ²⁷



²⁵ Coordinadora área de gestión social, Centro de Arbitraje, Cámara de Comercio de Bogotá.

²⁶ Coordinador Sede de conciliación comunitaria, sede Engativa, Cámara de Comercio de Bogotá. EN: Artículo La Justicia como construcción social.

²⁷ Esta idea la desarrolla De Souza Santos, *Boaventura en La Globalización del Derecho*. Universidad Nacional de Colombia e ILSA. Bogotá. D.C. 1998. Pag 19.

3.4.1 POSIBILIDADES DESDE LA IDEA DE ALTERNATIVIDAD

Podemos decir que por lo menos en Colombia, en sus formas pacíficas, la Constitución de 1991 reconoce la participación de los particulares como administradores de justicia y crea los espacios para que se desarrolle esta idea de Alternatividad. Es así como desde el estado, se ha construido la posibilidad de crear espacios reconocidos por el ordenamiento jurídico fuera de los despachos judiciales. La Ley 23 de 1991 rompe el esquema del operador jurídico funcionario público, permitiendo al líder comunitario ser Conciliador en Equidad, partiendo de la equidad –que trata de partir de los usos y costumbres de la comunidad- y no del derecho jurídico positivo del Estado, para la resolución de los conflictos.



La Ley 446 de 1998 trata de hablar de un acceso a la justicia desde ese escenario de la Conciliación en Equidad. Y la Ley 497 de 1999 implementa el desarrollo de la administración de justicia comunitaria desde la figura del Juez de Paz. De esta manera se encuentra como la institución del Estado es cada vez más abierta, a la hora de tratar de encontrar formas para llenar la brecha entre Justicia, Derecho y realidad social, en la construcción de consensos de paz. Sin embargo aún falta mucho camino por recorrer. Es necesario todavía encontrar las potencialidades de los sistemas de justicia y de resolución de conflictos comunitarios aún no reconocidos, que respetan los derechos fundamentales.

3.4.2 LA JUSTICIA COMUNITARIA COMO POTENCIAL CONSTRUCTORA DE ESCENARIOS DE DEMOCRATIZACIÓN

Entendemos la Justicia Comunitaria como el mecanismo por el cual una organización social, denominada “comunidad”²⁸ define el tratamiento de los conflictos que se desarrollan en su interior y los cuales afectan de una manera u otra sus relaciones tanto individuales como grupales. Podemos ver como muchas veces la instancia de resolución de conflictos o de administración de justicia, designada por esa colectividad articula, basado en unos principios y valores predeterminados, muestra un sistema de justicia paralelo, complementario o no al sistema de justicia estatal.

²⁸ Referencia que enmarca al grupo poblacional local por excelencia.



Por ello recalcamos, debemos hablar ya no de la Justicia como un concepto único, referido a un valor social y moral constitutivo del derecho como conjunto de sistemas, sino de las justicias, como escenarios de construcciones sociales permanentes. El objetivo esencial de esta nueva visión, es encontrar nociones de Justicia como escenarios de construcción social desde lo local, enmarcando sus propias creencias y valores, e implementando un marco de regulación. Es esta una de las causas por las cuales aparecen dentro de las comunidades alternativas propias de solución de conflictos.

Siendo la falta de presencia Institucional uno de los factores para la génesis de la creación de este tipo de Justicia. Además de la contribución en su creación, de elementos transversales como la cultura y las formas propias como los individuos desempeñan sus papeles. Esas formas propias son las que hacen que dentro de las comunidades se creen sistemas de derecho que resultan legitimados por todo el grupo y que intentan día a día cubrir la brecha entre Justicia y Derecho, entendiendo estos términos como propios.

Es así como encontramos dentro de una sociedad, varios ejemplos de justicia comunitaria para resolver conflictos, unos de forma violenta o coercitiva, otros que guardan proporción con el ordenamiento jurídico y tienden a respetar de alguna manera los llamados derechos fundamentales. Así la justicia comunitaria, el pluralismo jurídico y las justicias en el escenario de construcciones sociales, son producto de la cultura de los pueblos.²⁹

En el caso de la Conciliación en Equidad, a partir de la visión de la Justicia Comunitaria, nos quedamos con la versión consistente en que se ha podido constatar esta figura, como una posibilidad que trae a nuestro medio una tradición de pasadas generaciones, mediante la cual una persona con la suficiente legitimidad y ascendencia entre sus vecinos, es la llamada por ellos a resolver sus conflictos. Ese líder comunitario ha guiado los destinos mediatos e inmediatos, que conocemos por la tradición oral de los miembros de la comunidad. Esa persona rescata entonces a la Justicia como valor y la pone nuevamente en marcha a través de construcciones sociales de consensos, al servicio de la realización de escenarios de paz.

