



# ESTRATEGIAS DE TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA

Licenciatura en Trabajo Social y Gestión  
Comunitaria

Sexto Cuatrimestre

Mayo - Agosto

Alejandra Torres López

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## **Eslogan**

“Pasión por Educar”

## **Balam**



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

## **Estrategias de Trabajo Social y Gestión Comunitaria**

---

### **Objetivo de la materia:**

El sumario representa un reto, los contenidos son los ejes temáticos, los activos una orientación inicial para resolverlo y la síntesis concluyente, como posibilidad de integración conceptual corresponderá a lo factible de un punto de vista temático amplio.

### **Unidad I**

#### **Conceptos, operación y dinámica**

I.1 Introducción.

I.2 Conceptos y nociones básicas.

I.3 La importancia de la gestión social en México.

I.4 La idea contemporánea de gestión social en México.

I.5 Hacia un modelo normativo de la operación pública de la gestión social.

I.6 Lineamientos de la gestión comunitaria.

I.6.1 Enfoque epistemológico.

I.6.2 La comunidad como escenario de la construcción social.

### **Unidad II**

#### **Estrategias de gestión comunitaria**

2.1 Estrategias de formación participativa.

2.2 Estrategias de intervención en red.

2.3 Estrategias de construcción de conocimiento.

2.4 Estrategia de evaluación continua.

## **Unidad III**

### **Fases para la implementación de la gestión comunitaria**

3.1 Estudio de factibilidad y viabilidad.

3.2 Fase de reconocimiento sociodemográfico.

3.3 Fase de sensibilización.

3.4 Fase de diagnóstico.

3.5 Fase de planificación.

3.6 Fase de gestión acompañada.

3.7 Fase de proyección de sostenibilidad.

3.8 Fase de sistematización.

## **Unidad IV**

### **El proceso de la gestión social**

4.1 Consideraciones sobre la gestión social.

4.2 Carácter técnico e instrumental de la gestión social.

4.3 El papel del gestor social.

4.4 Elementos que estructura la gestión social.

4.5 La planeación estratégica.

4.6 El trabajo en equipo.

4.7 Las reuniones y los equipos de trabajo.

4.8 El liderazgo.

4.9 La investigación acción participativa.

**Criterios de evaluación:**

<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# Unidad I

## Conceptos, operación y dinámica

### I.1 Introducción

El profesional de Trabajo Social con base a la formación académica que recibe y la capacidad de cubrir varios espacios profesionales que ha alcanzado, debe de estar preparado para atender las necesidades que presente la población, responder a ellas y orientarlos, así satisfacer las expectativas de organización en la población en que se desempeñan.

El Trabajo Social puede obtener el mayor provecho de la oportunidad planteada en la experiencia de compromisos de gestión, con una ventaja altamente competitiva; es decir, no solo un grupo de profesionales que conoce las necesidades y demandas del sujeto de estudio: la población, sino también, que se poseen las maneras cómo institucionalmente se da respuesta a la población civil y a los recursos. (Fonseca)

La Gestión Social es una forma de trabajo del profesional del Trabajo Social donde se promueve el desarrollo comunitario, municipal, departamental, regional y nacional, dando lugar y espacio tanto a hombres como mujeres, ya que es importante la participación de ambos para que la organización sea de beneficio para todos los sectores de la comunidad atendida, pero esto no se podrá lograr si el profesional desconoce el proceso de gestión social a seguir para la capacitación y organización eficientes y eficaces que lleven al desarrollo de la comunidad.

(Bustamante, 2006)

El deterioro que han sufrido importantes mayorías de la población en sus condiciones de vida y las transformaciones de las que fue objeto la política social han puesto la gestión en la agenda

desde mediados de la década de los noventa. Las cuestiones relativas al cómo, con quiénes y con qué orientación hacer política social son discutidas por la sociedad, por los actores gubernamentales e internacionales y también por el ámbito académico. De este modo, la gestión ingresa a la agenda a través de los problemas de (y en) la práctica, poniéndose en evidencia las dificultades para articular programas, los obstáculos para coordinar acciones entre las distintas jurisdicciones del gobierno y con organizaciones sociales y ONG, los reparos en relación a la efectividad en el uso de los recursos y, muy especialmente, las limitaciones para garantizar el ejercicio de los derechos sociales. (Virgilio)

Puede decirse que la aplicación de la metodología comunitaria es una herramienta para el desarrollo de la dimensión preventiva y promocional de las intervenciones. Puede aplicarse al diseño de un proyecto, a la orientación de una intervención o en la coordinación de recursos. De este modo, se impulsan estrategias de intervención comunitaria.

La estrategia de rehabilitación de base comunitaria (RBC) está enmarcada en un componente fundamental que es la gestión social; de ahí que este curso estará dedicado a explicar en qué consiste la gestión social y el porqué de este proceso, para que la estrategia de RBC tenga su desarrollo e impacto en la comunidad.

El desarrollo de la estrategia rehabilitación con base comunitaria es el resultado de un proceso reflexivo permanente de las diferentes instancias públicas y privadas, que se ha enmarcado en el siguiente entorno:

Un mundo globalizado como el actual, cambiante en tendencias y paradigmas, sumido en retos permanentes, especialmente en lo social, y donde cada vez más cobra importancia el ser humano no solo como consumidor sino también como razón y motivo de las principales

políticas del Estado y de ahí el papel que juegan éstos en las organizaciones para la orientación y liderazgo que emanan de su naturaleza y operación, propendiendo por el desarrollo equitativo, sostenible, democrático y una vida digna entendida dentro del marco de los derechos humanos.

“Los hombres y mujeres sólo pueden enfrentar la construcción y reformas de la sociedad, cuando cuentan con las herramientas apropiadas en la práctica de la vida cotidiana”. (Adela Acitores Suz)

Desde este punto de vista, entonces la gestión es una acción social por lo tanto es entendida como el canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social, para responder a la búsqueda de la superación de la pobreza, e igualmente para que se adquieran destrezas para abordar un entorno de turbulencia cuyos componentes políticos, económicos, socio-culturales, ambientales y tecnológicos no favorecen los procesos de desarrollo sociales; de ahí, que se requiere afianzar los lazos comunitarios, recuperar los valores colectivos y recuperar la identidad cultural, así mismo, implica la convergencia de intereses y necesidades comunes, finalidades humanas concertadas.

El reto es desarrollar la capacidad de gestión para responder a la complejidad que atraviesan los niveles de interrelación e interacción de los actores, sectores, poderes y voluntades que realcen la importancia de las dinámicas que viven las comunidades quienes son las que generan el desarrollo.

Por desarrollo se entiende un proceso coherente, integrador y armónico donde todos los actores sociales públicos y privados se construyen como sujetos capaces de articular esfuerzos, voluntades, poderes, con miras a gestionar sus propias transformaciones particulares en

colectivas, un contexto de civilidad moderna y desde un Estado Social de Derecho en donde las personas se sienten partícipes, y protagonistas de las relaciones sociales, no solo receptores de derechos, sino también garantes de obligaciones y nuevas responsabilidades sociales. (Bernal, 2004)

El marco de referencia de la gestión social corresponde a las ciencias administrativas y a las teorías organizacionales modernas de gerencia social, el enfoque sistémico, las teorías empresariales de direccionamiento estratégico, gerencia del servicio y planeación de proyectos que se convierten en el sustento teórico de este curso.

## **I.2 Conceptos y nociones básicas**

Este capítulo no pretende hacer un recorrido histórico por el Trabajo Social porque ya lo han realizado anteriormente numerosos autores, pero sí es conveniente referenciar los elementos y conceptos más emblemáticos que contribuyeron a su surgimiento y desarrollo, para describir posteriormente las nociones básicas donde se asienta la naturaleza, los principios y los objetivos de una profesión dedicada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Para acercarnos a los conceptos más relevantes del Trabajo Social es necesario realizar una aproximación muy breve a los orígenes de la profesión. A lo largo de la historia, las personas han intentado satisfacer sus diferentes y complejas necesidades, pero muchas de ellas no han podido o no han sabido solucionar sus problemas a lo largo de su ciclo vital, viéndose en la necesidad de solicitar apoyo individual, familiar o institucional. Por este motivo, la ayuda a la persona necesitada ha sido una constante a lo largo de la historia, siempre vinculada al concepto de acción social, que ha ido evolucionando conforme las sociedades se hacían cada vez más modernas y complejas.

La filantropía, como una forma de fomentar la solidaridad para el beneficio de los demás; la caridad, como forma de hacer el bien por amor a Dios; y la beneficencia, como conjunto de instituciones que la administración pone de forma gratuita a disposición de los más necesitados para proporcionarles sustento y desarrollo físico, han sido algunos ejemplos de acción social hasta llegar a su sistematización en el primer cuarto del siglo XX. A partir de entonces, se fue configurando una nueva profesión, denominada Trabajo Social, entendida como la primera forma originaria y sistematizada del concepto de ayuda a la persona necesitada.

Fue Mary Ellen Richmond (1861-1926) quien con sus publicaciones facilitó el ordenamiento sistemático de los procesos de ayuda. Fue una figura clave para la elaboración de las primeras propuestas teórico-metodológicas dirigidas tanto a la intervención social individualizada, como a la adquisición de una serie de competencias y habilidades imprescindibles para hacer frente a los desafíos de aquellos años. Fue pionera de muchas cosas, entre las que se encuentran la investigación social dirigida hacia el diagnóstico social, la creación de instituciones para mejorar la vida de los más necesitados, o el intento de reformar las leyes para facilitar los derechos de las mujeres y los niños.

Su figura ha sido reconocida dentro del Trabajo Social, especialmente por dos de sus obras, “Diagnóstico Social” y “Caso Social Individual”, que aportaron la teorización de la profesión en sus orígenes. Este proceso estuvo acompañado también por las contribuciones que realizó la COS (Charity Organization Society) durante largos años. En Inglaterra introdujeron un sistema de ayuda sistemática individualizada que más tarde fue exportada a los EEUU, donde comenzó su mayor expansión, tomando protagonismo la figura del Social Worker cuya actividad tuvo mucho reconocimiento dentro de la sociedad inglesa y americana. (Romero)

## **Definición de trabajo social:**

Tomás Fernández (1992) han definido el Trabajo Social como “una disciplina científica, metódicamente ordenada y formada que constituye una rama del saber de las ciencias sociales porque contribuye a incrementar el funcionamiento individual y social de las personas y a potenciar sus conocimientos y habilidades para alcanzar su bienestar social”. Otros autores también lo han concebido en este sentido definiéndolo como una ciencia social y humana (De la Red, 1993; Celedón, 2011) o una ciencia técnica (García y Melián, 1993). Como ciencia dispone de unos contenidos sistemáticos y coherentes obtenidos de forma científica, usando métodos que dan lugar a resultados contrastados; utilizando unas actitudes profesionales determinadas y un código ético para promover el progreso mediante el estudio y la investigación. (Romero)

El trabajo social es una disciplina de las ciencias sociales que se enmarca dentro del Método Científico y que a su vez estudia, analiza y explica la problemática social, para ayudar en la solución de problemas de personas, grupos y comunidades que presentan carencias de tipo social, económico, cultural y emocional, para trabajar en procesos participativos de investigación, organización, promoción y movilización en la búsqueda de su desarrollo humano. (Bustamante, 2006)

## **Estrategias del trabajador social:**

1. Organización y promoción de personas, grupos y comunidades como medio para alcanzar el desarrollo humano integral en situaciones coyunturales y estructurales.
2. La educación popular.
3. Área de capacitación.
4. Autogestión y acompañamiento.

5. Desarrollar el poder local a través de la participación de la sociedad civil.
6. Fortalecimiento de la organización existente en las localidades.
7. Organización comunitaria.
8. Área de administración y planificación. (Bustamante, 2006)

## **Gestión social:**

Se destaca el tema de Gestión Social el cual es importante ya que todos como ciudadanos miembros de este país en algún momento debemos de participar en procesos como éste y por lo tanto debemos de ser tomados en cuenta en el planteamiento, la ejecución y cumplimiento de las políticas sociales que beneficien a nuestra sociedad.

Según la Licda. Albertina Dávila, en su documento La Gerencia Social (Inédito). La gestión social: es un proceso complejo que implica un conjunto de funciones administrativas que orientan, configuran y potencian acciones concretas que pretenden la dignificación de la vida, el uso racional de los recursos, la satisfacción de las necesidades materiales e inmateriales, preservando el medio ambiente y el respeto a los derechos humanos. (Bustamante, 2006)

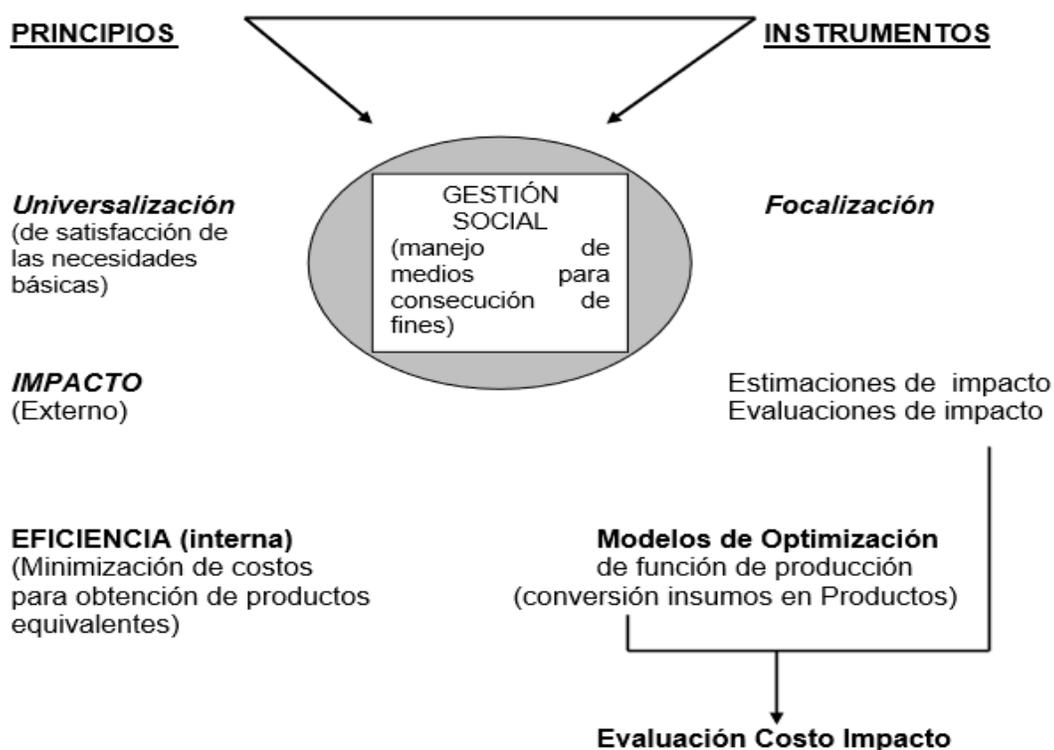
Una adecuada gestión deberá de tomar en cuenta tanto los niveles sectoriales como los espaciales, con el fin de integrar una visión nacional y regional y de ser posible micro regional.

