

GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE

Teodoro Pérez, Ma. Eugenia Martínez y Ana Luz Rodríguez

TABLA DE CONTENIDO

	PÁGINA
PRÓLOGO	4
PRESENTACIÓN	7
 PRIMERA PARTE GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL 	
1. DESARROLLO, GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	11
1.1. EL DESARROLLO SOCIAL	12
1.2. PARADIGMAS DEL DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO	15
1.3. LA GERENCIA SOCIAL	24
1.4. GERENCIA Y GESTIÓN SOCIAL	29
2. ORGANIZACIONES, DESARROLLO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	40
2.1. LA RESPONSABILIDAD CIUDADANA	42
2.2. GERENCIA SOCIAL, UN MANDATO CONSTITUCIONAL PARA LAS ENTIDADES DEL ESTADO	43
2.3. FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES CON ANIMO DE LUCRO	44
2.4. GESTIÓN SOCIAL Y ACUERDOS MUNDIALES DE ÉTICA EMPRESARIAL	47
2.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS	49
2.6. MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL APLICADOS EN COLOMBIA	52
3. SOCIEDAD CIVIL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	54
3.1. SOCIEDAD CIVIL	54
3.2. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	60
3.3. TIPOS DE ONGS	61
3.4. LAS SINERGIAS, LAS ALIANZAS Y LAS REDES	66
3.5. LAS RELACIONES CON EL ESTADO	67
3.6. LAS ONGS Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	68
 SEGUNDA PARTE GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 	
4. APROXIMACIÓN AL MODELO	71
4.1. CONCEPTOS BÁSICOS	71

4.2. BREVE ARQUEOLOGÍA	73
5. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA GERENCIA SOCIAL	79
5.1. NECESIDAD DE LA GERENCIA SOCIAL	79
5.2. NATURALEZA DE LA GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE	80
5.3. TELEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE	85
5.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, CONCEPTO ARTICULADOR DE LA GERENCIA SOCIAL	86
6. PRINCIPIOS DE ACCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL INTEGRAL Y ESTRATÉGICA	90
6.1. PRINCIPIO DE INCLUSIÓN	90
6.2. PRINCIPIO DE INTEGRALIDAD	92
6.3. PRINCIPIO DE CORRESPONSABILIDAD	94
6.4. PRINCIPIO DE COMUNICABILIDAD	95
6.4. PRINCIPIO DE INCERTIDUMBRE	96
7. CATEGORIAS Y LINEAMIENTOS	98
7.1. FORMAS Y ESTILOS DE PLANEACION	98
7.2. TRABAJO EN REDES	101
7.3. RELACIONES PARTICIPATIVAS	103
7.4. ESTILOS EVALUATIVOS	107
7.5. GESTION CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	111
7.6. FOCALIZACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL	114
7.7. CONCEPTO DE SUJETO	117
BIBLIOGRAFÍA	121

PRESENTACIÓN

El presente libro es resultado de la investigación titulada: "GERENCIA DEL DESARROLLO SOCIAL: MODELOS DE ACCIÓN SOCIAL", contratada por el Departamento de Investigaciones de la Unidad de Formación Avanzada de la Universidad de la Salle, realizada durante el año 2003 por Teodoro Pérez en calidad de director e investigador principal, con la participación de María Eugenia Martínez y Ana Luz Rodríguez como co-investigadoras.

En la investigación tomaron parte los estudiantes de la Especialización en Planeación, Gestión y Control del Desarrollo Social de la cohorte 2002-2003: Sandra Pineda, Lucía Rodríguez, Efraín Alfonso Cantillo, Blanca Lilia Ardila, Lady Fabiola Quintero, María Angélica Brugés, Ana María Zárate, Azuka Aisha Pérez, Adriana Cortés, Elizabeth Cortés, Mónica Viviana Porras, Andrea Castro y Luz Yani Agudelo, quienes desempeñaron algunas responsabilidades en la recolección de información y en su primer nivel de análisis.

En el propósito de construir un modelo de Gerencia Social con base en los principales paradigmas y estrategias de intervención que actualmente orientan la promoción del Desarrollo Social centradas en la Planeación Participativa, se identificaron las experiencias más significativas e innovadoras de la gerencia social que se estaban llevando a cabo en el Distrito Capital con el fin de distinguir y precisar las principales estrategias de intervención aplicadas en las experiencias identificadas.

El proceso investigativo permitió formular nuevos conceptos sobre el Desarrollo Social y sobre la Gerencia Social, y construir un Modelo de Gerencia Social que organiza el conocimiento social ya sistematizado, alimentándolo con diversas distinciones que los investigadores hicieron sobre la praxis de las organizaciones que están a la vanguardia de la gerencia social, ofreciendo un producto con gran potencial para constituirse en referente tanto para los propósitos formativos de nuevos profesionales en el campo del desarrollo social, como para quienes ejercitan la gerencia social en los sectores público, de la sociedad civil y de la sociedad empresarial.

El Modelo que se derivó, al cual hemos denominado **Gerencia Social Integral e Incluyente**, se ubica en el paradigma de la complejidad y asume que en cuanto agentes sociales que afectan directamente los cursos de acción que toma el país, las organizaciones tienen dos clases de responsabilidades: en el aspecto ético, para contribuir a la dignidad humana expresada en hacer posibles los Derechos Humanos para todos y todas; y en el campo político, para contribuir a hacer realidad el Estado Social de Derecho que consagra la Constitución Política de Colombia.

El modelo de Gerencia Social que se propone tiene como principales características la integralidad y la inclusión social, y está orientado a la construcción de riqueza social y al fortalecimiento de la gobernabilidad a través de la promoción del desarrollo del capital humano y social. Estas responsabilidades se viabilizan a través de una Gerencia Social fundamentada en cinco principios con sus respectivas estrategias de acción, a saber:

Principio de Inclusión, que partiendo de concebir a la población como sujeto de derechos con capacidades de autodeterminación, propende por hacer visible, reconocer y respetar la pluralidad; enfatiza en la necesidad de avanzar en cambios culturales y en condiciones materiales que garanticen la equidad de género, y promueve el empoderamiento de los actores sociales a través de fortalecer sus potenciales mediante estrategias de

descentralización, participación activa, generación de procesos autosustentables y el control social.

Principio de Integralidad, que ve a las personas en su complejidad, especificidad y totalidad y por tanto busca el diseño de acciones integrales dentro de un enfoque que integra en vez de fragmentar y que no divorcia a los sujetos de su contexto. Por ello pretende el seguimiento de perspectivas poblacionales que tiene carácter holístico y que observan la multicausalidad.

Principio de corresponsabilidad, fundado en la interdependencia y conectividad de los procesos y fenómenos del mundo, y en que los agentes tienen derechos pero también deberes, los cuales deben ejercer corresponsablemente desde sus propias posibilidades y compromisos, ya sea de manera individual o estableciendo redes sinérgicas que desplieguen y amplíen el horizonte de posibilidades de todos los actores sociales.

Principio de Comunicabilidad, a partir del cual la Gerencia Social resignifica la comunicación organizacional de tipo instructivo y unidireccional que la asumía como mecanismo dedicado a la transferencia de información a todos los niveles del sistema, para entender los procesos comunicacionales en la doble dimensión que los constituye y que le dan su naturaleza eminentemente interactiva: el reconocimiento del carácter activo del hablar y del escuchar, de la necesidad de alinear la organización mediante la construcción de significados y sentidos compartidos entre todos sus integrantes, la asunción de la información como un bien colectivo no susceptible de apropiación sino que debe circular amplia y fluidamente, y que la comunicación hacia los públicos externos debe efectuarse también en doble vía.