²⁹ Aquí vale la pena mencionar ejemplos de construcción de esa Justicia Comunitario desde distintos escenarios sociales, como las comunidades indígenas, las rurales y urbanas, y las que hacen parte de grupos poblacionales no integrados totalmente con la sociedad en general como el pueblo gitano.

Por ello, figuras como la Conciliación en Equidad, es más que una entelequia jurídica o la quimera de un grupo de doctores de la ley. Es en su propia dimensión, una realidad cultural, que empezamos a reconocer a partir de lo justo y lo equitativo, como la idea donde el saber y entender de las comunidades en el espacio local. Donde se construye y aplica, junto con el sano sentido común, a la hora de resolver los conflictos presentados entre los miembros de la sociedad, sin distinción alguna en cuanto a la clase social o a las condiciones económicas o culturales de algún tipo.

En consecuencia, la justicia solo puede ser entendida desde una visión sistémica, a partir de la percepción de la realidad como una red dinámica de acontecimientos interrelacionados. Se relativiza la pretensión de la norma jurídica como criterio único de definición de lo que es justo, y entraría a participar la noción de la percepción natural de la justicia por la propia comunidad; superando la visión instrumental de la justicia que sobrealora el método, el trámite y la formalidad de la aplicación de lo justo para una sociedad o comunidad en particular.



Se ratifica pues, la noción de justicia y de la pacificación desde la noción de causalidad circular, reconociendo que los seres humanos como grupo nos movemos como individuos interrelacionados, donde un cambio en uno de ellos afecta a los demás y al grupo total, en una cadena circular de influencia.

Así cada acción en esta secuencia es a su vez una reacción, de tal forma que se puede conseguir que un mismo origen puede llevar a diferentes resultados y el mismo resultado puede llevar a distintos orígenes (principio de equifinalidad).

3.5 Estrategia de Evaluación continua

La estrategia de evaluación al igual que la estrategia de construcción del conocimiento se encuentra inter - conectada con la sistematización de la experiencia.



La evaluación es un proceso circular que da inicio desde el momento en el cual se cimenta la idea de adelantar procesos de gestión en un área o comunidad determinada; este proceso requiere de un sistema estructurado que permite desde el inicio conocer lo que realmente se requiere y es pertinente para la acción que se está adelantando. En este sentido es conveniente preguntarse:

- 💧 Qué evaluar?
- 💧 Para qué evaluar?
- 💧 Por qué evaluar?
- 💧 Para qué han de servir los resultados de la evaluación?

Una vez contestadas estas preguntas se hace necesario estructurar un conjunto de indicadores cualitativos como cuantitativos a través de los cuales se recoja el conocimiento resultante de las acciones e interacciones desarrolladas como producto de la gestión.

La evaluación como técnica investigativa de construcción del conocimiento permite a los sujetos realizar auto reflexiones críticas de las dinámicas intersubjetivas que construyen y reconstruyen en el vivir cotidiano dando significado a contenidos estructurales del quehacer profesional como comunitario.

Desde el punto de vista organizacional y ético la evaluación permanente de los resultados alcanzados puede servir para:

- 💧 Tomar decisiones en relación con los programas y acciones realizadas en un entorno comunitario específico.
- 💧 Realizar cambios y ajustes a los procesos de tal forma que se optimicen los recursos técnicos, financieros y humanos.
- 💧 Desarrollar nuevas propuestas de abordaje a partir de los resultados y hallazgos encontrados durante la implementación de un proyecto.
- 💧 Asegurar la responsabilidad de cada uno de los actores participantes en el proceso de gestión.
- 💧 Definir estrategias responsables y recursos acorde con la dinámica pre-existente en el proceso de gestión.

- Fortalecer la visión institucional.
- Establecer relaciones de causa - efecto en los procesos adelantados; inferir paradigmas y conocimientos desde el cotidiano.
- Establecer relaciones y estrategias con otras organizaciones que favorezcan económica y socialmente la implementación del proyecto.