Para poder realizar adecuadamente la gestión social debe de tomarse siempre en cuenta la aplicación de principios e instrumentos que serán de gran apoyo pues contribuirán a que sea responsable de la identificación concreta de los beneficiarios, así como del logro de los fines de los programas y proyectos, para ello se utilizarán diversos “instrumentos entre los que mencionaremos los siguientes:

La focalización, la eficiencia, modelos de optimización y el análisis costoimpacto.

Principios: El Universalismo, Impacto, y Eficiencia (interna).

Por medio del uso eficiente de los instrumentos y el cumplimiento de los principios de la Gestión Social se podrán realizar una serie de actividades como se muestra en el siguiente diagrama:



La gestión es el medio por el cual se obtienen recursos materiales y financieros que permiten cumplir metas programáticas establecidas en un plan de trabajo determinado.

La importancia de la gestión social, se desprende de ella por ser considerada como un acto político de autonomía, que parte de las necesidades, utopías (idealización) y experiencias de los grupos sociales subordinados, en búsqueda de una nueva superioridad, que produzca cambios sociales.

Así la gestión social, es un medio para hacerle frente a los grandes problemas emergentes de la modernidad. En un plano más operativo la gestión junto a sus herramientas genera una mayor potencia para la construcción de una sociedad emancipadora en la modernidad.

Gestor Intermediario; esta tarea de gestor es de orientación la cual la realiza como intermediario entre los usuarios y las instituciones; mediador entre recursos y necesidades.

El gestor social, cuenta con una conciencia renovada lo cual lo hace capaz de actuar individual y colectivamente a favor del bienestar colectivo, de la siguiente manera:

- a) Relaciona al individuo, familia, grupo y organización, con las instituciones que prestan los servicios que necesitan o demandan.
- b) Procura que efectivamente obtengan los servicios o recursos en la institución más apropiada a sus necesidades. (Bustamante, 2006)

Siendo así que los Trabajadores Sociales juegan un papel importante en el desempeño de las labores ya que son buenos gestores sociales y contribuirán a que la población realice una buena gestión social que les permita el desarrollo comunitario.

### **Tipos de gestión social existentes:**

La gestión es un proceso que podemos ver implícito en varios de los ámbitos de la sociedad en situaciones de política, de ambiente, de salud, etc.

### **Gestión administrativa participativa:**

Así la gerencia social forma parte del proceso gestión administrativa participativa: “en esta las acciones son planificadas, supervisadas y controladas, semanalmente, para observar el desarrollo

paulatino de cada una de las investigaciones y/o actividades que se están llevando a cabo, de esta manera se podrá verificar la evolución y real funcionamiento de las acciones.

La administración denominada gestión en algunos casos, es un medio para alcanzar determinados objetivos. Su finalidad es la producción de servicios sociales, asegurando que los mismos se desarrollen respondiendo a una planificación establecida de antemano, con una correcta asignación y utilización de los recursos existentes y organizando una coordinación que obtenga los mejores resultados posibles con el menor gasto de recursos humanos, materiales y financieros.

Esta actividad se halla directamente relacionada con la actuación entre grupos sociales, los cuales proporcionan significatividad a su interacción; como consecuencia, la acción social resultante genera resultados para quien va dirigida y para quien la produce. Expuesta de manera general la importancia de la administración, correspondería precisar el significado y alcance de lo que consideramos los servicios sociales. (Bustamante, 2006)

### **Gestión política:**

La gestión política “corresponde a las tareas desarrolladas en el ámbito de los fenómenos económicos y sociales de la realidad que permiten la formulación de políticas tendientes a incidir en la dirección y el ritmo de las transformaciones. Estas encierran las investigaciones sobre salud, educación, preservación y defensa del medio ambiente, permitiendo que las políticas se incluyan en sus respectivas áreas de influencia. (Bustamante, 2006)

## Gestión industrial:

Gestión Industrial, “surgió a finales del siglo XIX. Dio un gran salto gracias al ingeniero estadounidense Frederick Taylor, que desarrolló técnicas para analizar las operaciones de la producción y para establecer los mínimos a cumplir en una jornada laboral, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos.

En la teoría de la gestión industrial, la organización tiene dos facetas esenciales:

- a) La primera se refiere a la creación de las denominadas líneas de responsabilidad, que de modo habitual se reflejan en los organigramas de las empresas que especifican quiénes son los directivos de la empresa, desde el presidente hasta el jefe de departamento, especificando las funciones de cada uno.
- b) La otra faceta esencial se refiere a la creación y desarrollo de una plantilla de ejecutivos dotados de una alta cualificación.

La planificación dentro de la gestión industrial tiene tres aspectos fundamentales:

1. Consiste en la creación de políticas básicas generales en torno a la producción, ventas, compra de equipos, materiales y materias primas y la contabilidad. También tiene que ver con la política de precios, el análisis de riesgos y otras cuestiones estratégicas.
2. Aplicación de políticas.
3. Creación de pautas de trabajo uniformes en todos los departamentos. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado. (Bustamante, 2006)

## **Gestión de recursos humanos:**

Gestión de Recursos Humanos (GRH), es otro tipo de actividad a realizarse dentro de la gerencia social, ésta se denomina la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar:

- a) El compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales.
- b) El pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador.
- c) Un trato justo a éstos, aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. (Bustamante, 2006)

## **Gestión ambiental:**

Gestión Ambiental, “corresponde a un conjunto de acciones encaminadas al uso, conservación o aprovechamiento ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general.

Implica la conservación de especies amenazadas, la ordenación forestal, la gestión industrial e incluso, la gestión doméstica.

El concepto de gestión lleva implícito el objetivo de eficiencia, por lo que la gestión ambiental implica aprovechar los recursos de modo racional y rentable aplicando criterios de materia y energía. (Bustamante, 2006)

## **Gestión forestal:**

Gestión Forestal, es un sistema de intervención en los bosques, también denominado ordenación forestal u ordenación de montes, cuyo fin es alcanzar objetivos predeterminados; ésta tiene como finalidad proteger la base biológica sin olvidar la producción forestal, en especial la obtención de madera. Esta producción suele basarse en la explotación sostenible, el flujo regular y continuado de producción que el bosque en cuestión puede mantener sin perjuicio de su productividad.

La gestión forestal comprende actividades orientadas a garantizar la protección a largo plazo de los servicios ambientales de los bosques, en especial su diversidad biológica, la conservación del suelo y de las cuencas y la regulación climática.

Los sistemas de gestión forestal tradicionales empleados en muchas áreas de bosque han permitido mantener el rendimiento de la producción de muchos productos durante siglos.

Los enfoques científicos empleados para llevar un bosque natural a un estado de rendimiento sostenido a escala mucho mayor se desarrollaron en los siglos XVIII y XIX en Europa Central.

La gestión forestal, abarca diversas actividades relacionadas con la planificación, la explotación y la supervisión: evaluación de la calidad del paraje, riqueza forestal y medición del crecimiento, planificación forestal, provisión de carreteras e infraestructuras, gestión del suelo y el agua para preparar y mejorar la zona, silvicultura (cuidado del bosque) para alterar las características del bosque (limpieza, entresaca, tala, regeneración o plantación de árboles, y fertilización para obtener plantaciones de la especie, edad y tamaños deseados), actividades de explotación, medidas de control del rendimiento para mantener la producción a niveles sostenibles, y por

último, protección contra las plagas, las enfermedades, el fuego y las condiciones climáticas extremas.

### **Gestión forestal sostenible:**

Por otro lado, la gestión forestal sostenible, cubre todo el espectro de los objetivos relacionados con el bosque, desde su conservación hasta su explotación, y suele incluir objetivos múltiples. Entre ellos pueden contarse la explotación de madera, la recolección de frutos, setas y plantas medicinales, la captura de animales, la conservación del suelo y el agua, la conservación de la biodiversidad y los fines recreativos y paisajísticos. Además, la gestión sostenible de los bosques supone equilibrar las necesidades de hoy en día. Esto otorga a los silvicultores un papel más relevante en la toma de decisiones sobre el uso del suelo además de suponer una más amplia participación de los grupos de interés no directamente relacionados con los bosques en la determinación de los objetivos de la gestión forestal. La gestión forestal sostenible implica, por tanto, la gestión del patrimonio forestal para satisfacer los objetivos económicos, sociales y ambientales definidos para el sector. (Bustamante, 2006)

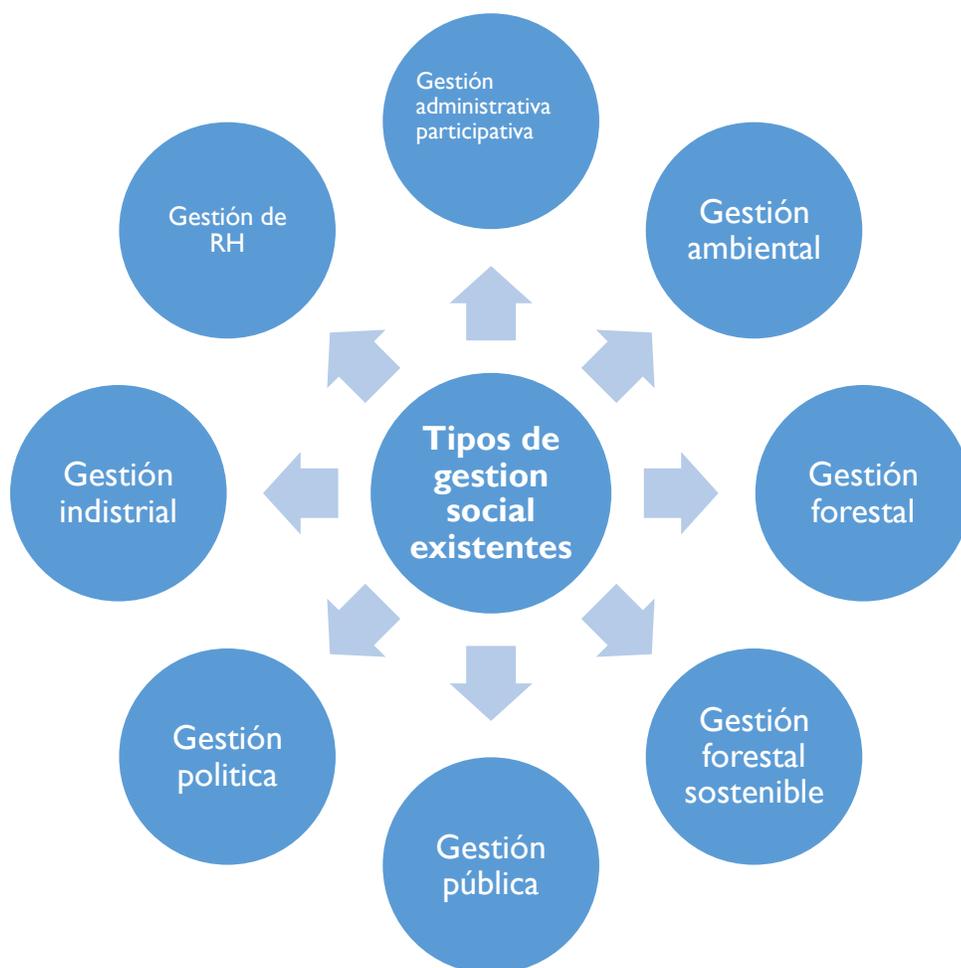
### **Gestión pública:**

Por su parte la gestión pública “es parte del proceso administrativo de Estado, con el propósito de llevar a cabo los objetivos de la política económica y social, así como los programas concretos y la prestación de los servicios públicos, reasignando recursos entre los distintos grupos sociales. (Bustamante, 2006)

Es importante mencionar que la Gestión Pública se queda corta para cubrir las necesidades existentes en nuestra sociedad, puesto que no se tienen definidos los objetivos, y no se cuenta con una organización seria que responda a ellos, además no se pone énfasis en los verdaderos

logros de la gestión que se realiza, no tomando en cuenta los beneficios sociales que representará con la ejecución de la misma; por otro lado la inadecuada coordinación entre las instituciones conlleva a la realización duplicada de actividades sin que éstas sean realmente beneficiosas para la sociedad, se le debe dar el valor adecuado al papel de la gestión, pues así se podrán resolver muchos problemas.

A continuación, se puede observar el siguiente grafico sobre los tipos de gestión social:



### **I.3 La importancia de la gestión social en México**

El Trabajo Social es una filosofía de la acción y un arte-científico cuyos propósitos son promover, articular y realizar procesos de:

1. Investigación, diagnóstico, planeación, gestión, desarrollo, evaluación, sistematización y comunicación de planes, programas y proyectos, modelos o iniciativas sociales. (Ciclo de vida del Trabajo Social).
2. Gestión de los servicios sociales.
3. Relación con los Sujetos Sociales.
4. Incidencia en el campo de las Políticas Públicas.
5. Gerencia Social.