Principio de Incertidumbre, que permite a la Gerencia Social tener la flexibilidad suficiente para ajustar permanentemente lo planeado según los resultados y el contexto concreto en el que actúe, incorporando en su gestión el seguimiento sistemático para que los actores responsables sean retroalimentados y puedan realizar los ajustes necesarios y pertinentes, con el propósito de mantener el horizonte y avanzar hacia el logro de los objetivos previstos, como resultado del aprendizaje organizacional.

Los autores extienden su reconocimiento y gratitud a las personas entrevistadas, quienes generosamente suministraron una valiosa información sin la cual el presente trabajo no habría logrado las propuestas innovadoras que contiene. Ellas son:

De las Entidades Públicas: Esperanza Pérez y Luz Jenny Vargas, Coordinadora y Profesional Universitaria del Centro Zonal Suba del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Bogotá; Carlota Márquez Higuera, Directora Regional del ICBF de la Regional Meta; Pedro Quijano e Idaly Monroy, Asesor de Dirección para la Política Social y Coordinadora del programa Talentos y Oportunidades para la Generación de Ingreso del Departamento Administrativo de Bienestar Social del Distrito Capital.

De las Organizaciones no Gubernamentales: Leonor Abella y Martha Obregón, Directora del Área de Prevención y Directora Centros de Atención Preventiva de la Asociación Cristiana de Jóvenes; Claudia Hurtado, Coordinadora Técnica de la Fundación Acción contra el Hambre; Luz Dary Bueno, María del Pilar Cifuentes, Guillermo Mendieta, Mercedes García e Inedia Velandia, Directora y Coordinadores de proyectos de la Fundación Apoyar FUNDAP; María Teresa Gneco, Directora del Área Social de la Corporación Minuto de Dios; Matilde Quintero

y Hugo Gómez, Directora y asesor social de la Fundación para la Educación y el Desarrollo FEDES.

De la Empresa Privada: Eliana Álvarez, Profesional del área de Relaciones Externas de ECOPETROL; Marycielo Russi y Sandra Pilar Acosta, Consultora en Responsabilidad Social y Coordinadora de Relaciones con la comunidad respectivamente de GAS NATURAL ESP; Isabel Cristina Mesa, Profesional responsable del área de relaciones con la comunidad de COLMOTORES S.A.; y Ramiro Santa, Gerente de Relaciones Externas de HOCOL S.A.

PRIMERA PARTE
GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

PRIMERA PARTE GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. DESARROLLO, GERENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La construcción de una sociedad centrada en la libertad, la equidad, el pluralismo y la solidaridad ha sido un interés prioritario de múltiples pensadores, políticos y científicos desde hace varios siglos. Las ideas y prácticas democráticas en la Grecia Antigua se constituyeron en la praxis fundante de esta nueva forma de organización social y de relaciones humanas; las revoluciones francesa y norteamericana inauguraron políticamente en la época moderna las constituciones que legitimaron la voluntad popular, masculina y supuestamente universal como la fuente del poder, de la estructura democrática del estado y de las formas representativas de gobierno. En la actualidad han surgido críticas, rodeos y propuestas de otros actores que resaltan su presencia en la construcción de la historia, su participación en los procesos de desarrollo y demandan la responsabilidad social compartida.

Múltiples discursos filosóficos, pedagógicos, sociológicos, económicos y gerenciales se han erigido e implementado en la búsqueda de estos objetivos, pero los hechos nos evidencian que el sistema de relaciones patriarcales predominante en el mundo tiene una admirable capacidad de mimetismo y de conservación, y que los cambios producidos aun no logran constituir a los Derechos Humanos y a la Democracia Participativa como realidad vigente, y que incluso, con frecuencia se observan lamentables retrocesos que han incrementado el distanciamiento del tan anhelado desarrollo social que las diferentes discursividades disciplinarias y prácticas sociopolíticas dicen perseguir. Sin embargo, el proceso del pensamiento no se frena y encontramos otras alternativas que de forma acumulativa y circular invitan a continuar en la búsqueda del desarrollo y el bienestar social.

Hoy los desarrollos científicos y tecnológicos nos permiten vivir prácticamente en cualquier condición ambiental por extrema que sea, con la paradoja de que somos incapaces de convivir respetuosa y solidariamente con los otros miembros de la especie y con nuestro entorno. Son constantes del mundo actual la multiplicación de los conflictos bélicos por motivos étnicos, culturales, religiosos, económicos y políticos; la brecha del bienestar entre países y grupos humanos de pobres y ricos se amplía en la medida en que más riqueza se produce; el excesivo afán consumista está llevando a la depredación irreversible de la vida en el planeta y a poner en riesgo la vida de las generaciones venideras.

En la sociedad patriarcal actual vivimos con los otros en una coexistencia que nos lleva a asumirlos como una amenaza y por tanto a rechazarlos hasta buscar su dominación o supresión física, o a verlos como oportunidad económica en cuanto mercado potencial, o simplemente a desconocerlos mediante una barrera de insensibilidad e indolencia frente a lo que les sucede a quienes no son "de los nuestros". El mundo que vivimos en este tipo de relaciones hace que la convivencia

en equidad - entendida como la realización de nuestra naturaleza social en un modo de vida consensual que se caracterice por el pluralismo, por el respeto como aceptación del derecho y la legitimidad de la existencia plural de los otros, y por la justicia social, la solidaridad y la cooperación, todo dentro de la asunción de la interconexión e interdependencia del curso común en el devenir de todos los sistemas vivientes - sea en la actualidad el principal reto de la humanidad, según dice Capra¹. Para la construcción de este mundo se requieren ingentes esfuerzos desde múltiples dominios: el cultural, el político, el económico, el ético, el ontológico y el administrativo. La Gerencia Social, de manera particular, dada su potencialidad para articular sinérgicamente varios de estos dominios, tiene un papel clave que desempeñar en la realización de esta utopía.

En este orden de ideas consideramos preciso abordar los argumentos de varios actores y sectores sociales que hoy propenden por la orientación y gestión del Desarrollo Social, toda vez que los deseos, responsabilidades e intereses en el presente generan nuevas argumentaciones y descentralizan la visión en las relaciones de los Estados Nación para ampliarlas a los sectores privado y civil.

1.1. EL DESARROLLO SOCIAL

El desarrollo social puede ser visto como resultado o como proceso. Cuando se le ve como resultado se asume que es una meta, un lugar al cual es posible llegar mediante determinadas estrategias y siguiendo ciertos caminos, que conducirán a la sociedad y a los grupos humanos a ese estado de desarrollo, que por lo general se relaciona con el modo de vida que llevan los países "desarrollados", especialmente en lo atinente a su capacidad adquisitiva o de consumo, sus niveles educativos, científicos y tecnológicos, y sus ofertas de seguridad social.

De acuerdo con Elizalde² y Fernández³, el modelo de desarrollo que sigue operando en nuestra sociedad, desde la visión del Estado, está configurado sobre la idea de crecimiento económico y de progreso, entendidos como procesos universales, unidireccionales y unívocos, en cuanto son concebidos en términos evolutivos lineales, por los cuales deben pasar todas las sociedades. El desarrollo es uno solo – el del camino que han tomado las sociedades industrializadas – por el cual deben transitar los países "atrasados" para que algún día alcancen el bienestar.

Con la inusitada expansión de las economías de libre mercado, hizo carrera la idea de que el incremento en la productividad al incorporar los desarrollos tecnológicos a los medios de producción, podía resolver todos los problemas de suministros para satisfacer las necesidades de la población. El gran reto consistía –y sigue consistiendo–, por lo tanto, en modernizar las economías para obtener altos índices

¹ CAPRA, Fritjof. La trama de la vida. Barcelona. Anagrama. 1999.

² ELIZALDE, Antonio. Desarrollo y democracia. En La gerencia social como desafío para el desarrollo. Bogotá. Grafimpresos Ltda. 1997.

³ FERNÁNDEZ, Carlos. Desarrollo y paz. Bogotá. Ediciones Macondo. 1998.

de crecimiento económico, que el corolario natural sería la supresión de la pobreza y el advenimiento del progreso generalizado.