IV. FASES PARA LA IMPLEMETACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNITARIA

Las comunidades buscan sistemas de organización dirigidos a buscar la satisfacción de necesidades de sus integrantes, con el animo de garantizar unas condiciones de supervivencia, vida y desarrollo, acordes para los mismos teniendo presente al ser humano en el espacio biológico, psicológico y social y considerándolo como un ser múltiple e interdependiente.

En este contexto los diferentes sectores sociales han establecido relaciones en el ámbito económico, social, cultural, políticos, y mecanismos de participación generando acciones que propendan por su bienestar y creando sistemas de organización que involucran aspectos culturales propios y regulados por las instituciones. No obstante, el complejo entramado de relaciones de las comunidades y a la vez de los nexos con las formas de organización institucional vigentes genera tejidos sociales muy débiles y cons-

tantes crisis y conflictos en diversos ámbitos.

Desde el trabajo que propongan las instituciones se debe generar la posibilidad de construir alternativas viables para la convivencia, desde una perspectiva constructorista, generando en las comunidades opciones viables en la transformación de sus realidades y además creando y/o fortaleciendo mecanismos de participación y construyendo formas de relación que posibilitan la construcción de comunidades con espacios de interacción social que hacen de la diversidad una dinámica relacional.

Las fases de trabajo se deben generar desde el diseño de componentes que busquen respon-



der a un modelo de gestión comunitaria, que permita un acercamiento a los diferentes actores que viven y participan en las comunidades, desde una construcción de vida personal y colectiva³⁰.

4.1 Estudio de factibilidad y viabilidad

Este tipo de estudios corresponde a la evaluación ex ante³¹; permite al equipo de profesionales e institución determinar objetivamente las bondades en la aplicación del proyecto, a la vez que se visualizan los supuestos letales así como los supuestos de éxito, durante la implementación del proyecto.



Aunque el estudio de factibilidad y viabilidad de un proyecto debe dar cuenta de la factibilidad política, institucional, técnica, ambiental y financiera; en este caso se centrara la atención no en la evaluación de proyectos sociales, sino en la evaluación social de proyectos sociales, lo cual hace referencia a la comprensión desde la comunidad del proyecto que se va a implementar.

Para tal fin se propone tener en cuenta a la hora de realizar el estudio de factibilidad los siguientes aspectos³²:

- Reconocimiento del contexto comunitario: Levante una cartografía social de la comunidad y sus alrededores.
- Análisis de factores de éxito que se anticipan si se aborda esta comunidad: Realice un análisis de factores de éxito como de fracaso para determinar el nivel de logro posible alcanzado.
- Reconocimiento de actores: Levante un mapa de actores comunitarios, incluya en este mapa todos los actores públicos, privados y civiles que confluyen en el espacio comunitario
- Sondeo preliminar de situaciones de conflicto: Realice un análisis preliminar de las situaciones de conflicto que se presentan en la comunidad, de donde surgen, como se resuelven.

³⁰ Tomado de: Jaidivi Nuñez Varon y Nohora Rocha Lozano EN artículo Apuntes para la implementación de la conciliación equidad como propuesta institucionales contextos urbanos.

³¹ Evaluación Ex ante: hace referencia a la evaluación que se realiza antes de dar inicio a un proyecto, su principal finalidad es contribuir al proceso decisorio, arrojando la información necesaria sobre la bondad del proyecto.

³² Quintero Uribe Víctor Manuel, Evaluación de proyectos sociales, FES. Colombia. Junio 2000 pág 174

4.2 *Fase de reconocimiento sociodemografico*

En esta fase se ejerce un conocimiento global del campo de acción de la propuesta y de su realidad contextual. Contribuye a tener una mirada real de la dinámica social de las localidades y direcciona de manera constante las posibilidades que se brindan a las personas que requieren el servicio y a las que participan permanentemente en el desarrollo de la propuesta³³

4.3 *Fase de sensibilización*

Es una fase que se da recíprocamente entre la comunidad y los operadores de la propuesta porque permite un acercamiento entre los actores de la comunidad, las realidades sociales y las posibilidades de transformar el conflicto en alternativa frente a la movilidad de la convivencia³⁴

4.4 *Fase de diagnostico*

Sin duda alguna realizar un análisis preliminar de las situaciones que se presentan en el marco comunitario, favorece notablemente la aplicación de estrategias con alto grado de éxito. El diagnostico es el primer paso para iniciar la planificación del proyecto, sus actividades, indicadores y metas futuras.