Los aspectos anteriores, forman parte de los pilares profesionales del trabajo social que sintetizan el actuar socialmente, es decir, el trabajo que se realiza en la realidad social para transformar positivamente la forma y el fondo de problemas, necesidades, demandas e intereses sociales. (Martinez, 2013)

La importancia de la gestión social en México está integrada por distintos momentos o etapas que conforman un esquema flexible y adaptativo cuyo tránsito nos permite conocer-actuar-evaluar una porción, tema, problema o fenómeno de la realidad social. Lo anterior es de suma importancia ya que este ciclo de ninguna manera debe verse como una serie de pasos predeterminados o como una receta mecánica, inflexible, entre esas etapas ubicamos:

1. Construcción de la agenda social.
2. Inserción, vinculación y coordinación social.
3. Investigación Social.

4. Elaboración de diagnósticos sociales.
5. Planeación Social: formulación de planes, programas y proyectos sociales.
6. Gestión de planes, programas y proyectos sociales.
7. Desarrollo de planes, programas y proyectos sociales.
8. Evaluación de planes, programas y proyectos sociales.
9. Sistematización de experiencias de Trabajo Social.
10. Comunicación Social.

Es importante indicar que cada momento o etapa está orientada para promover procesos vinculados con el Trabajo Social y por ello su desarrollo estará dado predominantemente por la situación, el tiempo, el lugar y el contexto donde se realizan los mismos procesos sociales.

(Martinez, 2013)

También cabe mencionar que los derechos sociales son aquellos preceptos, principios y normas jurídicas que garantizan el disfrute y acceso de servicios y beneficios sociales a todas las personas que integran una sociedad determinada. Los derechos sociales por eso, son otorgados y reconocidos por el Estado universalmente para todos los ciudadanos, por el simple hecho de serlo y por formar parte de una sociedad y por cumplir con todas sus reglamentaciones, obligaciones y responsabilidades. Asimismo, la noción de derechos sociales es vista como el fortalecimiento de sujetos sociales, autónomos, movilizados y organizados, quedando más allá de los límites de la simple ayuda social, caridad, filantropía, paternalismo o asistencia los derechos sociales equivalen, desde el punto de vista del enfoque de los Derechos Humanos, a los denominados derechos humanos de segunda generación, vinculados a la centralidad de lo social los individuos colectivos, así como a sus relaciones, servicios y beneficios sociales.

Los derechos sociales también se identifican con el acceso a los medios o instancias necesarias para tener condiciones de vida digna, con ideas vinculadas al desarrollo de capacidades, y por eso son garantes del reconocimiento y ejercicio de las condiciones materiales y simbólicas indispensables para una existencia digna: derecho al empleo, salario digno y prestaciones, seguridad social, educación, salud, alimentación, a un medio ambiente sano, a la cultura, recreación, deporte, a la asistencia e integración social en caso de alta vulnerabilidad, pero también se incluye el agua potable, alcantarillado, drenaje, pavimentación, comunicaciones y transporte, entre otros.

En el marco de los derechos sociales encontramos uno de los conceptos de relevancia para el trabajo social y la gestión social, el de los servicios sociales que son los espacios institucionalizados de atención social que tienen como objetivo mejorar el bienestar social y favorecer la integración de las personas en colectivo. Los servicios sociales vistos con un enfoque de derechos sociales y como mecanismos institucionales que dan capacidad de respuesta a problemas, necesidades, demandas sociales, siempre conllevan beneficios sociales, y por eso deben tener modalidades de acceso incluyentes, asimismo, deben ser constantemente fortalecidos y deben estar integrados a un sistema organizado y coordinado, con espacios físicos, equipamiento e infraestructura adecuadas, capacidades institucionales y equipos profesionales que siempre velen por mejorar el bienestar social y la integración social de la sociedad.

Por lo anteriormente explicado, la promoción y las acciones encaminadas al reconocimiento y ejercicio de los derechos sociales y el acceso a los servicios sociales, forman parte de un pilar que es fundamental para quehacer profesional del Trabajo Social y la gestión social. (Martinez, 2013)

## **1.4 La idea contemporánea de gestión social en México**

En el contexto actual sobresalen características particulares propias de la sociedad mexicana y otras compartidas con los países de la región. Su dependencia al capitalismo neoliberal y la opresión que viven en el marco del proceso de mundialización conducido por los países desarrollados es particularizada por su propia condición social, cultural y política. En este punto juegan un papel importante las cuestiones étnicas y culturales en el contexto del Estado nacional. Le caracteriza un régimen de partidos políticos y un esquema de “democracia” que existe, pero no se logra articular al disfrute de la vida cotidiana del sujeto social. (León)

Hoy con la globalización económica y cultural se ha creado un ambiente de incertidumbre social y de pobreza extrema, generando un sin número de problemas sociales y necesidades humanas de los grandes sectores minoritarios<sup>19</sup>. En la base de estos fenómenos encontramos fuertes procesos de concentración de riqueza en una élite que posee los recursos financieros, capitales transnacionales, insumos, servicios, etc., como resultado del desarrollo de los países centrales y sus acelerados procesos de globalización del capital que envuelven de manera desventajosa a los países como México, ubicados en la periferia del capitalismo mundial. (León)

El discurso hegemónico legitimador del orden vigente proclama valores que no son adecuados para la realización plena del individuo, al anteponer el tener y el ser sobre el estar, se privilegian valores individuales, incentivando la competitividad, el egoísmo y el cambio de valores que, en la vida cotidiana, les otorgaban a las familias una cierta cohesión.

En el ámbito económico podemos afirmar que, desde principios de los 90, los mexicanos, desde los pueblos más aislados – por ejemplo, los pueblos indígenas y campesinos ubicados en las

zonas de alta y muy alta marginalidad – han escuchado hablar del Tratado de Libre Comercio (TLC), firmado con Estados Unidos y Canadá en 1992.

El Trabajo Social y la gestión social contemporáneo debe ser consecuente con los principios éticos-políticos e ideológicos que lo constituyen. Desde su compromiso social debe ser capaz de dar respuesta a estas demandas y, a partir de su abordaje técnico-operativo, ser capaz de constituir campos nuevos de acción e investigación para contar con la posibilidad de teorizar la realidad desde el punto de vista del actor-sujeto y desde la cultura de las minorías que conocen sus necesidades y deseos de ser incluidos.

La idea de intervención en el Trabajo Social y gestión social mexicano por la carga vertical que ha significado fue cuestionada en la reflexión de una nueva visión; una concepción a partir de la experiencia en la realidad y como resultado de la discusión sobre la necesidad de reconceptuar y repensar el proceso metódico tradicionalmente identificado con el método científico con la finalidad de contar con una visión paradigmática de la profesión, como una disciplina de las ciencias sociales en construcción cuya función primordial es la de contribuir y favorecer un compromiso para la transformación en favor de los grupos subalternos y en desventaja.

Lo anterior exigió una nueva forma de pensar la ubicación del sujeto en el vínculo con la vida social y los procesos económicos en marcha. Al mismo tiempo, se cuestionó la importancia de considerar la diversidad étnica y cultural, en la que se ubican los nuevos sujetos con una significativa opresión, desigualdad social, discriminación y racismo. En este sentido, visualizamos la necesidad de ser consecuentes con un proceder metodológico y, por ende, técnico-operativo que emane de una concepción disciplinar para orientar el saber técnico a formas más

horizontales de relaciones con las personas, como conocedoras de sí mismas y de sus necesidades sentidas. (León)

## **I.5 Hacia un modelo normativo de la operación pública en la gestión social**

Las Políticas Públicas son los diferentes cursos de decisión y actuación delimitados, legalizados e institucionalizados por el Estado, mismos que se traducen en directrices y proyecciones estratégicas, explícitas, permanentes, sistemáticas, integradas y consensadas socialmente, que los actores estatales y socio-civiles generan para transformar o modificar una situación determinada, dando capacidad de respuesta a los intereses de los distintos segmentos de la sociedad y al mismo estado. Es decir, las políticas públicas representan una serie coherente y articulada de respuestas del Estado hacia los intereses, contextos y problemáticas de la sociedad. En un segundo momento, la política pública es parte del heterogéneo y complejo campo multidisciplinario que tiene como objetivo el análisis de las cuestiones y problemas considerados públicos, por lo que sus propósitos se fincan en estudiar los procesos de decisión de las autoridades jurídicamente públicas, ya sea para indagar su compleja multicausalidad y/o para dilucidar la mejor opción de decisión y acción frente a un problema público o de gobierno. (Bazúa y Valenti, 1995)

Como lo público no es sinónimo de lo Estatal, ni de lo gubernamental, las políticas públicas si bien deben ser validadas y legalizadas por los poderes del Estado y aplicadas por el gobierno, esto no significa que solamente la estructura estatal y/o gubernamental tenga en sus manos su diseño e implementación, por lo que los actores que se encuentran más allá del Estado son también importantes en su definición. Por lo tanto, lo público es una construcción social y un

hecho histórico que involucra al Estado, pero también a otros actores, privados, pero también socio-civiles y micro sociales. (Moscoso, 2001)

Es necesario indicar que las políticas públicas en tanto dispositivos de planeación y racionalización de las decisiones y las acciones del gobierno en torno a asuntos públicos, deben tener forzosamente la validación del aparato estatal, y se aplican en una realidad social a través de leyes, reglamentaciones, marcos jurídicos y normativos, los cuáles posteriormente se concretizan en instituciones, planes, políticas y programas gubernamentales o de alguna organización no gubernamental –civil o social. En este caso, la expresión de políticas públicas, además de que implica la definición de ciertos lineamientos, designa también las estrategias de acción y proyección que le son imputables a los actores de la sociedad en su quehacer frente a la gran diversidad de áreas, problemas y situaciones que enfrentan en cada coyuntura. La validez, legalidad y legitimidad de tales definiciones y estrategias, acciones y proyecciones, están supeditadas al sentido público que las subyace, es decir, serán adecuados en tanto sirvan al interés público y respondan a las demandas y necesidades de las voluntades individuales y sociales del público ciudadano. (Bazúa y Valenti, 1995)

Por lo anteriormente explicado, las políticas públicas siempre se constituyen como un conjunto articulado de planteamientos proyectivos integrados, aunque para fines analíticos, así como para lograr su desarrollo adecuado en una realidad social, se desagregan en los siguientes rubros:

- a) Políticas Económicas, que hacen referencia a procesos de producción, distribución, consumo de bienes y servicios a nivel micro, meso y macro, así como a todo lo concerniente al financiamiento y presupuesto del Estado.

- b) Políticas Interiores y Exteriores, hacen referencia a las formas de gobierno, al sistema político, a la organización y seguridad interior y exterior.
- c) Políticas Sociales, que hacen referencia a las orientaciones, contextos, mecanismos, directrices y acciones relacionadas con la cuestión social, es decir, con la idea de generación de bienestar social entre la población.
- d) Políticas Culturales, que hacen referencia a las orientaciones, contextos, mecanismos y directrices relacionadas con la cuestión cultural, que buscan construir identidad, cohesión e inclusión social.
- e) Políticas Medio Ambientales, que hacen referencia a la relación entre el ser humano y el medio ambiente, para utilizarlo, aprovecharlo y conservarlo.

Las políticas públicas son construcciones sociales que retoman elementos de la historia de un país, que sistematizan los intereses y demandas de distintos sectores sociales, simbolizan y reelaboran los vínculos de control y orden público legitimados, contienen regulaciones económicas establecidas según un modelo de desarrollo y expresan las aspiraciones de equidad social de los grupos humanos. También los temas objeto de política pública señalan los asuntos o problemáticas sociales que en un tiempo y espacio se llevan a la discusión pública, adquiriendo difusión, controversia y poder tales que se incluyen en una agenda política y por ende en un programa de gobierno. Además, hacen referencia al concepto de ciudadanía, de igualdad, de valores y esfuerzos por establecer principios basados en la equidad. (Martinez, 2013)

## **1.6 Lineamientos de la gestión comunitaria**

### **1.6.1 Enfoque epistemológico asumido**

Para definir el enfoque epistemológico que orienta los procesos de Gestión Comunitaria, se visualizaron dos momentos:

- a) Análisis crítico de los procesos adelantados desde el campo comunitario.
- b) Pretensiones presentes y futuras con los procesos de gestión comunitaria.

Bajo estas dos premisas, el enfoque por el cual se ha optado por consolidar, que es el que se ajusta con mayor precisión a los procesos que se adelantan, pero más aún con los procesos que hacia futuro se pretenden, ha sido el Construccinismo social.

### **Construccinismo social**

El enfoque socioconstruccinista permite comprender cómo las personas construyen la realidad a partir de las interacciones y relaciones con otros desde sus narrativas, entendiendo la vida cotidiana desde la intersubjetividad, reconociendo que las acciones y su significado son una construcción social, constante no acabada, que emerge de la interacción y que está circunscrita en el contexto en el que se desarrolla; desde esta postura construccinista se reconoce que la realidad y los conceptos que de ella tenemos, son interdependientes de nosotros.

Este enfoque considera toda circunstancia como una oportunidad para construir algo nuevo; así que en el marco de la comunidad en el cual existen relaciones consigo mismo de la misma forma e intensidad en que se dan las relaciones sociales, se presentan innumerables posibilidades para la construcción del conocimiento a partir de sus propias realidades y vivencias. (Bernal, 2004)

## 1.6.2 La comunidad como escenario de construcción social

El concepto de comunidad presenta diversas posturas, las cuales pueden ser complementarias entre sí, ya que, aunque señalan diferencias de contenido no son excluyentes, por el contrario, pueden ofrecer claridad en los espacios de reflexión y construcción de la identidad de la misma. A continuación, se presentan las posturas más utilizadas en relación con comunidad:



La concepción de comunidad ha pasado por diferentes estadios acorde con las tendencias teóricas, políticas y metodológicas que han circunscrito este concepto. Algunos de estas tendencias son:

a) Protección de asistencialismo: Esta tendencia está basada en la existencia de un estado benefactor que proporciona ayuda a una comunidad carente de posibilidades para suplir sus necesidades primarias. Existe una alta preocupación por ofrecer servicios de caridad ignorando las capacidades de las personas receptoras de estos servicios.