No obstante, como se ha hecho evidente a lo largo y ancho del sur del planeta - aunque también, con menor intensidad, en el norte- el crecimiento de la oferta de bienes y servicios no vino acompañada por el correspondiente incremento en la capacidad de consumo, la revolución tecnológica expulsó del proceso productivo a grandes masas de personas al reemplazarlas por las máquinas, y los mercados se globalizaron, con la consecuencia de que los países altamente industrializados empezaron a competir con grandes ventajas en productividad y en subsidios frente a los más atrasados tecnológicamente, generando diferencias aun mayores entre unos y otros en cuanto a la acumulación de capital, producción de conocimiento científico y desarrollo tecnológico, de acuerdo con lo que afirma Schvarstein⁴.

Conviene precisar que entre desarrollo y economía existe un vínculo vital, ya que la economía es la disciplina que da los criterios para un manejo eficiente de recursos escasos, y que define la forma en que la empresa maximiza su utilidad y la familia su bienestar.

A partir de los años setenta el concepto del desarrollo como crecimiento económico, y en particular como crecimiento depredador, empieza a ser duramente cuestionado por el funesto deterioro que está generando en el biosfera, con la acelerada destrucción de recursos no renovables, en particular de bosques y de especies animales, y la contaminación del aire y del agua, dicen Rifkin y Howard⁵. En los años ochenta emergen nuevas visiones sobre el desarrollo, que lo asocian con lo social, en particular con la satisfacción plena de las necesidades humanas, según Max-Neff⁶, en la cual el desarrollo social consiste en la oferta y alcance de la población de los satisfactores adecuados, tanto histórica como culturalmente, para que dichas necesidades logren su realización, o con la ampliación de oportunidades para las personas y la sostenibilidad ambiental, como plantean Rodado y Grijalba⁷.

En el primer informe sobre desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 1990⁸, se definió el desarrollo social desde la perspectiva del desarrollo de las personas, es decir como desarrollo humano, y lo asumió como el proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos así como el nivel de bienestar alcanzado por ellos. Consideró como las oportunidades básicas el vivir una vida larga y saludable, tener una escolaridad alta y acceder a los recursos necesarios para llevar una vida digna. Incluyó aspectos como la libertad política, la seguridad personal, las condiciones de trabajo y en general el respeto por los derechos humanos, aunque no consideró indicadores para incorporar estos aspectos en el índice que mide el desarrollo humano.

⁴ SCHVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires. Paidós. 2003.

⁵ RIFKIN, Jeremy y HOWARD, Ted. Entropía, hacia el mundo invernadero. Barcelona. Urano. 1990.

⁶ MAX-NEEF, Manfred. . Desarrollo a escala humana. Medellín. Cepaur. 2000.

⁷ RODADO, Carlos y GRIJALBA, Elizabeth. La tierra cambia de piel. Bogotá. Planeta. 2001.

⁸ PNUD. Desarrollo humano. Informe 1990. Bogotá. Tercer Mundo. 1990.

El presente trabajo parte de una concepción del desarrollo social que lo asume como un proceso consistente en *la promoción y generación de las condiciones que posibiliten a todas las personas el disfrute de una calidad de vida digna, y el desarrollo de sus capacidades y potencialidades humanas para que sean lo que quieren y pueden ser de acuerdo con el contexto social e histórico en el que transcurre su existencia, en relación respetuosa con su entorno natural y social*, y espera llegar a una conceptualización socialmente incluyente y más compleja.

En esta perspectiva, el desarrollo social es un proceso de transformaciones y construcciones en los diversos ámbitos que se constituyen en contexto de producción y reproducción de los individuos y de las maneras de convivencia entre los seres humanos y de sus condiciones de bienestar, que está referido necesariamente con el desarrollo humano, el cual va mucho más allá de su denotación como desarrollo ontogenético del niño hasta cuando se hace adulto, para implicar una comprensión que trasciende el sano desarrollo biológico del individuo, para penetrar en el campo de lo social, lo económico, lo cultural y en todas las demás facetas que están involucradas en la construcción del mundo social que en condición de contexto multivariado se convierte en el espacio de apertura o de cierre de posibilidades para la existencia gratificante de las personas, es decir, para su calidad de vida.

Ello nos conduce a considerar qué es la calidad de vida. Al respecto los planteamientos que sobre el tema hacen Rodado y Grijalba⁹, indican que la calidad de vida se entiende como las condiciones y circunstancias en que se desenvuelve la existencia de una persona o de un grupo social en un ambiente determinado, indicando que está estructurada por cuatro componentes estrechamente conectados que deben surgir complementariamente para que la dignidad de la existencia sea realidad. Estas dimensiones son:

- *El nivel de vida*, consistente en el volumen y calidad de bienes y servicios que la persona pueda adquirir, lo cual está relacionado con su nivel de ingresos y es por tanto un parámetro de orden exclusivamente económico;
- *Las condiciones de vida*, que son el conjunto de bienes que conforman la parte social de la existencia humana, o sea la oferta empresarial e institucional de servicios en el campo de la seguridad social, la recreación, la cultura, la educación, la vivienda, etc., además de aspectos como libertades públicas, respeto a los derechos humanos, espacios de participación social y vida espiritual, todo lo cual hace posible el desarrollo integral de las personas;
- *El medio de vida*, referido a las condiciones que el entorno natural ofrece para una sana existencia, lo que comprende la disposición de un medio ambiente saludable en todos sus aspectos y las prácticas que las personas realizan para garantizar la sostenibilidad de las condiciones ecológicas del planeta; y

⁹ RODADO y GRIJALBA. Op. Cit.

- *Las relaciones de vida*, que atañen a los formas de relación con el grupo social del que se hace parte, en particular lo atinente al respeto a la vida y la integridad personal, la configuración del tipo de sociedad que se desea tener, y las formas culturales de convivencia pacífica y respetuosa de las diferencias y pluralidades que la sociedad ofrece.

Las condiciones para que en los diversos ámbitos sociales se garantice una calidad de vida para toda la población, necesariamente se relacionan y dependen de la vigencia plena de los Derechos Humanos – políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, al desarrollo y la paz- considerados en su carácter de integralidad, interrelación e interdependencia. También los derechos resignificados por las mujeres como la eliminación de todas las formas de discriminación, los sexuales y reproductivos, la vida libre de violencias; los demandados por las comunidades indígenas y las etnias en torno a su plena identidad y reconocimiento como personas y portadores de culturas ancestrales.¹⁰

1.2. PARADIGMAS DEL DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO

No existe un concepto unívoco de desarrollo social. Dentro de la pluralidad de intereses, de cosmovisiones, de culturas y de prácticas que comportan los individuos y grupos, es posible distinguir diversas posiciones acerca de lo que para ellos significa el desarrollo social y humano en el dominio de la vida cotidiana. Las diversas corrientes ideológicas y políticas comportan miradas también diferentes acerca de lo que para ellos significa condiciones de vida digna, calidad de vida y desarrollo humano. Es decir, en el operar con los otros, en el construir proyectos, en el gratificarnos de vivir la vida que vivimos, en lo que consideramos que es el bienestar, lo que se asume como desarrollo social y humano llega a ser antagónico entre unas y otras miradas.

Cualquier tipo de proyecto o empresa que intente afectar los sistemas de relaciones humanas, ya sea para apuntalar las existentes o para construir unas nuevas, comporta una determinada visión del desarrollo social y humano, que se constituye en el norte hacia donde los diseñadores y ejecutores dirigen sus energías, recursos y acciones. Esta visión puede estar formulada explícitamente, o también puede estar implícita en los contenidos, estrategias y objetivos de la propuesta, aún cuando los proponentes no sean conscientes de ello. A continuación veremos las dos posiciones que se hallan en los puntos extremos del abanico de posturas.