Debe tenerse en cuenta que la gestión comunitaria pretende transformar las dinámicas y lenguajes de los sujetos que habitan y comparten este espacio, por lo tanto el diagnóstico estará planteado de tal forma que arroje resultados que permitan observar las situaciones desde la perspectiva del riesgo que representan como desde la óptica de las potencialidades y desarrollos que a partir de éstas situaciones se podrían alcanzar.

Los diagnósticos comunitarios no pueden ser concebidos lejos de la mirada de los actores directos del espacio comunitario, ya que solo en la dialéctica de la comunidad se entenderán los lenguajes que ésta presenta. Construir el diagnóstico con la comunidad es el primer paso para iniciar transformaciones de las realidades y paradigmas sujetos a la vida comunitaria.

Para realizar el diagnostico comunitario se propone³⁵ :

³³ Op Cit. Pág 5

³⁴ Op Cit pág 5

³⁵ Quintero Uribe Víctor Manuel, Evaluación de proyectos sociales, FES. Colombia. Junio 2000 pág 156

- ➡ Seleccionar grupo de base: Con la misma comunidad seleccione un grupo de actores comunitarios que lideren el proceso del diagnóstico.
- ➡ Elaborar guía de aplicación: con el grupo seleccionado elabore la guía de aplicación del diagnóstico teniendo cuidado de incluir todos los aspectos necesarios para lograr los resultados esperados (educación, salud, familia, empleo, etc)
- ➡ Aplicación guía diagnóstica: aplique la guía teniendo cuidado de obtener información suficiente y representativa del contexto comunitario.
- ➡ Sistematice la información: realice sesiones con el grupo de base para sistematizarla información. Hágalo de manera sencilla y clara.
- ➡ Análisis y validación del diagnóstico: Programe con el grupo de base sesiones con la comunidad para analizar la información. Este paso se puede realizar de diferentes formas (adultos, jóvenes, hombres, mujeres, cuadras etc) Durante las sesiones realice ejercicios participativos en los cuales a partir de lo que se tiene se enriquezca y valide la información. De este paso surgen las prioridades para la planificación.

4.5 Fase de planificación

Durante esta fase se articulan los diversos pasos realizados desde el estudio de factibilidad hasta la elaboración del diagnóstico. Responde a preguntas tales como que se va a hacer? Porque se va a hacer? Quien lo va a hacer? Cuando se va a hacer?



La participación de la comunidad en el diseño del plan garantiza el compromiso y responsabilidad con el mismo, así que haciendo uso de los grupos de base ya establecidos prepare a la comunidad para diseñar el plan, es importante tener en cuenta que ésta preparación implica formación y capacitación de los actores comunitarios para poder asumir eficazmente su misión.

En la elaboración del plan se puede seguir la estrategia de planeación participativa con metodología de marco lógico, ésta puede ser a través de varias sesiones en las cuales:

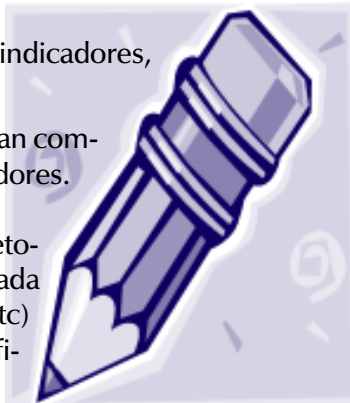
Se establezcan prioridades que den pie a la formulación de objetivos y productos del plan.

Se diseñen indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y productos del plan.

Se definan actividades que den respuesta a los indicadores, productos y objetivos del plan.

Se establezcan medios de verificación que permitan comprobar el cumplimiento de las actividades e indicadores.

Nota: este ejercicio es viable realizarlo con la metodología zopp o por tarjetas, en la cual se toma cada uno de estos aspectos (objetivos, actividades, etc) se realiza un ejercicio individual, luego grupal y finalmente se hace un consenso.



4.6 Fase de gestión Acompañada

Como ya se ha dicho el proceso de gestión es una tarea de la comunidad, es ésta la que tiene la responsabilidad de llevar a cabo las actividades y acciones para lograr las transformaciones que se han propuesto. Las instituciones y profesionales realizan una función de acompañamiento convirtiéndose en un actor más del proceso, que influye y es influido de acuerdo con las dinámicas que se van presentando.

Una tarea que compete a los profesionales que acompañan el proceso de gestión esta relacionada con la apropiación que logren instaurar en la comunidad frente a la gestión que se adelanta; Esta apropiación del proceso debe estar representada en el nivel de compromiso, participación, responsabilidad y toma de decisiones concernientes al proyecto.