Los problemas comunitarios son visualizados de manera individual y de esta misma forma se presta asistencia aislada que trae como consecuencia innumerables costos para el desarrollo.

b) Intervencionismo: Los profesionales de las Ciencias Sociales muestran un interés profundo por alcanzar el desarrollo de las comunidades con las que se encuentran comprometidos para realizar su labor, sin embargo, su accionar se caracteriza por acciones aisladas y egocéntricas en las cuales abordan a las comunidades como objetos de la intervención profesional.

En este sentido los actores comunitarios se convierten en receptores de servicios que muchas veces no corresponden a las necesidades individuales y mucho menos colectivas. Aunque existe un importante avance por dejar el asistencialismo este persiste en la acción comunitaria debido a la concepción de marginalidad que circunscribe el concepto de intervención comunitaria.

c) Desarrollo comunitario: Se rompe el paradigma de estado e instituciones proveedoras y comunidades receptoras de servicios, los actores comunitarios empiezan a ser parte de

los procesos comunitarios como sujetos pensantes que aportan a las situaciones de conflicto alternativas viables para su solución.

Desde esta mirada se amplía el espectro de la comunidad dando paso a procesos grupales, los cuales están acompañados por la labor profesional en la búsqueda de respuestas que respondan a las necesidades de los colectivos comunitarios.

- d) **Gestión comunitaria:** Son los actores comunitarios quienes en definitiva hacen posible la transformación de entornos, en sus manos está el aprovechamiento de los recursos existentes para alcanzar más y mejores condiciones de vida; los profesionales son una palanca de apoyo que hace posible la articulación de vivencias, narrativas y saberes para el alcance de metas propuestas.

En este escenario se hace presente el concepto de lo local y lo público, generando así una mirada más amplia de la concepción de las prácticas de organización, promoción y participación.

En ésta perspectiva se han considerado dos estilos diferentes de percibir la comunidad:

- a) **Estilo restringido:** Propone el concepto de comunidad en un espacio geográfico determinado, generalmente catalogado como marginal, y que además necesita de procesos de acompañamiento profesional para superar sus necesidades. La comunidad es vista como destinataria de los procesos que en ella se adelantan.
- b) **Estilo amplio:** Se concibe como un conjunto de representaciones en lo estructural, simbólico, comunicacional y físico, en donde los individuos se relacionan de manera permanente compartiendo sus narrativas. Este estilo asume la comunidad como protagonista del saber y del conocimiento que emerge de las prácticas comunitarias.

En el marco del construccionismo social es posible plantear algunos postulados a la luz de las prácticas de Gestión Comunitaria que hoy en día hacen parte del lenguaje político, académico, profesional y comunitario.

a) El escenario comunitario, un espacio de gestión: Es a partir del saber cotidiano que los sujetos administran los recursos existentes en sus espacios comunitarios y locales de tal forma que se constituyen corresponsables del cambio de sus realidades.

b) Los escenarios comunitarios se construyen y reconstruyen: La comunidad se encuentra en permanente transformación, siendo la relación intersubjetiva entre los sujetos la principal fuerza de cambio.

Las narrativas comunitarias se transforman, cuando se transforman los lenguajes individuales y colectivos.

Las transformaciones emergen en el momento en el que los individuos del colectivo sienten que son ellos quienes han establecido las condiciones de cambio.

c) La gestión comunitaria es propia de la comunidad: Los procesos de gestión comunitaria realmente se producen cuando los actores comunitarios se sienten parte del proceso como producto de sus propias reflexiones, cuestionamientos y miradas de la realidad.

Relaciones carentes de paternalismo producirán lenguajes autónomos que asuman la gestión comunitaria como parte de las vivencias cotidianas.

d) Los actores comunitarios elaboran el escenario comunitario: Para construir escenarios comunitarios dinámicos los sujetos se tienen que pensar como seres dinámicos que influyen en la realidad de otros de la misma forma que son influidos.

La construcción de los procesos y dinámicas comunitarias no depende de los otros sino de nosotros. En este sentido se rompe el paradigma de esperar que otros hagan para pasar a hacer con el otro.

En cada instante se producen nuevos saberes producto de las narrativas, significaciones, sentidos y contenidos que cada actor comunitario otorga a las situaciones cotidianas en las que está inmerso.

A partir de estos postulados es factible inferir la postura de los profesionales en los procesos de gestión comunitaria.



✚ El profesional hace parte de todo lo comunitario y al igual que los demás actores comunitarios participa en la construcción de las narrativas y saberes a partir de su propia experiencia y realidad.

✚ El profesional entra con la comunidad en un diálogo de co-construcción; ya no es él quien conoce y sabe, convirtiéndose en una figura idealizada por el

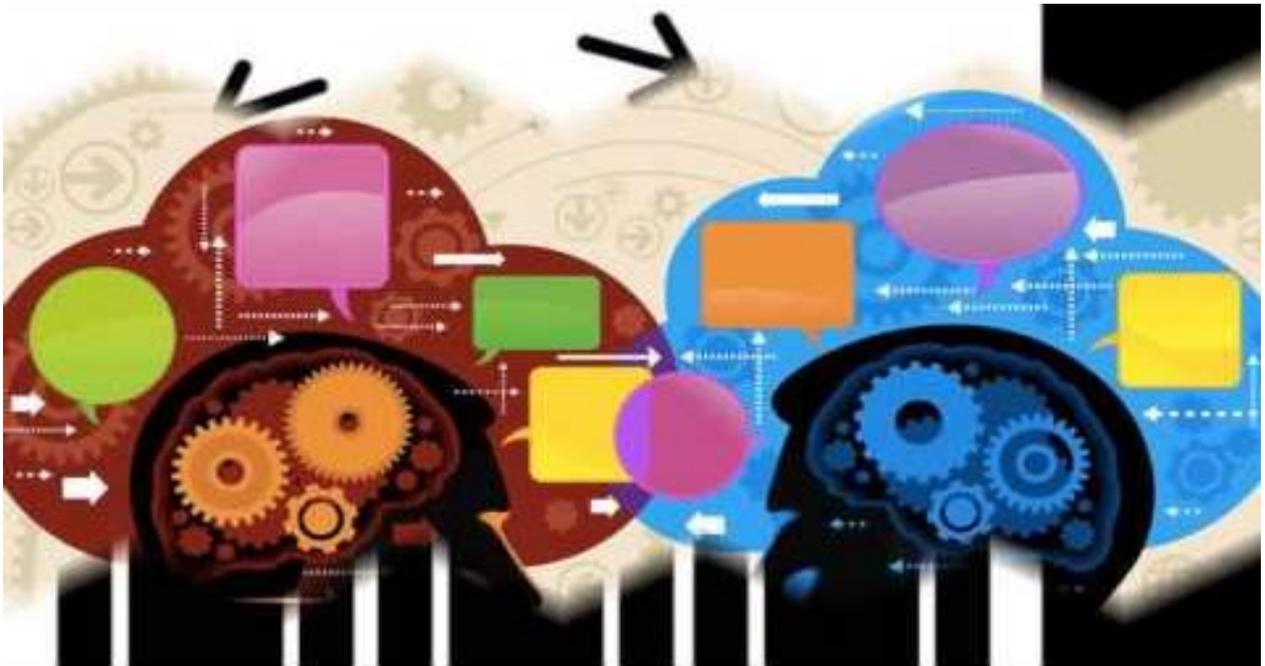
conjunto comunitario, sino que pone en el saber cotidiano su saber cognitivo para producir conocimientos válidos para todos.

✚ El profesional valida su quehacer en la medida en que se integra y aprende del saber cotidiano. Hace uso de las narrativas del lenguaje para consolidar su conocimiento personal y profesional.

✚ El profesional se convierte en facilitador no en dador de saberes. Los programas y acciones adelantadas con la comunidad son el producto de la formulación

conjunta y no de estudios académicos tecnistas fuera de la realidad de quienes en su coloquio diario visualizan sus pretensiones.

- ✚ En la medida en que la comunidad se transforma y cambia sus narrativas lo hace el profesional, este se convierte en parte de la realidad de la comunidad y aporta en ella con la misma intensidad que el resto de integrantes del contexto comunitario. (Bernal, 2004)



## **Unidad II**

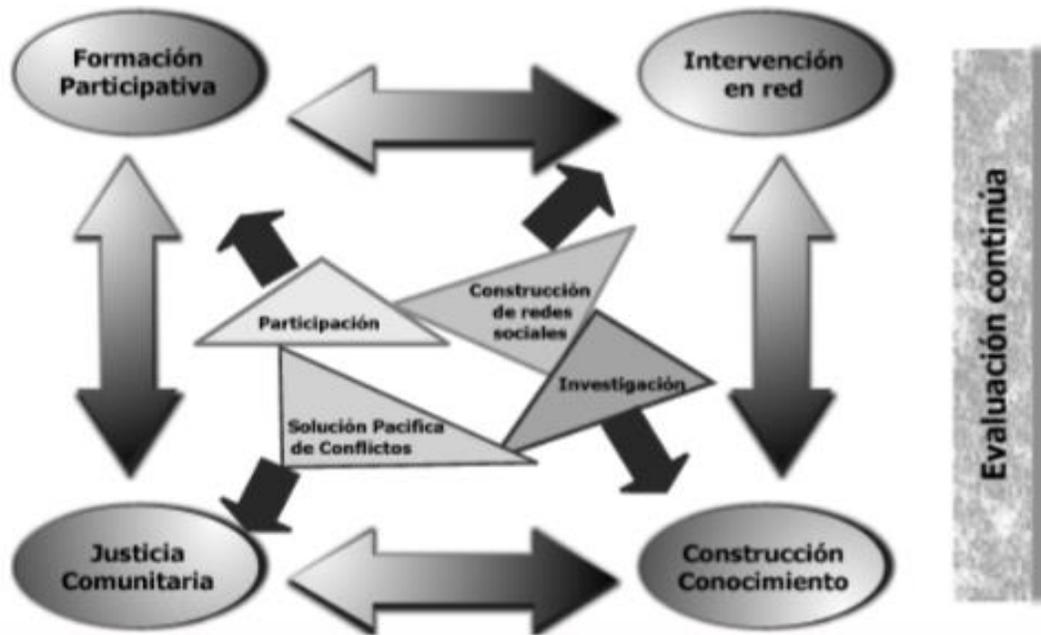
### **Estrategias de gestión comunitaria**

#### **2.1 Estrategias de formación participativa**

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.



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 Fuente<sup>18</sup>, 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. 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:

1. Puntualidad: Dar inicio y finalizar conforme a los tiempos previstos.
2. Interés y utilidad: En cada reunión deben quedar acuerdos, compromisos y conclusiones. (Bernal, 2004)

## **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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

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

1. Es un mecanismo real de convivencia ciudadana.
2. Sin participación no hay autonomía, a mayor participación mayor autonomía.
3. 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.

4. La participación enriquece el trabajo organizado.
5. La participación supone y respeta el derecho a la diferencia.
6. La participación es fundamental en y para la autogestión.
7. 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. (Bernal, 2004)

## 2.2 Estrategias 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”



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.

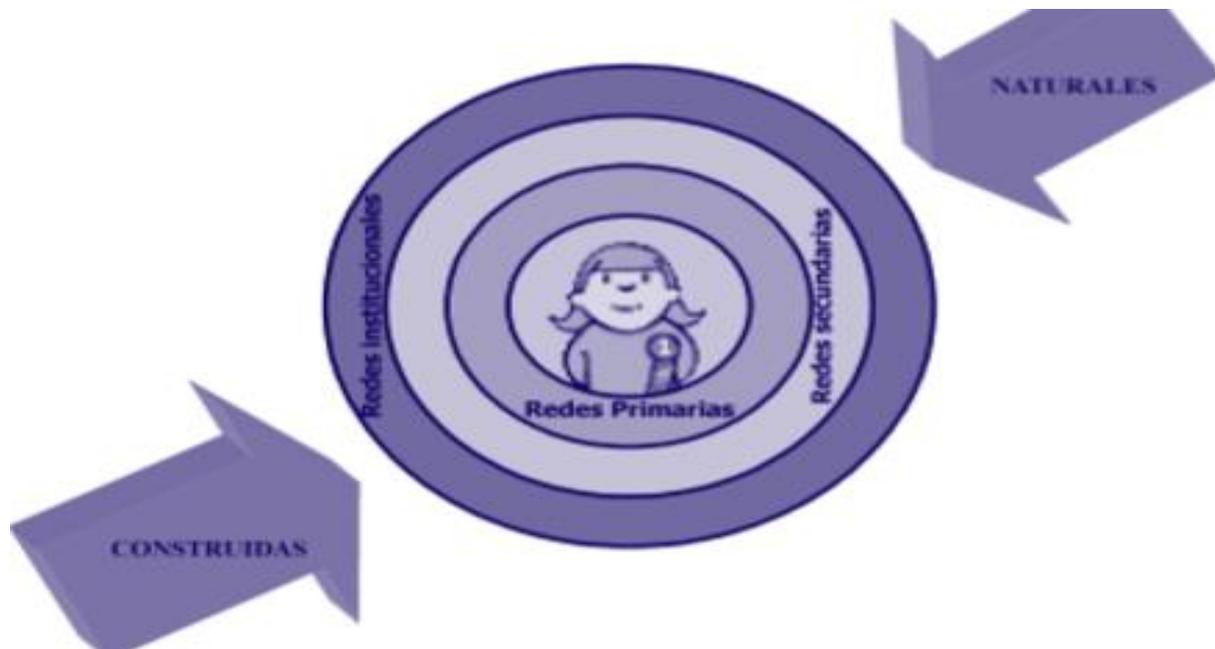
En este relacionarse que se presenta entre los seres humanos, nace la red social como una forma de vínculo que facilita el crecimiento, intercambio e interconexión del saber, sueños, y realidades para satisfacer necesidades y expectativas de orden primario y secundario.