De acuerdo con Eisler¹¹, La humanidad ha vivido a lo largo de su historia en dos grandes cosmovisiones o paradigmas que se sitúan como trasfondo que anima y orienta el tipo de sociedad y de relaciones que establecen las colectividades, ya sea

¹⁰ GUTIERREZ Paula. Cartografía de mujeres para pensar los derechos. Bogotá. Red nacional de Mujeres-Corporación Humanizar. 2003

¹¹ EISLER, Riane. El Cáliz y la Espada. Santiago. Cuatro Vientos. 1995.

en grandes territorios (naciones) o en pequeños espacios (pueblos, tribus). Son dos visiones bipolares pero coexistentes, que se realizan en modos de vida en donde una de las dos tiene preeminencia. En el mundo occidental, durante los últimos 5.000 a 8.000 años, ha predominado el paradigma patriarcal, el cual ha configurado y configura actualmente el tipo de sociedad que vivimos.

Los Derechos Humanos en tanto que principios rectores de la convivencia entre congéneres, y la Democracia Participativa como organización político-social que los realiza, se ubican en la perspectiva del paradigma solidario, que en nuestro parecer es el que permite un efectivo desarrollo social y humano al dar paso a una amplia apertura de su horizonte de posibilidades para todas las personas, así como del cuidado tierno y respetuoso del entorno natural y de las múltiples manifestaciones de la vida en el planeta que nos alberga.

En la cultura que nos ha tocado vivir a los colombianos, la cual está inserta en la tradición milenaria de occidente, es patente que la visión predominante es la que se sustenta en el paradigma patriarcal que se muestra en la matriz, y que se realiza en unos modos de vida caracterizados por la permanente búsqueda del control de los otros, por la competencia, por la apropiación de riquezas materiales, por la desconfianza y el miedo como las emociones que soportan las interacciones en los ámbitos no íntimos, y por la violencia como método predilecto y legítimo para resolver los conflictos. La construcción de una cultura –un modo de vida- solidario y democrático no será posible si no se logra fracturar esta visión patriarcal y edificar unas relaciones sociales que pendulen mucho más hacia el paradigma solidario, de manera que permee los diversos espacios de interacción y de configuración de lo social, según Pérez¹².

La matriz de los dos paradigmas de desarrollo social y humano que aquí se propone es un ejercicio de abstracción que pretende tipificar los puntos extremos de dichos paradigmas, los cuales en la vida cotidiana se presentan entremezclados y en tensión permanente.

Igualmente, la matriz no da cuenta exhaustiva de todas las categorías, variables, factores y fenómenos que pueden ser componentes estructurantes de dichas visiones, sino que enuncia aquellas que más los caracterizan, en relación con las competencias de la Gerencia Social.

¹² PÉREZ, Teodoro. Convivencia solidaria y democrática. Bogotá. Ismac. 2001.

Cuadro número 1. Los dos Paradigmas del Desarrollo Social y Humano*.

DOMINIOS	PARADIGMAS	
	PATRIARCAL	SOLIDARIO
ETICA	Utilitaria Argumentativa/Discursiva Libertad individual	Responsable Ethos – Preocupación por el/la otro/a Equidad/Colectividad
CULTURA	Antropocéntrica Androcática Dominadora Autoritaria Individualista Competitiva Consumidora Discriminatoria Guerrera	Biocéntrica -Ecocéntrica Andrógina Consensual Participativa Comunitaria Cooperadora Preservadora Integradora Paz imperfecta
ONTOLOGÍA	Objetividad-Racionalidad	Constructivista-Subjetividad
RACIONALIDAD	Instrumental – Lineal Reducción y abstracción Razón	Compleja - Sistémica Interconexión e interdependencia Emocional e intuitiva
FORMAS DE GESTIÓN	Rígida Jerárquica Homogenizadora Impersonal Controlada Miedo Repetitiva Representativa Excluyente Ordenadora y normativa	Flexible Equipo Diversificadora Personalizada Coordinada Confianza Creativa Directa Participativa Comunicativa
ECONOMÍA	Centrada en artefactos Depredadora Iniciativa privada Leyes del mercado Gigantista	Centrada en personas Ecológica Solidaria- Acción en Redes sociales Necesidades colectivas Limitada Escala Humana

* Cuadro elaborado a partir de un esquema propuesto por Pérez, op. Cit., p. 28. y ampliado por los autores.

	Lucro privado Crecimiento como finalidad Desarrollo económico	Distribución social de excedentes Satisfacción de necesidades Desarrollo social y humano
EDUCACIÓN	Habilidades competitivas individuales Productividad Capacitación Reproducción cultural Historias de héroes y guerras	Cooperatividad Autoafirmación – Gratificación Formación Cambio cultural Historias colectivas y de las paces
VISION DE LA PLANEACION	Desarrollo económico, por técnicos, para quienes puedan comprarlo	Desarrollo de la gente, por la gente, para la gente y con la gente
SENTIDO GRATIFICANTE DE LA EXISTENCIA	Apropiación y acumulación Poder y hegemonía Competir – Ganar – Arrasar	Solidaridad y equidad Participación y pluralidad Cooperar - Responsabilidad Social

La perspectiva que aquí se presenta de estos dos paradigmas tiene una connotación sistémica, pues considera que las visiones patriarcal y solidaria de la existencia y de la sociedad humana son un tramado de premisas y de supuestos que constituyen un sistema de componentes estrechamente conectados y mutuamente dependientes, van desde el dominio de la ontología –referido a la naturaleza que le otorgamos al ser de las cosas y fenómenos que conocemos, estos es, si el conocimiento humano es representativo de realidades externas o si es interpretativo del mundo exterior- pasando por la ética, las formas de gestión, el enfoque de la planeación y la educación entre otros, hasta llegar al sentido gratificante de la existencia que anima a uno y otro paradigma, de acuerdo con Pérez¹³.

El dominio del sentido gratificante de la existencia se ubica como trasfondo de las decisiones y acciones que las personas toman y ejecutan. Se refiere a aquellas formas de ser, de tener, de hacer y de estar que las personas asocian con el

¹³ PÉREZ, Teodoro. Hacia una convivencia respetuosa. Nuevos paradigmas para su construcción. Bogotá. Javegraf. 2001.

bienestar, la felicidad y la realización del sentido de la vida. Es un dominio de las emociones, del deseo y de los afectos que indica en todo momento y frente a cada situación que la persona enfrente, cuál será la opción que le dará mayor gratificación, según precisamente cuál sea la configuración de dicho ser humano como producto de su historia filogenética -herencia general y particular-, ontogenética -interacciones que ha vivido- y social -cultura en la que se ha socializado-. En efecto, cuando un niño nace encuentra un mundo que otros han construido y que data de tiempo atrás. El niño hace su aparición en ese mundo de objetos y de personas en el que halla ya configurado un determinado modo de vivir de esas personas, con unas costumbres, unos modelos de comportamiento, un lenguaje, unos modos de comunicarse, unas formas de hacer y de producir los bienes materiales y los servicios para la reproducción, todo lo cual debe aprender y a los cuales debe adaptarse inevitablemente para que pueda desarrollarse como ser humano e integrarse a su comunidad, como han afirmado Berger y Luckman.

El niño nace inmerso en un modo de vida -una cultura- que han construido quienes lo preceden, y debe aprender a convivir con ellos en un proceso que dura toda la vida. Este proceso lleva a que el niño vaya interiorizando en la interacción con los demás la cultura del grupo en el que convive, socializándose, es decir, integrándose al mundo de los otros.