La auto gestión y cogestión implica que la comunidad se vea con autonomía y capacidad para hacer uso efectivo de los recursos con que cuenta a nivel comunitario, local, distrital y nacional. Quizás la capacitación y formación de liderazgo es uno de los medios más útiles para lograr esta apropiación.



4.7 Fase de proyección de la sostenibilidad

La sostenibilidad se encuentra íntimamente ligada con la construcción continua para el presente y el futuro de los grupos sociales y comunitarios, por tanto los beneficios tienen que responder a procesos de crecimiento del capital social latente en las comunidades como fuerza potencial y activa para transformaciones sociales.

En concordancia con el Departamento Nacional de planeación “se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”³⁶

Esta mirada ubica los procesos de gestión comunitaria en relación con las cuatro premisas del desarrollo.³⁷

- ▣ Sostenibilidad económica: Todo proyecto debe ser económicamente rentable tanto para la organización como para la comunidad.
- ▣ Sostenibilidad Social: Debe garantizar el aprovechamiento de los recursos de manera equitativa entre los actores comunitarios haciendo uso de la participación y la concertación.
- ▣ Sostenibilidad Cultural: garantizar el crecimiento basados en los valores e identidad de la comunidad.
- ▣ Sostenibilidad ecológica: exige que el desarrollo tenga presente la diversidad tanto biológica como social.

4.8 Fase de sistematización

Durante esta fase se operativiza la estrategia de investigación y evaluación; constituye uno de los aspectos primordiales en el ejercicio de la gestión comunitaria.

La sistematización pone de presente los análisis, reflexiones y aprendizajes que desde el despliegue empírico pasando por lo teórico y conceptual se manifiesta como nuevas invenciones, correlaciones o contenidos viables de ser estudiados o replicados. Como diría Eduardo Pino³⁸ “la sistematización es un esfuerzo conciente por capturar el significado de la acción y sus efectos” a través del ejercicio de sistematización se crean y recrean los significados de la vida cotidiana en el uso de la escritura como mecanismo para cifrar los contenidos del lenguaje simbólico que trasforma las realidades en nuevas formas de realidad.



³⁶ Op Cit pág 332

³⁷ Ibid pág 109

³⁸ Pino Eduardo, Evaluación y sistematización de proyectos sociales. Medellín 1996 pag. 139

Siguiendo los postulados de Antonio Puerta Zapata la sistematización puede presentar diversas aristas³⁹

- II ➤ Sistematización como síntesis teórico - práctica: Presenta una síntesis de los aspectos conceptuales y prácticos que sustentan una experiencia.
- II ➤ Sistematización como búsqueda del significado de las acciones: Es un esfuerzo por captar el significado de la acción y sus efectos para transformar la realidad.
- II ➤ Sistematización como proceso de reflexión: Presenta un proceso orientado por un marco de referencia y un método que permite recopilar y organizar la experiencia.
- II ➤ Sistematización como contextualización: implica un análisis crítico de la realidad acompañado de la teorización de experiencias ya existentes sobre esta realidad.
- II ➤ Sistematización como balance e interpretación de la experiencia: Pretende construir nuevos conocimientos dentro del marco referencial y experiencial de los sujetos involucrados en el proyecto.
- II ➤ Sistematización como informe de una experiencia educativa o de una acción social: Debe dar cuenta de dos aspectos, el primero hace referencia al ordenamiento de la información de tal forma que pueda arrojar conclusiones relevantes para el proyectos y en segundo lugar debe trascender el mundo cotidiano a un horizonte de significación social amplio.
- II ➤ Sistematización como social: Permite la creación de conocimientos desde la participación en la transformación de lenguajes y contextos simbólicos como geográficos.
- II ➤ Sistematización como producción de Conocimiento: Conduce a nuevos conocimientos tomando como punto de partida las prácticas cotidianas.

Para realizar eficazmente el proceso de sistematización se propone:

- 💧 Definir los objetivos de sistematización
- 💧 Establecer instrumentos de recolección de información
- 💧 Unificar técnicas de recolección de la información
- 💧 Definir espacios de tiempo concretos para registrar, organizar, analizar la información
- 💧 Nombrar un coordinador del proceso que se responsabilice de realizar seguimiento, aportes y sugerencias

³⁹ Ibid pág 146