### La Red como organización



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 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.



### Trazos de una Red



### 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 entrettejido social al cual pertenecen.

Mónica Chadi 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.
- ✚ Ampliar el campo de observación: Nuestra interpretación de la realidad se compone de aquellos que tenemos acceso de apreciar.

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.

✚ Diagnostico 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 flexibles capaces de auto impulsarse para lograr sus propósitos. (Bernal, 2004)

## **2.3 Estrategias de construcción de conocimientos**

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. 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.

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 Bonsart 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. (Bernal, 2004)

## **Estrategia de justicia comunitaria**

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.

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. (Bernal, 2004)

## **La justicia comunitaria como potencial constructor de escenarios de democratización**

Entendemos la Justicia Comunitaria como el mecanismo por el cual una organización social, denominada comunidad 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.

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.

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.

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 sobrevalora 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). (Bernal, 2004)

## **2.4 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 comenta 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:

1. ¿Qué evaluar?
2. ¿Para qué evaluar?
3. ¿Por qué evaluar?
4. ¿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. (Bernal, 2004)



### Unidad III

#### Fases para la implementación de la gestión comunitaria

Las comunidades buscan sistemas de organización dirigidos a buscar la satisfacción de necesidades de sus integrantes, con el ánimo 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 constantes 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 constructora, 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 responder 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 colectiva.

### **3.1 Estudio de factibilidad y viabilidad**

Este tipo de estudios corresponde a la evaluación ex ante; 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 aspectos:

1. Reconocimiento del contexto comunitario: Levante una cartografía social de la comunidad y sus alrededores.
2. 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.
3. 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.
4. 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. (Bernal, 2004)

### **3.2 Fase de reconocimiento sociodemográfico**

En esta fase se ejerce un conocimiento global de 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 propuesta. (Bernal, 2004)

### **3.3 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 convivencia.

### **3.4 Fase de diagnóstico**

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 diagnóstico 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 diagnóstico comunitario se propone:

1. Seleccionar grupo de base: Con la misma comunidad seleccione un grupo de actores comunitarios que lideren el proceso del diagnóstico.
2. 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).
3. Aplicación guía diagnóstica: aplique la guía teniendo cuidado de obtener información suficiente y representativa del contexto comunitario.
4. Sistematice la información: realice sesiones con el grupo de base para sistematizarla información. Hágalo de manera sencilla y clara.
5. 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, cuerdas 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.

### **3.5 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:

1. ¿Qué se va a hacer?
2. ¿Porque se va a hacer?
3. ¿Quién lo va a hacer?
4. ¿Cuándo 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. (Bernal, 2004)

### **3.6 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 está 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. (Bernal, 2004)

### **3.7 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.

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

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



### **3.8 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 Pino la sistematización es un esfuerzo consiente 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.

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

- ✚ Sistematización como síntesis teórico - práctica: Presenta una síntesis de los aspectos conceptuales y prácticos que sustentan una experiencia.
- ✚ 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.
- ✚ Sistematización como proceso de reflexión: Presenta un proceso orientado por un marco de referencia y un método que permite recopilar y organizar la experiencia.
- ✚ Sistematización como contextualización: implica un análisis crítico de la realidad acompañado de la teorización de experiencias ya existentes sobre esta realidad.
- ✚ 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.
- ✚ 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 proyecto y

en segundo lugar debe trascender el mundo cotidiano a un horizonte de significación social amplio.

- ✚ Sistematización como social: Permite la creación de conocimientos desde la participación en la transformación de lenguajes y contextos simbólicos como geográficos.
- ✚ 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. (Bernal, 2004)



## **Perspectiva pedagógica y metodología de la gestión comunitaria**

El discurso pedagógico se encuentra enmarcado en la pedagogía discursiva del lenguaje cuya finalidad se centra en la transformación y aprendizaje a partir de la construcción responsable, analítica y creativa del conocimiento. Este esquema de aprendizaje responde a la premisa hacer, aprender y hacer para poder transformar lo que el sujeto es como sujeto y como ser social en el juego permanente de interrelación constructiva en el que circunda a cada momento de la vida.

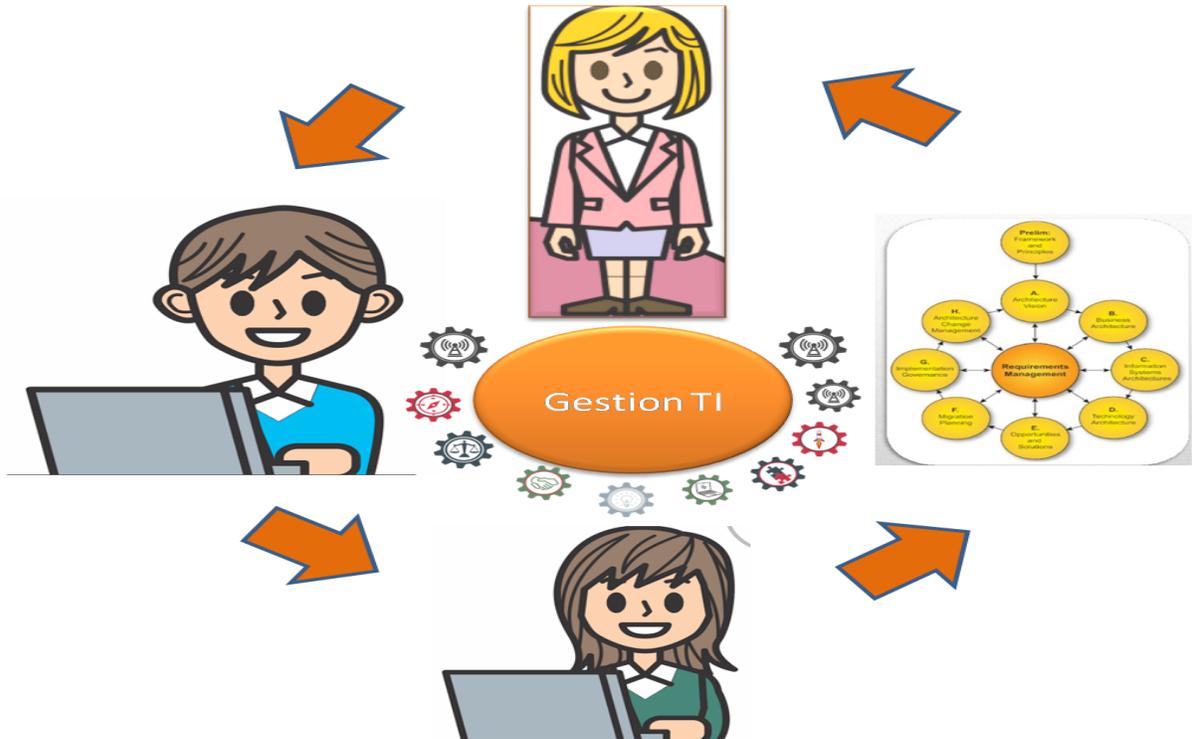
En concordancia con Marcelo Pakman la transmisión de conceptos, ideas paradigmas tienen cabida en el lenguaje al cual se le ha dado la tarea de describir y reflejar las formas en las que los

individuos indagan, responden y ven el mundo; ésta alegoría constructiva del conocimiento reconoce las formas discursivas del lenguaje y su aporte eminente en la formación y aprendizaje de nuevas realidades y conceptos que toman forma en la interacción y apropiación socio cultural de las comunidades.

Desde esta perspectiva y en concordancia con la Universidad Pedagógica la educación comunitaria, o más aun la capacidad autónoma de las personas para aprender nuevos significados de la vida cognitiva como social, presenta cinco líneas a considerar en los procesos de gestión:

- ✚ Exaltación de la vida: Hace referencia a demás del derecho a la integridad y libre desarrollo de la personalidad, a las relaciones con los demás y el entorno.
- ✚ Vivencia y práctica de la democracia participativa: Ejercer efectivamente la democracia, con el propósito de transformar las viejas prácticas en espacios constructivos de un nuevo mundo.
- ✚ Reconocimiento y revitalización de las culturas: Nuevas prácticas, sentidos, este produce nuevas relaciones sociales; aprovechar y maximizar la riqueza intercultural presentando una multipluralidad de contenidos que contribuyan en nuevas construcciones del imaginario social.
- ✚ Autogestión de procesos de desarrollo a escala humana: estímulo constante a las iniciativas creadoras de las comunidades para satisfacer sus necesidades; posibilitar el protagonismo de los actores sociales reconociendo sus derechos, diversidad y autonomía.
- ✚ Construcción de actores sociales con capacidad para liderar imaginarios alternos: estimular relaciones basadas en la cooperación, solidaridad y afecto por el otro; articular

voluntades en torno a iniciativas compartidas que configuren acciones y proyectos con justicia y equidad.



## Premisas pedagógicas para la gestión comunitaria

En concordancia con los enfoques construccionistas y de participación democrática, es necesario tener presente algunos criterios pedagógicos básicos para llevar a cabo procesos de gestión comunitaria.

- ✚ La labor pedagógica se enfoca en el desarrollo de potencialidades de los actores comunitarios.
- ✚ Realizar acciones y actividades que motiven y conjuguen las capacidades individuales y colectivas con el conocimiento.

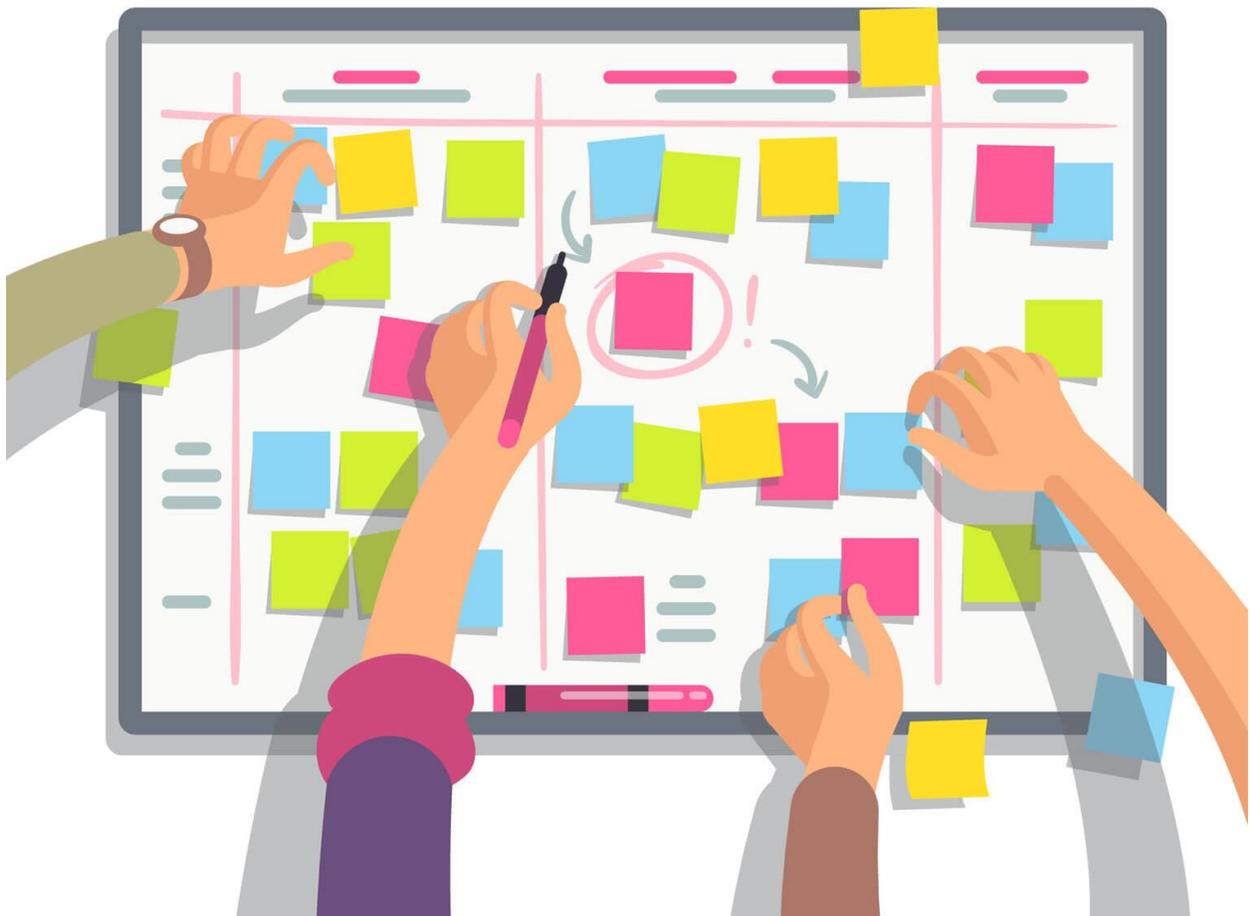
- ✚ Realizar actividades grupales que permitan procesar información de manera consiente y consistente.
- ✚ Hacer uso de las habilidades comunicativas y de interrelación.
- ✚ Recordar que las costumbres y prácticas cotidianas no se cambian por decretos sino por convicción.
- ✚ Hacer uso de lenguajes integradores y no de lenguajes excluyentes y totalizantes.
- ✚ Hacer uso del juego infinito de significantes que utiliza la comunidad en su dinámica de interacción lingüística. (Bernal, 2004)

## **Lineamientos metodológicos de la gestión comunitaria**

Desde el orden metodológico la gestión comunitaria se estructura teniendo en cuenta diversos factores que hacen parte de la construcción de los procesos formativos y saberes colectivos en el ejercicio de la promoción comunitaria. Estos son:

- ✚ Vivencial: Se concibe el proceso de gestión comunitaria, desde la participación de los actores en torno al planteamiento de soluciones frente a los problemas que les atañe, de tal forma que la vivencia práctica se convierta en escuela permanente de formación ciudadana y comunitaria. Se parte de situaciones cotidianas, lo cual pone de presente la realidad de las comunidades posibilitando así la interacción, comunicación y aprendizaje.
- ✚ Motivacional: El ejercicio de gestión comunitaria se ejecuta con seres humanos provistos de un sin número de motivaciones, frustraciones, sueños y desesperanzas que entran a jugar en el momento de llevar a cabo los procesos, razón por la cual es de vital importancia pensar y realizar estrategias que motiven y capten el interés de los participantes día a día.