El proceso de socialización va haciendo al individuo, le va estructurando y consolidando una manera de sentir, de pensar y de actuar, le va confiriendo una identidad personal propia y específica, en la que entran en juego tres componentes: los elementos constitucionales filogenéticos de los que está dotado al nacer como ser biológico perteneciente a la especie Homo Sapiens, y los específicos de la herencia particular de sus progenitores; el tipo y calidad de las relaciones interpersonales que se den con quienes conviva, especialmente en los primeros años de vida con sus padres; y la cultura de su entorno social. Cada individuo elabora y asimila de manera diferente los contactos con el mundo exterior, inicialmente según sean sus elementos constitucionales, y posteriormente también de acuerdo con el mundo que simbólicamente ha interiorizado, de modo tal que desde su individualidad le confiere su propia significación a las vivencias en que se vea inmerso. Según Bruner, el niño se hace ser humano en la aprehensión de la cultura, pero a su vez resignifica activamente los significados que los otros confieren al mundo, convirtiendo la interacción, desde la más inocua hasta la más decisiva, en un proceso de transacciones culturales, sociales y biográficas, y en un diálogo que parte de intereses, valoraciones y prejuicios.

La socialización es un proceso que los individuos viven de manera espontánea y permanente en el transcurrir ordinario de sus vidas, sin que se den cuenta de ello, a menos que se detengan a reflexionarlo, dice Martín-Baró. La cultura de su entorno social la van aprehendiendo como modo de vida en las múltiples interacciones que establecen de manera natural en el discurrir cotidiano. Ese proceso de hacerse humano al ser partícipe activo de una cultura, comprende el desarrollo de un sentir y

un pensar, de lo afectivo y lo cognitivo, de lo emocional y lo racional. Acceder a una cultura es apropiarse de formas concretas de emocionarse frente al mundo natural y social, y de maneras específicas de conocer ese mundo y de actuar frente a él, así como los parámetros para evaluar automáticamente las vivencias como gratificantes o no, y en esa medida para darles significado y conectarlas con el sentido de la vida.

Complementariamente, los conceptos de Guerra y Paz son dos temas interrelacionados con el desarrollo social que hoy en día son de interés y que no pueden ser desconocidos por la Gerencia del Desarrollo Social. El dúo señalado remite a interrogantes fundamentales sobre la viabilidad del Desarrollo Social, tales como:

- ¿Realmente las guerras han logrado superar y mejorar las condiciones de vida de la humanidad? ¿Por qué la historia se ha centrado en destacar los valores y actos guerreros?
- ¿Acaso la inversión mundial en la industria y comercio de las armas y los efectos que su utilización generan, no han sido unos de los mayores desastres de la humanidad y han ocasionado retrocesos e incluso aberraciones en las condiciones de la vida humana y del planeta?
- ¿Qué papel han jugado en el devenir y desarrollo de los pueblos las relaciones de baja entropía como las relaciones comerciales, vecinales, comunitarias? ¿Qué nuevas historias se están empezando a narrar sobre estos fenómenos y qué pueden aportar para mejorar la calidad de la vida de la humanidad?

Los rodeos para dar respuestas a estas preguntas se han venido trabajando a partir de 1959. Martínez hace una descripción detallada de los desarrollos que se han presentado en el estudio del campo en cuestión, que a continuación se cita en extenso:

“Los Paz Research, plantean ... la noción de paz positiva y la interacción entre paz y desarrollo. La paz positiva está relacionada con la creación de la justicia social como satisfacción de necesidades básicas y tiene que ver con el desarrollo de las potencialidades humanas encaminadas a la satisfacción de esas necesidades.... Se introduce la violencia estructural como categoría de análisis para enfrentarse a las desigualdades.... Las organizaciones de ayuda humanitaria comienzan a ampliar sus análisis a las posibilidades de intervención más allá del alivio de los desastres y las catástrofes inmediatas para vincular la acción humanitaria con la Cooperación del Desarrollo más a largo plazo.....

Los estudios de Paz, en los años 80s , son menos académicos y más ligados a los movimientos sociales, se amplía la reflexión sobre la amenaza de la guerra nuclear, el problema de la intervención militar y otras formas de violencia directa, represión e injusticia; búsqueda de alternativas para influir en la transformación de los sistemas políticos,

como sanciones no violentas, defensa no ofensiva y resolución de conflictos. La UNESCO impulsa los trabajos sobre la acción no violenta y la defensa civil.....

En relación con la Acción Humanitaria surgen ONGs como Acción Internacional contra el Hambre, Ayuda Médica Internacional, Manos Unidas, entre otras... inspiradas en la encíclica *Populorum Progressio* y el Concilio Vaticano II, ven la necesidad del testimonio contra determinadas políticas y la conversión de la acción humanitaria en mediática, resaltan el problema de los refugiados.....

Para construir el futuro, a partir de los 90s, al análisis de la paz negativa y positiva como alternativa a las violencias directa y estructural, se unen las discusiones sobre violencia estructural y simbólica..... Siempre nos podemos pedir cuentas de por qué nos hacemos las cosas, cómo nos las hacemos y siempre podemos exigirnos hacerlas de maneras diferentes, tengamos los instintos, los impulsos o genes que tengamos. En los estudios de los conflictos ya no se trata de resolverlos a costa de la propia justicia de las soluciones sino de aprender a gestionarlos y transformarlos.....

Las relaciones internacionales influenciadas por la teoría crítica y el feminismo, intentan una alternativa a los prejuicios de la modernidad ligada a la construcción de una sociedad civil global, por encima de las fronteras de los Estados que basan las relaciones internacionales solo en políticas intergubernamentales. La sociedad civil global rompe el trinomio Estado/nación-seguridad-soberanía y plantea incluso una nueva relación con la tierra. Es la tierra la que tiene problemas de seguridad y es toda la Tierra la que es soberana.....

La acción humanitaria afronta retos con nuevas formas de entender la independencia y la neutralidad, la relación entre la urgencia de la intervención y la teoría y el compromiso con el desarrollo a largo plazo, reforzando el papel del testimonio y la denuncia en su compromiso con los más débiles y reconociendo el papel de interlocutores de las víctimas de la exclusión y las catástrofes....

En la actualidad, el Instituto de Paz de Granada, España, propone un cambio de paradigma con la noción de paz imperfecta. Ya no se trata de aprender sobre la paz desde lo que no es paz, sino de denunciar la violencia y la guerra, desde la recuperación de los momentos de paz que están presentes en la historia de las relaciones humanas. Estamos trabajando por nuevas formas de cultivar las relaciones humanas, por nuevas formas de explicar cómo sabemos y cómo podemos hacer las

paces, nuevas epistemologías para la paz, en definitiva, nuevas culturas para la paz."¹⁴

La paz imperfecta supone una concepción más realista, no es solamente la consecución de un estado armónico de relaciones, ni la persistencia de una utopía, sino una forma de afrontar los procesos bajo los principios de la justicia social y la resolución pacífica de conflictos. Exige, entonces el análisis y comprensión dinámica de los problemas e intereses encontrados, así como la comunicación para la búsqueda de la concertación civilizada. Supone igualmente la posibilidad de la acción colectiva convenida y responsable en contraposición a la intervención de parte de las instituciones que asumen el control y la formulación de la norma.

En Colombia, el recorrido ha sido similar y se ha avanzado en la caracterización de las especificidades de los conflictos regionales. Al comienzo, los estudios de los violentólogos ofrecieron lecturas acerca del continuo conflicto armado vivido durante el siglo pasado. Abunda la caracterización de los sucesivos grupos armados, los mapas económicos y políticos, destacan la lucha por la tierra e ilustran sobre el impacto que causa en ellos mismos y en la población, así como los sucesivos pactos de paz y programas de reinserción.

Durante la última década, han surgido dos temas de relevancia para el desarrollo social. Por un lado, el Movimiento Ciudadano por la Paz destaca los conceptos de neutralidad activa que han portado las comunidades indígenas y el de resistencia ciudadana que ha orientado las prácticas de numerosas comunidades cívicas en medio de las armas. El mismo movimiento ha construido espacios de diálogo y reflexión conjunta entre empresarios, sindicalistas, mujeres, jóvenes, campesinos, indígenas, negritudes, intelectuales y líderes políticos acerca de la necesidad de resolver el problema agrario y el político, la cuestión ambiental y la social, especialmente la pobreza.