- ✚ Lúdica: El uso del juego como una forma de expresión y representación simbólica de narrativas aporta elementos en la construcción de nuevas realidades a la vez que desarrolla potencialidades y capacidades en los grupos que participan en el proceso.
- ✚ Participativa: Se involucra a los participantes en los procesos de análisis y reflexión de los contenidos de tal forma que se asuman compromisos y responsabilidades en el ejercicio de la democracia y la ciudadanía.
- ✚ Construccinista: Se parte de la interacción con la realidad, desde diferentes aristas dando significado a los aspectos percibidos y a las relaciones como una forma de generar nuevos conocimientos a partir de los lenguajes y las narrativas comunitarias.



## Unidad IV

### El proceso de la gestión social

#### 4.1 Consideraciones sobre la gestión social

La gestión responde a la complejidad que atraviesan los niveles de interrelación e interacción de los actores, sectores, poderes y voluntades que realcen la importancia de las dinámicas que viven las comunidades quienes son las que generan el desarrollo.

Algunas consideraciones sobre la gestión social:

- ✚ Carácter técnico e instrumental sobre la gestión social.
- ✚ El papel del gestor social.
- ✚ Elementos que estructuran la gestión social.
- ✚ La planeación estratégica.
- ✚ El trabajo en equipo.
- ✚ Las reuniones y los equipos de trabajo.
- ✚ El liderazgo.
- ✚ La investigación acción participativa.

#### 4.2 Carácter técnico e instrumental de gestión social

##### ¿Cuál es la vía más efectiva para reducir la pobreza?

La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos para garantizar unos medios de vida sostenibles. La pobreza es un problema de derechos humanos. Entre las distintas manifestaciones de la pobreza figuran el hambre, la malnutrición, la falta de una vivienda digna y

el acceso limitado a otros servicios básicos como la educación o la salud. También se encuentran la discriminación y la exclusión social, que incluye la ausencia de la participación de los pobres en la adopción de decisiones, especialmente de aquellas que les afectan.

Para lograr este Objetivo de acabar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser inclusivo, con el fin de crear empleos sostenibles y de promover la igualdad. Los sistemas de protección social deben aplicarse para mitigar los riesgos de los países propensos a sufrir desastres y brindar apoyo para enfrentarse a las dificultades económicas. Estos sistemas ayudarán a fortalecer las respuestas de las poblaciones afectadas ante pérdidas económicas inesperadas durante los desastres y, finalmente, ayudarán a erradicar la pobreza extrema en las zonas más empobrecidas.

Los procesos técnico-administrativos desde las concepciones prácticas y metodologías de la gestión social, orientada a generar una sociedad justa, libre, democrática, mitigadora de conflictos y generadora de escenarios propios para la participación, cooperación, concertación, y convivencia social se logra a través de procesos planificados del desarrollo humano y social soportados en la organización, la participación y la movilización social de los actores públicos y privados quienes tienen un deber de pensar en términos de escenarios múltiples y con altísima sensibilidad hacia la comunidad, comprometidos con el conocimiento técnico y social, en el desarrollo de competencias en el SER, HACER Y EL TENER, como se describe en el siguiente gráfico:

En tal sentido la gestión social posibilita el desarrollo de ciudadanía, la creación de una cultura de corresponsabilidad, de aceptación de la diferencia, del diálogo, de la información, de la formación, y la aplicación del conocimiento para el progreso, para el desarrollo, para la inclusión social y para la transformación, soportada en herramientas como la planeación

estratégica, el desarrollo humano, la organización, la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la investigación que permitan dotar a las comunidades de los elementos teóricos y prácticos

y así lograr la implementación de políticas públicas para materializar el cambio social y reducir la pobreza.

### **4.3 El papel del gestor social**

El Gestor Social trabajará en función de la identificación de necesidades y resolución de problemas de la comunidad, a partir de la formulación e instrumentación de programas, proyectos, estrategias y actividades vinculadas con las políticas y planes de la nación que persiguen el desarrollo endógeno sustentable para emancipación y transformación social.

Este profesional estará en capacidad para desempeñarse, como personal competente para dirigir y trabajar en: procesos socio-comunitarios redes sociales, organizaciones sociales; instituciones públicas y privadas, organismos y organizaciones nacionales e internacionales, empresas públicas y privadas; instituciones educativas; y centros de investigación.

Es papel de gestor social desarrollar un pensamiento estratégico en él y en su colectividad:

- Una Gestor social con capacidad de coordinación y de negociación dentro de su propia organización y fuera de ella con otras organizaciones e instituciones.
- Un gestor social con capacidad de administrar la contingencia, la complejidad y la incertidumbre
- Un gestor social con capacidad de dirigir estrategias de conducción participativas, con respecto al propio personal y a las personas de los programas y proyectos sociales.

Se requiere entonces de gestores sociales especialistas en conocimientos técnicos de las problemáticas del sector que les toca atender, y con la suficiente formación, en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión organizacionales y donde la planeación participativa se convierte en elemento clave para generar encuentros, alianzas, redes que redimensionen los nuevos vínculos sociales y las nuevas formas de acción colectiva.

La Planeación Participativa, concebida como un proceso que debe atravesar los diferentes niveles de participación, aborda el encuentro de poderes, la diversidad de escenarios, lo local y lo global, la pluralidad de actores, lo técnico y lo político, lo estructural y lo coyuntural y la articulación de recursos, así mismo:

- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de los actores públicos y privados
- Generación de la Responsabilidad Social y el Compromiso Ético
- Fortalecimiento de la Gestión Institucional
- Impulso de los niveles de Autogestión y/o sostenibilidad.
- Promoción de la Cooperación y Coordinación Interinstitucional
- Generación de Programas y Proyectos a corto, mediano y largo plazo.

#### **4.4 Elementos que estructura la gestión social**

Estos estudios se enmarcan en el ámbito de los servicios sociales propios de la administración pública y como una respuesta a la compleja realidad social con asuntos relacionados con la marginación, la exclusión, la sostenibilidad o la igualdad de oportunidades.

Conformación y formación de grupos de base: Los gestores sociales, muy especialmente en América Latina, han tomado conciencia sobre la importancia que tiene la formación, sobre todo

entre los miembros de los sectores sociales más vulnerables, debido a que éstos han sido intervenidos en múltiples ocasiones y su confianza ha sido diezmada por la cantidad de promesas incumplidas por parte de personas que se acercan a ellos en diferentes épocas.

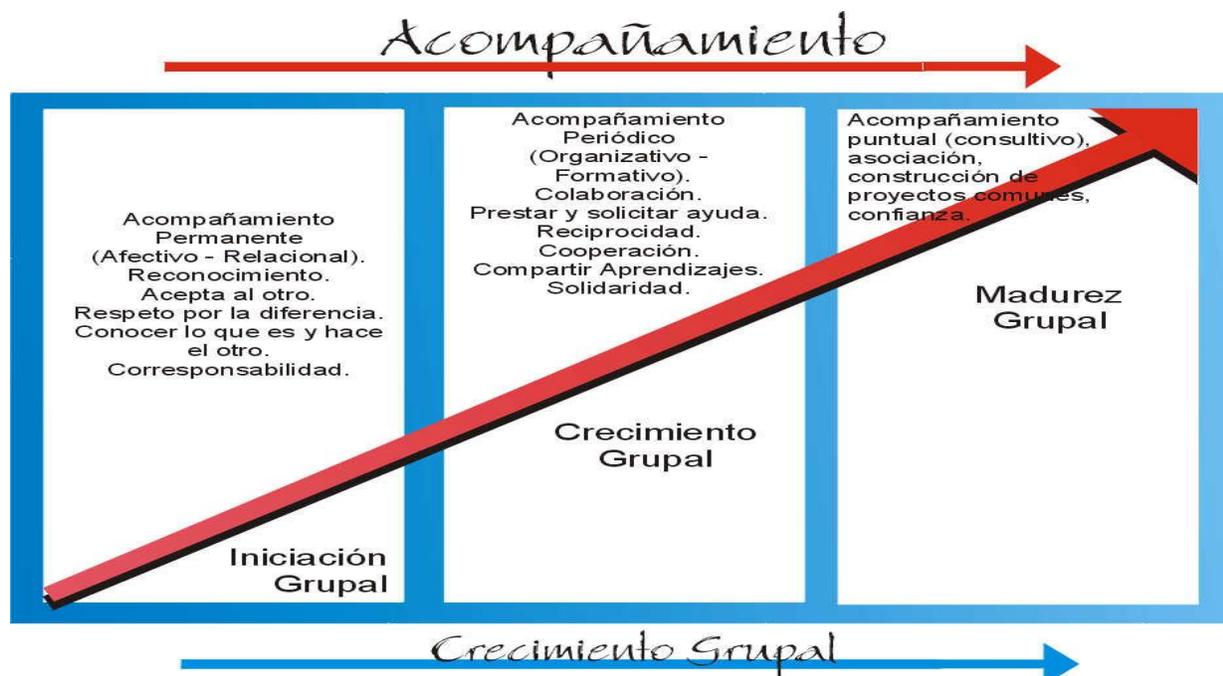
La formación de líderes comunitarios comprometidos con el cambio pretende:

- Que sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades.
- Que promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad más equilibrada.
- Que optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades.

Para lograr lo anterior es necesario considerar el acompañamiento que debe

brindarse a los integrantes de los grupos de base desde el momento en que se inicia su conformación hasta el momento en que se logra su madurez.

El siguiente gráfico ilustra sobre la intensidad del acompañamiento frente al crecimiento grupal.



Dicho reconocimiento puede lograrse permitiendo a sus integrantes contar quienes son a través de sus historias de vida, de sus autobiografías o a través de sus escudos personales y así generar lazos de confianza que permitan la búsqueda de intereses colectivos.

Cuando un grupo de personas inicia sus primeros pasos para agruparse, los animadores del mismo, deben procurar el espacio para crear un ambiente de confianza, de entusiasmo, seguridad e impulso a la primera fase, o sea a la iniciación como grupo. Se trata de impulsar ejercicios tendientes a garantizar las primeras relaciones entre los integrantes del grupo, a facilitar el incremento de actividades comunicativas y a negociar sus expectativas como seres que se agrupan para algo.

El Reconocimiento como personas integrales: El proceso de conformación y formación de grupos de base debe incluir el tiempo necesario para que los integrantes de los mismos puedan reconocerse como personas integrales, como seres humanos que llegan a los grupos con su

propia historia, con sus cualidades, defectos, potencialidades, limitaciones, afectos, aficiones, gustos, habilidades, destrezas

En la fase del diagnóstico es indispensable que los animadores sociales reconozcan que las comunidades y las personas que las integran no sólo son consumidores potenciales. Son actores sociales en permanente movimiento que generan su propia cultura y escriben cotidianamente su propia historia, son dueños de un saber y de unas destrezas que les permiten ser gestores de su propio desarrollo, para lo cual es necesario ayudarles a construir las herramientas para manejar conscientemente su saber y estar en mejores condiciones de afrontar los desafíos. Por lo tanto, la comunidad no es un espacio vacío, carente de conocimientos y de experiencias que pueda ser llenado con los conocimientos de las instituciones y de los profesionales especializados.

La organización social: Si se parte de una definición simple de lo que es una organización social puede decirse que ésta es una instancia de representación de intereses y un instrumento de acción colectiva.

Si se amplía la definición anterior se puede afirmar que la organización social es un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejercicio iniciativas y propuestas y a partir de las cuales se establecen relaciones con distintos sectores de la sociedad y con el Estado.

En América Latina, puede afirmarse, que la historia de las organizaciones sociales es una hasta finales de la década de 1980 y es otra de ahí en adelante. La imposición del modelo neoliberal

se convirtió en elemento clave para entender el tránsito obligado de las organizaciones sociales del asistencialismo hacia la gestión y la gerencia social.

Hoy, asistimos a una época en la cual muchas organizaciones sociales todavía quieren sobrevivir con las prácticas del asistencialismo, donde muchos de sus dirigentes no han entrado en la ruta del cambio y no se atreven a dar el salto hacia una nueva cultura organizacional.

Muchas organizaciones sociales existen en el presente, pero pertenecen al pasado debido a que están centralizadas y mantienen una jerarquía que, en la mayoría de las veces pregona la supervivencia y la auto preservación.

La necesidad del cambio ha llevado a otras organizaciones sociales a considerarse a sí mismas como creadoras de conocimiento, a centrar sus energías en la búsqueda de alternativas para satisfacer las necesidades de sus clientes, sus dirigentes están convencidos que si su organización sirve a los clientes, a los empleados y la comunidad, entonces los clientes, los empleados y la comunidad le servirán a ella.

Es la visión de futuro la que sirve de faro a las organizaciones sociales y por ello, el pensamiento estratégico de sus dirigentes es necesario para anticiparse a las necesidades futuras de sus organizaciones y éstas, en consecuencia, son consideradas como vehículos a través de los cuales la gente puede crecer y servir a los demás.

En América Latina, persisten los desafíos planteados por las recientes reformas sociales (laborales, pensionales, tributarias, políticas), los problemas económicos, ambientales y de seguridad que cada día ahondan la brecha entre quienes todo lo tienen y entre quienes apenas subsisten.

Es en ese espacio concreto donde las organizaciones sociales y sus dirigentes requieren construir visiones del futuro creativas, inspiradoras y estimulantes para que la gente modifique su actual mentalidad centrada en las crisis inmediatas y en la quietud y la orienten hacia una que con vehemencia se anticipe al futuro en el que el bienestar de los seres humanos sea una tarea inaplazable.

El diagnóstico: Entendido como el conocimiento previo de la realidad sobre la cual se pretende intervenir. En el diagnóstico se trata de detectar necesidades, expectativas, problemas, fortalezas, debilidades y oportunidades de los integrantes de una determinada comunidad. Este es un punto clave del proceso formativo de los grupos y del esfuerzo por animar la vida asociativa de las personas; se trata de tomar conciencia de la situación de la realidad, de que todos los miembros de la comunidad sepan que pasa porque en la medida que se tenga un conocimiento claro de los problemas será más expedita la búsqueda de soluciones apropiadas.

Las comunidades tienden a organizarse con el objeto de resolver sus necesidades y, de esta manera, mejorar sus condiciones de vida. La posibilidad de organizarse se manifiesta en el momento en que se presentan necesidades o aspiraciones que no han sido satisfechas y que no tienen una solución a corto o mediano plazo a partir de la simple acción individual. La organización surge como producto de la unión de los esfuerzos individuales en la perspectiva de enfrentar de manera conjunta la solución a los problemas detectados y/o promover intereses específicos.

En América Latina la organización de la comunidad ha sido en parte resultado de la ausencia del Estado en la resolución de los problemas de la comunidad, especialmente en materia de necesidades básicas ( vivienda, servicios públicos, educación, salud, medio ambiente, etc) y, en

parte la expresión de la conciencia ciudadana sobre la importancia de unir esfuerzos para conseguir metas de trascendencia.

Las organizaciones buscan respuestas colectivas y solidarias a los problemas que se les presentan. Entre más agudos son los problemas o más desafiantes los propósitos comunes más se hace urgente la necesidad de alcanzar mayores niveles de organización.

La organización es un instrumento de vital importancia para que la participación comunitaria sea una realidad. A través de la organización se impulsa y se fomenta la intervención ciudadana. Esta promoción de acciones colectivas organizadas conduce a fortalecer procesos democráticos en los ámbitos locales, nacionales e internacionales.

1. Importancia De las organizaciones.
2. La función de las organizaciones

La creación y fortalecimiento de las organizaciones sociales puede jugar un papel clave en la definición del destino colectivo de una comunidad. La organización social posibilita que esta última:

- Conviva y trabaje en sociedad solidariamente.
- Participe en el diagnóstico de su realidad identificando sus problemas y planteando las soluciones más acordes a su realidad.
- Elabore planes y proyectos para mejorar sus condiciones de vida.
- Intervenga en la solución de los problemas detectados.
- Tenga conocimiento e información sobre las actividades, programas y proyectos que el Estado emprenda en un territorio específico.

- Facilite la interrelación, comunicación y negociación con el Estado y con otras organizaciones.
- Maneje y distribuya los recursos humanos, técnicos y financieros de manera más eficiente.
- Controle, fiscalice y vigile la acción del Estado y sus funcionarios.

## **4.5 La planeación estratégica**

### **Planeación**

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos, así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

(Mintzberg, 2007)

### **Propósito de la planeación**

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito

relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. y entre ellos tenemos:

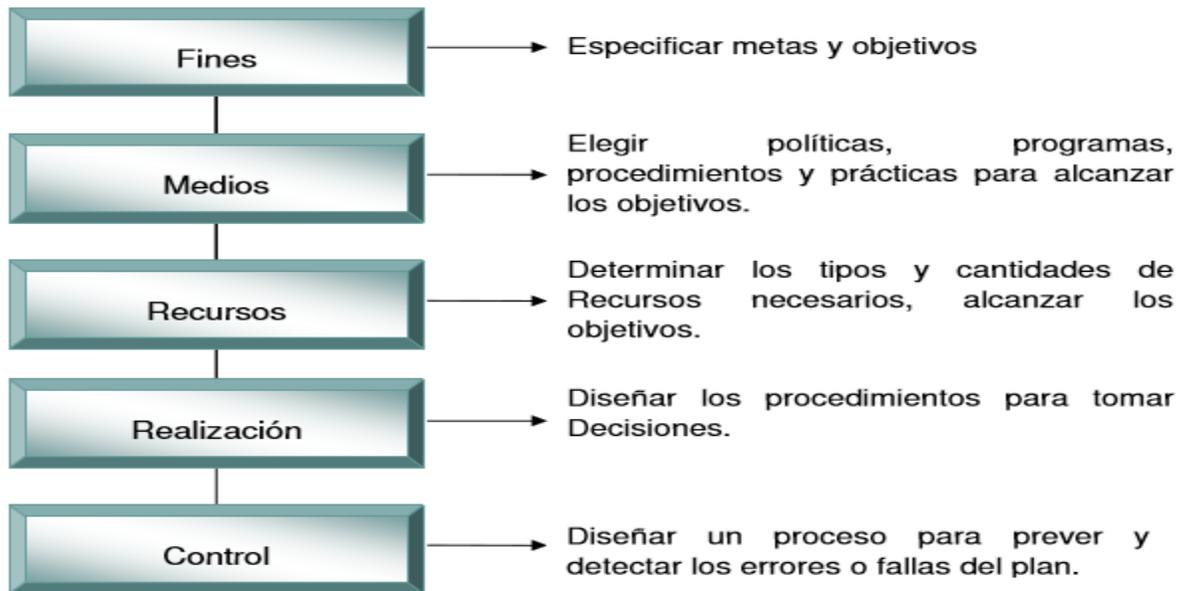
Propósito Protector:

1. Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

## **La necesidad de planear**

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

### Partes del proceso de planeación



Es el proceso concertado que permite a los miembros de una comunidad u organización la tarea de enfrentar el futuro. Brinda la oportunidad de identificar un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la comunidad o la organización como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y en especial, que se requiere tomar decisiones basados en juicios y no solo en datos. Contiene los planes de aplicación en toda la organización y establece los objetivos generales de la organización, y busca posicionar a la organización en su entorno. Se precisa y analiza información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la organización así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso responde a estos interrogantes:

1. ¿Dónde estamos hoy?
2. ¿Adónde queremos ir?

3. ¿Adónde debemos ir?
4. ¿Adónde podemos ir?
5. ¿Cómo llegaremos a nuestros objetivos y metas?

En la planeación estratégica todas las organizaciones sociales, llámense comunitarias, organizaciones no gubernamentales, organizaciones empresariales públicas o privadas es necesario establecer los Clientes: los hay de tres tipos:

En la planeación estratégica todas las organizaciones sociales, llámense comunitarias, organizaciones no gubernamentales, organizaciones empresariales públicas o privadas es necesario establecer los Clientes: los hay de tres tipos:

Misión: muestra el gran propósito de la organización. Es la parte vital de la estructura de la organización. La misión es la razón de ser de la organización, es la respuesta y solución de una organización o de un área a las necesidades específicas de un mercado.

Esta respuesta y solución resulta de un proceso de investigación, diseño, producción y entrega de unos productos o servicios, este proceso específico ( de investigación, diseño, producción y entrega), es la orientación que le permite a la organización mantenerse dentro del camino ( que es su producto o servicio), hacia el objetivo (que es su mercado) y dentro de un estilo de vida ( que es su cultura organizacional).

Cualquier organización es el resultado de dos preguntas claves:

1. ¿Qué tengo para ofrecer?
2. ¿Qué necesita la gente?

La misión proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores del éxito crítico, buscar oportunidades, seleccionar la asignación de recursos y complacer a los clientes o interesados en la organización.

La declaración de su misión debe distinguir y diferenciar sus productos o servicios de los de su competencia, dejando en claro que es único acerca de lo que la organización hace.

Una misión de la organización debe tener:

1. Lo que usted hace
2. Para quien lo hace
3. Con quien lo hace
4. Como lo hace

La misión tiene que ser real, lo que se anuncia como compromiso la gente tiene que verlo luego apoyado en las actitudes y actividades diarias de los dirigentes y demás miembros de la organización, de lo contrario será un papel más, la misión debe estar orientada hacia los clientes, ellos son la razón de ser de la organización; si no hay satisfacción de las necesidades de los clientes no puede existir organización, y por consiguiente la organización irá sin rumbo claro y definido.

La misión no solamente la deben conocer los colaboradores de la organización, en un documento público que debe circular entre los clientes y usuarios, deben conocerla también proveedores, distribuidores y toda organización relacionada, así sabrán que esperar de la organización.

El texto de la misión debe ser conciso, claro y sustancial de modo que sirva de orientación para definir claramente el tipo de organización que debemos hacer y ser. La redacción de la misión

es una tarea delicada y le corresponde a la administración superior prepararla en primera instancia.

Una vez redactado el texto de la misión, los encargados de prepararlo deben someterlo a análisis, crítica y modificación si es del caso. Hecha la redacción final de la misión, se difundirá entre los administradores, los empleados, los proveedores y los clientes.

Visión: Es el sueño deseable teniendo en cuenta la misión.

En este punto lo importante no es el encuentro de una bella frase, sino de un propósito colectivo convincente que mueva el respaldo de los integrantes de la organización.

La visión es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear? Y será la imagen que llevará la gente de su organización. Su propósito es crear un vínculo común que brinde coherencia a las diferentes actividades. La gente desea estar conectada a una tarea importante que entiende y que valora pues se ve comprometida en alcanzarla.

Esta visión eleva las aspiraciones de la gente, transformando su trabajo en una parte de un propósito mayor. La visión, cuando se comparte, modifica la relación de las personas con la organización, siendo un paso fundamental para permitir que se comience a trabajar en conjunto y se eliminen las tensiones personales en la búsqueda de nuevos y mejores resultados. La visión crea una identidad común.

La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. Brinda un timón para mantener el rumbo cuando arrecian las presiones. Todos los problemas parecen triviales comparados con la magnitud de los que se intenta crear.

El establecimiento de la visión constituye el esfuerzo inicial que le brinda a los directivos claves la oportunidad de reflexionar seriamente sobre el estado actual de las actividades generales de

la organización, y alcanzar el consenso respecto de los cambios deseados que se quisieran llevar a cabo en el futuro.

El compromiso final del proceso de formulación debe manifestarse lo más explícitamente posible frente a toda la organización (ideal mediante un acto solemne de compromiso)

- ✚ Como la organización quiere ser vista como institución por los clientes.
- ✚ Como la organización quiere ver a sus usuarios directos.
- ✚ Como la organización quiere ver a sus colaboradores.
- ✚ Todo en un periodo el tiempo definido.

Enfoque de trabajo: Conceptos o filosofía que guían el trabajo

- ✚ Definir la situación actual.
- ✚ Describir su magnitud, en que grupo o población se presenta sus características.
- ✚ Contexto “donde y cuando”.
- ✚ Porqué y para qué hace su trabajo la organización.

Ciclo interno de productos y servicios: Analizar en cada uno de los pasos definidos:

- ✚ El propósito (para qué).
- ✚ El resultado esperado.
- ✚ El quién lo hace.
- ✚ A quien va dirigido (El cliente).

Hilo conductor: permite identificar a través del análisis de la historia organizacional, la competencia crítica institucional y como ha sido su permanencia en el tiempo.

Para ello se analizan cinco aspectos que definen la estrategia general:

- + Fecha en que ocurrieron momentos claves.
- + Aspecto del entorno que motivaron el hecho.
- + Población beneficiaria.
- + Personal involucrado.
- + Estrategia utilizada en ese momento.
- + Competencia.

Productos y servicios: se consideran presentes y futuros, teniendo en cuenta los clientes actuales y potenciales

Para cada uno tener en cuenta:

- + Definición operativa (qué es).
- + Definición estratégica (para qué lo hago).
- + Valor agregado (qué tiene diferente mi producto o servicio con relación a los de la competencia, qué lo hace más atractivo a los ojos del cliente).

Análisis del entorno: A través de él se busca la identificación de los comportamientos externos a la organización que pueden influir en ella, bien sea como una amenaza o como una oportunidad, se deben definir las principales variables y en cada una de ellas especificar el aspecto de la variable que puede influir y en qué afecta (específicamente) a la organización en el logro de la misión y visión.

Se deben elaborar conclusiones de cada uno de los aspectos seleccionados como prioritarios identificando los comportamientos externos que se consideran oportunidades y amenazas y sus efectos.

Análisis interno: Identifica los comportamientos internos de la organización que pueden influir en su efectividad y capacidad de respuesta frente al entorno, bien sea como debilidad o fortaleza. Se consideran las capacidades técnicas y sociales; especificando en cada uno de los aspectos que influyen y en qué afecta el logro de la misión y la visión.

Se deben elaborar conclusiones de cada uno de los aspectos seleccionados como prioritarios identificando los comportamientos internos que se consideran fortalezas o debilidades y sus efectos.

DOFA: Es la relación o influencia que existe entre las variables analizadas en el entorno e internamente; se deben elaborar conclusiones de las diferentes cruces (DO-FA); es importante recordar que las variables que se crucen deben tener influencia entre sí, no todas se cruzan con todas.

Las conclusiones deben tener la siguiente estructura:

- ✚ Comportamiento interno o externo.
- ✚ Efecto en la organización.

Estrategia: Es la ruta que decide tomar la institución de acuerdo con sus habilidades y su misión, sus recursos humanos, técnicos y económicos disponibles para lograr la visión. La ruta (Estrategia) exige que todos los esfuerzos institucionales se canalicen en este sentido.

Debe formularse de acuerdo a la siguiente estructura:

- ✚ Nombre que la identifica.