Por otro lado, el movimiento social de mujeres si bien ha denunciado el impacto de la guerra en la población femenina y en la desplazada, también ha caracterizado la violencia cotidiana y la intrafamiliar, con ello se han puesto en el escenario público los diagnósticos para la formulación de políticas, tales como la del Buen Trato, la Equidad para las Mujeres, las Comisarías de Familia, entre otras. Y se han intentado nuevos procesos de socialización para la construcción de personalidades democráticas y afectuosas.

En las universidades comienzan a crearse los Centros de Estudios de Género y Desarrollo, los Institutos Ambientales y los Observatorios de la Paz que realizan eventos encaminados a un examen riguroso sobre los procesos de paz en varias dimensiones sociales.

Recientemente, el Departamento Nacional de Planeación publicó un libro sobre la paz donde plantea:

¹⁴ Martínez, Vicent. Filosofía para Hacer las Paces. ICARIA-Antrazyt. Barcelona, 2001. Pgs. 61-74.

“La orientación general del programa estuvo dirigida a buscar formas de construir una relación más democrática y abierta entre el Estado y la Sociedad Civil, en las funciones consideradas relevantes: legitimidad, mediación de conflictos, bienestar y formación de ciudadanía. Cuatro grandes temas se consideraron fundamentales tanto para entender el origen de la violencia y prevenir su reproducción. Estos fueron: la justicia, la seguridad nacional y la seguridad ciudadana, la cuestión agraria y la cuestión urbana.....

Los cuatro mensajes más trascendentales de este trabajo para el futuro de Colombia son los siguientes:

- El crecimiento positivo, aunque mediocre, que ha mantenido Colombia en los últimos cincuenta años, en medio de periódicas y crecientes manifestaciones de la violencia, es insostenible; el explosivo aumento de todas las formas de violencia ha puesto un sobreprecio insoportable sobre el desarrollo económico.
- Los beneficios a largo plazo de una sociedad en paz son notablemente mayores a los costos de la paz a corto plazo. Nadie va a ganar la guerra. La paz es la mejor inversión individual y colectiva para el país.
- Colombia requiere superar la exclusión económica y política. Necesitamos volver realidad que todos somos iguales ante la ley. La democracia es la asignatura pendiente de la sociedad colombiana. La equidad es el reto del nuevo país.
- Finalmente, ningún acuerdo de paz es sostenible a largo plazo si no se basa en una agenda abierta donde los temas se discutan con todos los grupos sociales, otorgando legitimidad a la agenda de negociación con los grupos alzados en armas”.¹⁵

Simultáneamente, en la misma entidad ha surgido la preocupación por formular una política de Cooperación para el Desarrollo y en los Centros de Investigación Social se han elaborado varias investigaciones al respecto. El tema cobra importancia toda vez que se intensifican las relaciones de solidaridad entre organizaciones de la sociedad civil tanto de los países donantes como receptores de la Acción Humanitaria y por la conciencia cada vez mayor de ser receptores activos y participar como interlocutores en los lineamientos de la Ayuda Internacional.

Después del recorrido señalado y por supuesto no exhaustivo frente al amplio debate sobre el Desarrollo Social, podemos concluir que el equipo de este trabajo propone definirlo como *un proceso consistente en la promoción y generación de las condiciones que posibiliten a todas las personas –tanto individual como*

¹⁵ López Cecilia. La Paz: El Desafío para el Desarrollo. DNP. Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1998. Pgs:XVI-XVII.

colectivamente- el desarrollo de sus capacidades y potencialidades humanas para que construyan una vida digna y sean lo que quieren y pueden ser en el contexto social e histórico en el que transcurre su existencia, en un marco de responsabilidad y reconocimiento de las subjetividades de los múltiples actores sociales - hombres y mujeres- , de valoración de todos los trabajos humanos y de relación respetuosa con su entorno natural y social.

El Desarrollo Social, como lo proponemos aquí, se preocupa principalmente por el cultivo de la vida y por los que le subyace en su interior, a saber: procesos de colectivización o complejización de las relaciones de interdependencia entre los seres humanos, se acoge a los planteamientos de los ambientalistas sobre la aldea global, es decir, a la vigencia de pensar globalmente y actuar localmente; los procesos de socialización, tanto primarios, como secundarios, por medio de los cuales se transmiten y reproducen o transforman las concepciones sociales que contribuyen al ordenamiento de las relaciones societales; y los procesos de democratización donde se reconocen las múltiples ciudadanías que han venido demandando reconocimiento, resignificando sus derechos y haciendo una presencia cada vez mayor en el cultivo de la vida.

1.3. LA GERENCIA SOCIAL

Para iniciar la reflexión sobre la Gerencia Social contemporánea cabe especial mención el liderazgo de la producción intelectual y en la formación que se está impulsando por parte del Instituto de Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo. En sus documentos se reitera la intencionalidad de diferenciar el desarrollo social del económico y caracterizarlo como área del conocimiento y campo de intervención. Actualmente, se busca superar la posición residual de lo social en relación con lo económico e integrar la división de lo político y cultural a lo social.

El planteamiento más sobresaliente sobre los nuevos retos de la Gerencia Social para el siglo XXI, parte del cuestionamiento crítico a la Administración como profesión y al enfoque eminentemente económico de la misma. Las ideas contemporáneas sobre la Gerencia Social han sido elaboradas con base en el análisis de las nuevas realidades sociales, desde diferentes perspectivas teóricas, variadas instituciones y distantes regiones.

Isabel Licha se afirma en la "Irrupción de un nuevo paradigma. Las mejoras no podrán ser alcanzadas si no se promueven cambios radicales en cuanto a la incorporación del conocimiento, la innovación tecnológica y la productividad, así como agresivos programas (no paquetes mínimos) para la formación del capital humano y social. No se trata de crecer a costa de mano de obra barata (exportar pobreza) o de la sobreexplotación de los recursos naturales, sino de incorporar progreso técnico y conocimiento para permitir la creación de puestos de trabajo de alta productividad y remuneración. Ello exige contar con una mano de obra saludable, educada y flexible para adaptarse a distintas ocupaciones. Sin embargo,

paradójicamente, al mismo tiempo que estas demandas exigen mayores recursos destinados a estas tareas, la competencia internacional presiona para un Estado austero que reduzca su carga fiscal sobre las empresas y su participación en el desarrollo. A los retos no resueltos de la política social y la desigualdad, se suma el nuevo reto de la competitividad sistémica¹⁶.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de COLCIENCIAS, a través de la Política Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico, también contribuye al debate contemporáneo de la Gerencia, los nuevos retos y su contenido social: "El propósito que se persigue a mediano plazo es reforzar la tendencia hacia un nuevo perfil cultural y sociológico del empresario en nuestro medio, centrado en valores y principios que realzan a las personas sobre los medios de producción, la visión internacional a largo plazo, la inversión en conocimiento estratégico, el estímulo al aprendizaje permanente, la interacción y cooperación con diferentes fuentes del conocimiento, la responsabilidad social para con los trabajadores, la comunidad, los clientes y el manejo adecuado de los recursos del medio ambiente (...) Expansión de la gerencia participativa, centrada en la satisfacción del trabajo como medio de realización personal (...) Plan de investigaciones sobre sociología y antropología de la innovación empresarial, con el fin de profundizar en el conocimiento de la dimensión humana."¹⁷

Por otro lado, en el postgrado de Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia, a partir de la visión alternativa del desarrollo sugerida por los movimientos sociales, encontramos el siguiente planteamiento: "La Gerencia Social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto, que más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna. (...) La Gerencia Social ha realizado transferencias de la Administración de Empresas, pero para constituirse, ha de empezar por deconstruir la racionalidad económica e instrumental de las empresas económicas (productivas, comerciales o financieras) orientadas al beneficio individual, interesadas en la rentabilidad y destinadas a los grupos poblacionales con capacidad adquisitiva, en el contexto del crecimiento económico"¹⁸.