- ✚ Rol o papel de la institución para esta estrategia método para ejecutarla (cómo lo hago a través de qué).
- ✚ Efecto o resultado esperado (para qué lo hago).
- ✚ Componentes generales o acciones.

Meta: Refleja el logro esperado, como resultado de una estrategia o plan de acción, producto del esfuerzo institucional.

En su formulación deben considerarse los criterios de cantidad, calidad, tiempo y costo.

Plan operativo anual POA: Es un instrumento de programación que facilita la operación del plan estratégico, debe ser elaborado por cada componente institucional y mostrar claramente los aportes de cada uno al plan estratégico.

Proyectos Estratégicos:

Unidad operacional que facilita el cumplimiento de las estrategias; pueden involucrar a varias áreas funcionales de la organización, deben tener un responsable, y recursos asignados; además un tiempo determinado.

Dentro del proceso de Planeación Estratégica, se deben incluir dos análisis importantes como son: La estructura organizacional y su coherencia frente a la propuesta estratégica y el sistema de seguimiento y evaluación del plan que especifique los momentos en que debe hacerse, quién participa y que información se requiere.

Tanto las personas, como los grupos y las instituciones, siempre buscan satisfacer necesidades de contenido de proceso.

Buscan satisfacer necesidades de productividad, cálida, rentabilidad, rendimiento, clientes satisfechos, mayor participación en el mercado.

Buscan satisfacer necesidades socio emocionales, es decir, lograr satisfacción, gratificación y confianza en la interacción con los demás.

## 4.6 El trabajo en equipo

Las organizaciones de hoy para ser exitosas tienen que conformar equipos de trabajo, máxime cuando se trata de organizaciones comunitarias donde la sumatoria de recursos es fundamental para obtener los resultados deseados.

Formar equipos de trabajo es provechoso porque permiten:

- ✚ Reunir diversos conocimientos y habilidades.
- ✚ Fomentar la cooperación entre diferentes personas, entre diferentes departamentos de una misma organización o entre diferentes organizaciones.
- ✚ Participar organizadamente en la elaboración de planes, programas y proyectos.

Así como las anteriores son grandes ventajas para trabajar en equipo también existen algunas desventajas si los equipos no se integran cuidadosamente y al final pueden ser un desperdicio de tiempo y dinero. Generalmente ocurren problemas:

- ✚ Si el equipo se guía por una sugerencia sin ver toda la situación.
- ✚ Cuando todos los miembros del equipo están de acuerdo en que se necesita hacer algo, pero ninguno está dispuesto a asumir la responsabilidad de la acción.

- ✚ Si los miembros del equipo saltan a la acción, antes de analizar la situación y tomar decisiones.

El sólo reunir a las personas, no asegura que trabajarán unidas como un equipo. Los equipos deben integrarse de manera tal que fomenten la participación y la interacción.

El primer elemento clave de un trabajo en equipo exitoso lo constituye la integración del equipo. Los elementos fundamentales para integrar un equipo de trabajo son las habilidades de liderazgo, la selección adecuada de los miembros del equipo y su formación.

Las habilidades de liderazgo están referidas a:

- ✚ Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- ✚ Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- ✚ Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- ✚ Asegurar que alguien se encargue de ejecutar las decisiones del equipo.

Todos los miembros del equipo de trabajo deben utilizar las habilidades de liderazgo para hacer que el trabajo en equipo rinda sus frutos.

Selección adecuada:

Un equipo es tan poderoso como las personas que lo integran: Si no se seleccionan con cuidado los miembros de forma que estén presentes las habilidades, la experiencia y las áreas de responsabilidad necesarias, el equipo no tendrá mucha oportunidad de hacerle frente a las situaciones de manera efectiva.

Formación de los miembros:

Para que un equipo sea efectivo, todos los miembros deben tener la formación necesaria. No debe esperarse que los miembros participen de lleno en la toma de decisiones si no tienen el conocimiento requerido para que su contribución sea valiosa. La formación de los integrantes de un equipo de trabajo deberá estar balanceada entre el SABER SER, SABER HACER y EL SABER APRENDER.

#### **4.7 Las reuniones y los equipos de trabajo**

Las reuniones juegan un papel importante en el proceso de formación de equipos de trabajo y por ello debe tenerse un ambiente idóneo para la realización de las mismas, propiciando que cada miembro se prepare para ella, escuche a los demás y participe de lleno en el trabajo del equipo.

**Preparación:** La preparación a conciencia es una parte vital para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados las reuniones pueden convertirse en un desperdicio de tiempo.

**Disposición Para Escuchar:** Tal vez la habilidad más importante que los integrantes de un equipo requieren desarrollar es la de escuchar. En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo. Pero escuchar bien va más allá de sólo tratar de comprender pasivamente lo que alguien está diciendo. El oyente activo se caracteriza por "Escuchar, Preguntar y Repetir". Ello facilita que todos los presentes tengan la claridad necesaria frente a los planteamientos del expositor.

Existen técnicas que reducen la probabilidad de conflictos y promueven la participación y la interacción en las reuniones:

**Agendas:** Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un formato dentro del cual operar. Se debe entregar por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora de inicio y de terminación, el lugar y el objetivo de la reunión. Se puede adjuntar cualquier material de apoyo que ayude a los miembros a prepararse.

**Procedimientos Claros:** Si todos los miembros del equipo entienden los procedimientos de las reuniones, se sentirán alentados a participar.

Cuando se llega a un acuerdo sobre las reglas o la metodología de la reunión, todos los participantes se sienten cómodos.

**Objetivos Claros:** Un objetivo claramente establecido aclarará las metas de la reunión y, además reducirá malos entendidos. Si surge un conflicto o el equipo se desvía, se vuelve a enunciar el objetivo para que los miembros puedan regresar al tema que se está tratando.

**Tiempo De Reflexión:** El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un poco de aire; también, algunos minutos al inicio de la reunión permitirán a los miembros del equipo ordenar sus pensamientos. En ocasiones cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se seren y aclaren sus ideas.

**Asignaciones De Acciones:** Son las asignaciones de responsabilidades para llevar a cabo las acciones que el equipo decidió. El líder debe revisar cualquier asignación ante del final de la reunión.

**Minutas:** Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y acciones de un equipo. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, estas minutas deben distribuirse a los miembros del equipo y a cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.



## 4.8 El liderazgo

En los procesos de organización y participación comunitaria es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen en la

comunidad por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de sus comunidades a actuar, a decidir, a participar.

Las personas dinámicas, que ejercen influencia en los grupos, que perciben las necesidades, que visualizan soluciones, que tienen capacidad de dirección y control, a quienes todos siguen, son los líderes que se convierten en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo. Los líderes son personas que captan los pensamientos y los sentimientos de sus compañeros y pueden descubrir diferentes alternativas para ayudar a satisfacer las aspiraciones de los grupos a los cuales pertenecen.

Los líderes son el resultado de las circunstancias sobre las cuales los grupos de personas se integran y organizan para alcanzar objetivos comunes. Los grupos perciben las habilidades que deben reunir los líderes de acuerdo con las necesidades, los objetivos y los resultados esperados. De ahí, que los líderes dentro de un grupo pueden variar según el cambio de las circunstancias.

Los líderes se destacan cuando ayudan a sus grupos o comunidades a lograr sus metas u objetivos, también cuando impulsan a sus seguidores a participar activamente en la toma de decisiones.

Los líderes del momento actual que vive América Latina están obligados a ser constantes agentes de cambio, tienen que ser capaces de retar los procesos, enfrentar la realidad, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos de sus conciudadanos, canalizar positivamente la inconformidad mediante la presentación de alternativas de solución. Los líderes contestatarios o de meras elaboraciones teóricas pertenecen al pasado.

Los líderes de hoy tienen que mantener una influencia permanente, no pueden quedarse en las influencias ocasionales, pues ellos tienen que proyectar acciones donde se involucra a un número amplio de personas y durante un tiempo prolongado.

El liderazgo es una función que todas las personas, en mayor o menor proporción, asumen en distintos momentos y circunstancias. Cada vez que alguien trata de influir en la conducta de otra persona, se está ejerciendo una función de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia.

Un líder es aquella persona que busca siempre el logro de los objetivos del equipo sin anteponer sus deseos y necesidades personales, sin buscar un reconocimiento público. Un líder es ante todo un modelo para el equipo, un guía, un motivador.

El líder debe ser el mayor facilitador del trabajo en equipo y nunca convertirse en un obstáculo. Para ello requiere participación en las decisiones, espacio para el desarrollo de la creatividad y el manejo productivo de los conflictos, mucho entusiasmo y perseverancia para llevar al equipo al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo individual y grupal.

" Los líderes triunfadores del mañana serán individuos que pueden dedicar su energía y la de sus principales colaboradores, a responder al cambio o a suscitarlo para lograr los resultados que desee".

Tres capacidades del liderazgo

- a) Saber diagnosticar el problema.
- b) Adaptar la conducta para solucionarlo.
- c) Comunicar las soluciones.

¿Qué hacen los líderes con éxito?

1. Fijar El Rumbo.
2. Demostrar Carácter Personal.
3. Engendrar Capacidad Organizacional.

Fijar el rumbo es:

1. Pensar profundamente y ver posibilidades nuevas.
2. Demostrar responsabilidad inquebrantable.
3. Tener la visión, la destreza y los recursos necesarios para formar conexiones más allá de la base primaria.
4. Mostrar convicción en la creación de una nueva visión.
5. Articular una visión, valores y estrategias tangibles.
6. Elaborar una misión que abra nuevos caminos.
7. Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos.

Demostrar carácter personal es:

1. Dirigir mediante el ejemplo.
2. Creer en uno mismo: Autoconfianza unida a humildad.
3. Demostrar niveles altos de percepción y discernimiento de las realidades del mundo y los integrantes del grupo que lidera.
4. Exhibir niveles altos de motivación para hacer posible que los miembros del grupo soporten la dificultad del aprendizaje y el cambio.
5. Responder al reto de superarse.

Movilizar la dedicación individual es:

1. Escuchar más que hablar.
2. Ejercer el poder mediante la dignidad.
3. Fortalecer a los demás compartiendo poder e información.
4. Emplear diversas maneras para conseguir lo mejor de cada uno.
5. Tener amor por la gente.
6. Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.

Engendrar capacidad organizacional es:

1. Integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas.
2. Aprovechar plenamente las capacidades de los individuos independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultural.
3. Suministrar retroalimentación específica y frecuente que ayude a mejorar el desempeño del equipo.
4. Respaldar al equipo, incluso cuando está perdiendo.
5. Aprender de los errores y de los éxitos.
6. Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo.
7. Experimentar y correr riesgos.



#### 4.9 La investigación acción participativa

La investigación acción participativa (IAP) se inscribe dentro de un movimiento en el ámbito latinoamericano como una respuesta al modelo de investigación tradicional (positivismo). En la IAP el grupo investigador y el grupo o comunidad vinculada a la investigación se ubican en un mismo nivel desde el momento en que inician la identificación y priorización de un problema.

La IAP tiene al mismo tiempo un carácter educativo y de acción, ya que no sólo se busca conocer las situaciones existentes que no son dignas del género humano sino transformarlas con base en la construcción conjunta de acciones por parte de los actores sociales involucrados.

El modelo de IAP se apoya en el principio de la cooperación, que tiene como punto de partida la interpretación común de situaciones sociales y que están orientadas al cambio social con fines de transformación o emancipación.

La acción social así entendida utiliza el discurso como una forma de comunicación que cuestiona la realidad social y su legalidad, revelando su estructura contradictoria con el fin de proponer posibilidades de cambio. En este sentido, este enfoque construye la verdad en la argumentación dialógica establecida entre los diferentes actores sociales que están involucrados en el problema.

Fases del modelo de investigación acción participativa:

Fase de sensibilización: es una fase de acercamiento a la comunidad, para identificar los líderes y a partir de allí iniciar con la comunidad la comprensión de la problemática de los grupos implicados.

Fase de conceptualización o tematización: El objetivo de este momento es la reflexión colectiva orientada a la reelaboración del conocimiento producido hasta entonces que oriente la acción educativa que se desarrollará en la fase siguiente.

Implica la confrontación entre la teoría existente y la percepción de lo real, de la surgen los temas para organizar un programa educativo cuyo objetivo es elevar el nivel de conciencia de la comunidad frente al problema que afronta.

Fase de programación de la acción: En esta fase se lleva a cabo la acción programada y planeada por los diferentes actores sociales luego de la discusión y comprensión cabal del problema. Se organizan grupos para los círculos de estudio. Seleccionar ideas. Irradiar la acción educativa y

selección colectiva de las acciones, entre ellas la elaboración del proyecto mediante el cual se espera transformar la situación. Ejecución y evaluación del proyecto o proyectos de acción.



## Bibliografía

(s.f.).

Adela Acitores Suz, F. J. (s.f.). *Innovación docente para futuros diseñadores*. ESNE.

Bernal, L. A. (2004). *Manual de gestión comunitaria*. Bogota, Colombia: Carrera.

Bustamante, Y. S. (Febrero de 2006). *La gestión social y el trabajo social*. Obtenido de  
file:///C:/Users/Alejandra%20Torres/Desktop/15\_1330(1).pdf

Fonseca, J. A. (s.f.). *Trabajo Social en Compromiso de Gestión*.

León, C. F. (s.f.). *Hacia una concepción del trabajo social en México su condición profesional*.  
Obtenido de file:///C:/Users/Alejandra%20Torres/Desktop/a12v09n2.pdf

Martinez, E. E. (2013). *Desarrollo historico del trabajo social en México*. México.

Mintzberg, H. (2007). *Planeación estrategica*. Obtenido de  
[http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

Romero, T. F. (s.f.). *Nociones básica de trabajo social*. Madrid: Ediciones Academicas.

Virgilio, M. C. (s.f.). *Conceptualización de la Gestión Social*. Obtenido de  
file:///C:/Users/Alejandra%20Torres/Desktop/Gestion-de-la-poli-tica-social-conceptos-y-herramientas.pdf