Muñoz¹⁹ continúa afirmando que la disciplina de la Gerencia Social ha de constituirse a partir de comprender las características específicas de las empresas que se ocupan

¹⁶ LICHA, Isabel. Editora. Gerencia social en América latina Enfoques y Experiencias Innovadoras. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. 2002. p. 11.

¹⁷ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico. 1995. P. 14.

¹⁸ MUÑOZ, Ma Victoria. Gerencia Social. Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Cuadernos de Trabajo Social. CONETS, 1996. Pg- 17

¹⁹ Ibid. Pg. 18

del interés colectivo, por tanto en la búsqueda y organización de respuestas tanto inmediatas como estratégicas a las necesidades humanas de orden material y espiritual, a mejorar la calidad de vida y a la generación de oportunidades que permitan el desarrollo humano integral y sostenible. En el marco de la institucionalidad, la Gerencia Social requiere de la recreación y operacionalización de los principios de solidaridad, cooperación, y subsidiaridad al interior de los sistemas de bienestar social y en la dinámica de las relaciones de la sociedad civil y el Estado, signados, hoy en día por, la autonomía y la democracia participativa.

Dice además la misma autora, que filosóficamente la Gerencia Social se sustenta en el respeto y promoción de los Derechos Humanos y las múltiples resignificaciones elaboradas, en las últimas décadas, por diversos grupos sociales como las negritudes, los indígenas, mujeres, la tercera edad, la juventud y la infancia, quienes han contribuido con la precisión de las múltiples responsabilidades de las ciudadanías.

En este mismo orden de ideas, Bernardo Kliksberg, situado desde una perspectiva de la complejidad, formula un interrogante central: "¿Cuál será el contexto básico en que se desarrollará la alta gerencia en el siglo venidero?" Y a continuación se responde: "Surge la necesidad de un reemplazo integral del modelo y del desenvolvimiento de una nuevo paradigma gerencial. (...) Una de las características básicas es que la gerencia ha dejado de ser definitivamente una disciplina centrada en un solo país. Hoy se elabora y produce desde diversas realidades. (...) El mundo tiende a una acusada internacionalización creciente. Los principales desarrollos políticos, económicos y tecnológicos van en dirección de lo que se ha denominado su transformación en una aldea global. (...) La aldea global amplía las oportunidades al destruir barreras políticas y abrir mercados, pero al mismo tiempo maximiza las interdependencias. (...) La aldea global presenta como aspectos fundamentales: la inestabilidad, la turbulencia, la incertidumbre la bifurcación, las apuestas sombrías, los finales abiertos. (...) Por tanto, es preciso aprender a gerenciar la complejidad"²⁰.

El autor sugiere una dicotomía en las tareas de planeación e implementación tradicionalmente asignadas al administrador. "Es imprescindible convertir la dicotomía en unidad y planear y ejecutar un proceso integrado donde los feed-backs (retroalimentaciones) de la realidad se transformen en inputs (insumos) en tiempo real para reformular estrategias. Lo que se sugiere en lugar de una dicotomía es un proceso único de aprendizaje de la realidad."²¹

Frente a la gestión de los recursos humanos critica las políticas de personal, señalando que toda organización que descuide las relaciones humanas está condenada al fracaso o la mediocridad, y que para enfrentar la turbulencia y la

20 KLISKBERG, Bernardo. Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. Ponencia Simposio Iberoamericano sobre Nuevos Roles y Funciones de los Institutos y Escuelas Nacionales de Administración Pública. Bogotá. 1992. pg. 1.

²¹ Ibid. P.4

incertidumbre se requieren altos niveles de identificación y cooperación personal, así como el análisis y manejo claro de los conflictos.

En otro texto dice²², que en América Latina se hacen necesarias amplias inversiones sociales operadas con eficiencia. Y entre la agenda de problemas de la Gerencia Social destaca la inversión en el capital humano y social integrado por los valores, las instituciones, la capacidad de asociación, el clima de las relaciones entre los actores sociales, las historias de las comunidades, las experiencias de articulación y organización preexistentes y las pautas culturales, la autosostenibilidad de los programas sociales y por tanto la creación de espacios favorables a la participación activa de las comunidades, el monitoreo y la evaluación para precisar resultados e impactos y por tanto, la construcción de indicadores sociales. Sugiere que la Gerencia Social significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades y operaciones fluidas e interorganizacionales. Se trata, dice, de hacer una Gerencia sinérgica, de aprovechar las potencialidades, fomentar la complementación, la cooperación, la integración y las externalidades organizacionales, la realización de una ingeniería social para el fortalecimiento del tejido social en redes que permitan plantear objetivos sociales mayores. Igualmente, destaca el reemplazo de un enfoque sectorial hacia el abordaje integral, toda vez que cada problemática tiene implicaciones múltiples.

Señala la importancia de la capitalización en América Latina de las posibilidades existentes en las nuevas direcciones de trabajo a nivel internacional en gestión de programas sociales y con el siguiente perfil: tener orientación hacia las capacidades de la comunidad, excelentes habilidades de concertación, negociación, gestión interorganizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las redes tecnológicas, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos, así como un trabajo sistemático en el marco de una amplia red formativa a construirse. Afirmo que para todo ello se requerirán sistemas formadores para progresar en la Gerencia Social, la conformación en este campo de una comunidad técnica que intercambie experiencias y vaya estableciendo criterios orientadores, y al mismo tiempo realizar una investigación y desarrollo que siga de cerca las experiencias nacionales y genere propuestas innovativas.

Los estudios con perspectiva de género también han aportado a la reconstrucción de la Administración. Alice Sargent nos propone en su texto la Gerencia Andrógina, estrategias para combinar estilos gerenciales masculinos y femeninos en la organización moderna:

“Aunque la edad de la androginia no ha llegado (ni es probable que llegue para fines de siglo), crece la conciencia de que la asignación de comportamientos por roles sexuales de hombre y mujeres ya nunca será igual”. Y define la androginia como “el complejo e intenso esfuerzo con el

²² KLISKBERG, Bernardo. Ética y desarrollo. BID. 2003.

fin de capacitar a las personas para que desarrollen lo mejor de sí mismas y utilicen positivamente su energía en las organizaciones y en la sociedad, (...) toda vez que es una responsabilidad de líderes y gerentes imaginativos y vigorosos".²³

La autora señala una serie de problemas todavía no resueltos en la sociedad moderna, tales como: Inflación, desempleo y pobreza en el proceso de globalización económica; contaminación y fuertes impactos de las tecnologías comunicativas; dependencia universal de los combustibles fósiles; cambios demográficos y crecientes aspiraciones de las mujeres, los grupos étnicos y la minorías; e inseguridad para responder con vigor e imaginación.

Si en América, de norte a sur, se plantean interrogantes, en Europa sucede algo similar. Sargent retoma a Michel Crozier, quien nos habla de restaurar la profesión y el liderazgo. Sugiere que es imprescindible para un Estado moderno transformar radicalmente la administración de personal toda vez que el crecimiento exponencial del sistema administrativo obedece al desarrollo irresistible de la complejidad y el aumento general de los servicios, por cuanto en realidad el funcionario medio ya no está al servicio del Estado, sino del cliente. Dice que en la administración de profesiones debería predominar la movilidad, las misiones temporales, los crecimientos rápidos, los cambios y la apertura al exterior, y que la vida de las instituciones y su desarrollo implican innovación y riesgo.

Se Podría continuar con múltiples citas acerca del debate contemporáneo y la pertinencia de la reflexión sobre la Gerencia Social, pero éstas serían reiterativas. Por tanto, es preciso resumir los desafíos centrales identificados:

- Centrar el Desarrollo Social en la dimensión humana en su integridad y complejidad, para responder al conjunto de demandas materiales, psicológicas, intelectuales y espirituales, así como propender por la generación de oportunidades a lo largo de los ciclos vitales.
- Fomentar la visión internacional a largo plazo, enfatizando en la interdependencia y la ciudadanía en la aldea global.
- Fomentar el proceso de construcción de sociedades democráticas en lo político, lo que implica incluir los diversos actores sociales que están buscando visualizarse, reconocerse como ciudadanos y participar en la vida política.
- Propiciar relaciones solidarias en lo económico y adaptadas al medio ambiente.
- Orientar sobre los nuevos códigos éticos que se derivan de valores y principios occidentales plasmados en las múltiples declaraciones y resignificaciones de los Derechos Humanos iniciados en el siglo XIX y plasmados a lo largo del siglo XX.

²³ SARGENT, Alice. La gerencia andrógina. Cómo Combinar Estilos Gerenciales Masculinos y Femeninos en la Organización Moderna. Bogotá. Editorial Norma. 1985. pg.1-24

- Considerar el desafío de la Gerencia Social de manera sistémica y sinérgica, donde tenga lugar tanto el encuentro entre la comprensión teórica y crítica de la realidad y la sistematización e innovación de metodologías para su transformación, como la gestión de los diferentes aspectos administrativos para la inversión en el capital social y la identidad cultural. Lo sistémico también implica las habilidades para comprometer procesos de investigación, planeación, gestión, evaluación, concertación, negociación, cooperación y aprendizaje continuos y flexibles.

1.4. GERENCIA Y GESTIÓN SOCIAL

Para efectos de nuestro trabajo es preciso desentrañar el significado de GERENCIA, en comparación con el de GESTIÓN. Un rodeo por las raíces de los términos y por los contenidos asignados a lo largo de la historia, desde las comunidades primitivas, pasando por la antigüedad y la modernidad, contribuye a comprender los enfoques actuales en la formación de los gerentes sociales y a precisar los elementos del paradigma de la gerencia, que se insinúan para el siglo XXI.

La idea de GERENCIA, se refiere a los conocimientos, cualidades y habilidades para orientar al conjunto de la sociedad y supone una sabiduría acumulada para aconsejar; la segunda, se centra en la habilidad, en la diligencia y en la acción para gestar, para recrear. En ningún momento son términos contradictorios, son complementarios, e incluso es preciso integrarlos para la formación de los gerentes sociales.

Según Simone de Beauvoir²⁴, la palabra gerencia contiene la raíz GER de geronte, asimilado a viejo. Para la sociedad moderna el viejo se aproxima a desecho, a deterioro, a físicamente disminuido, a alguien que ha dejado de producir y merece recluirse. Significado bastante lejano del Geronte, quien se asimila en las comunidades indígenas con el chamán, el sabio, el conductor social. El geronte es el depositario del conocimiento acumulado, es en quien se ancla el saber del pasado, guarda las tradiciones y los recuerdos. Por tanto, es el narrador de la historia, es quien desentraña los secretos de la humanidad, es el portador de la inteligencia y la experiencia; cualidades que suscitan el respeto y la honra en sus comunidades y que le confieren poderes a lo largo de la vida. Ellos son temidos y obedecidos, y por ello, son los cimentadores de la unidad de la colectividad.

En las sociedades antiguas, en especial de China y Grecia, se considera la longevidad como virtud. Aquí la vejez significa vida bajo su forma suprema. Para Lao Tse es la búsqueda de la larga y buena vida.

La Gerusia en la Grecia antigua, en Éfeso, Creta y Corinto era el Consejo compuesto por personas que ingresaban ya viejas y permanecían por largos períodos; poseían el arte de la palabra y de la autoridad, pero no por la fuerza armada ni por el éxito,

²⁴ Beauvoir, Simone. La Vejez. Edhasa. Barcelona, 1970. Pgs. 115-125.

sino por la fortaleza del espíritu y por la luz interior que portaban, dada su cercanía a la muerte, asimilada con la incertidumbre y el paso al mundo de lo sagrado.

En la modernidad, la organización de la ciencia en disciplinas y profesiones parceladas en áreas de conocimiento y campos de intervención, provocó una disociación entre la sabiduría y las habilidades de operar y disponer de recursos para intervenir, promover el cambio y recrear el pasado. Por ejemplo, la economía se dedicó a calcular los recursos, la historia a escarbar el pasado, la sociología a establecer los ordenamientos institucionales, la antropología a escudriñar la cultura, la psicología a comprender las formas como el individuo se adapta a la sociedad y el trabajo social a asistir a los menos favorecidos, como si unos y otros fueran esferas rígidamente separadas.

Así, el paradigma clásico de la Gerencia a principios del siglo XX, se orientó hacia la Gestión. Se enfatizó en la administración científica diseñada desde la ingeniería, preocupada por las relaciones jerárquicas y laborales en los ámbitos industrial y comercial, dejando de lado las dimensiones ambiental, cultural y social. Desde aquí, se enfatizó en el control del proceso productivo, como objetivo de la gerencia.

Las teorías sobre la gerencia en la modernidad, se renovaron a lo largo del siglo XX, especialmente en Japón y Estados Unidos, poniendo atención a las relaciones empresa/cliente. Se consolidan así una serie de criterios, como eficiencia y eficacia, que apuntan a medir los costos de los servicios, el ahorro de los recursos y también mide los resultados, ante todo la relación costo-beneficio y el tiempo necesario para alcanzar los propósitos. Responde a los intereses particulares de ánimo de lucro y por ende a rentabilidad económica de las empresas productivas, comerciales y financieras. Esta mirada, reduce a los clientes a su capacidad de consumidores e ignora la complejidad que nos constituye como seres humanos. Igualmente, exige de sus funcionarios las calidades del ejecutivo altamente competente para los negocios y su finalidad está en el éxito personal.

Los procesos de creación de los estados nacionales implicaron una rígida división entre quiénes eran considerados ciudadanos y quiénes no. Sólo los hombres, mayores de edad y con un nivel de renta considerable, eran depositarios de esta calidad y, por tanto, se asumían como los únicos responsables de la historia y los destinos de las sociedades y los pueblos.

Por otro lado, los Estados de Bienestar Social, gestados en el mundo occidental propiciaron nuevamente una fragmentación de las oportunidades de realización para el ser humano. Las políticas públicas, dividen a las personas por facetas de la vida y por sectores sociales. Por ende la gestión pública generó instituciones especializadas en ámbitos como la educación, la salud, el trabajo, la familia, la cultura, la recreación y el deporte.

Estos dos fenómenos relacionados con el Estado, agudizaron la división entre lo público y lo privado como escenarios lejanos y llevaron a ocultar sus relaciones recíprocas y su dinámica circular. Bajo esta perspectiva, hombres y mujeres fueron

los protagonistas de agudizar una atomización más: los espacios de lo privado para las mujeres y los públicos para los hombres.

A partir de este recorrido, podemos decir que si la gerencia social, desde el nuevo paradigma, quiere ser innovadora e integral, debe reconocer el acumulado histórico que ayuda a darle un sentido más completo. En esta medida, es de vital importancia retomar de las culturas antiguas la idea de la sabiduría como delineante de las acciones y, por otro lado, potenciar desde aquí las ideas de eficacia y eficiencia de la administración que se fortalecen en la época moderna.

En la actualidad, la mayoría de los estudiosos del tema²⁵ enfatizan en la idea de integridad en la Gerencia Social en el contexto de la Ética para la Democracia. Esta idea tiene varias acepciones que ayudan a puntualizar el paradigma emergente: la honorabilidad y la completud; la veracidad y coherencia entre el decir y el hacer; el principio de inclusión y por ende la comunicación interactiva; y por último la ampliación de la responsabilidad social al conjunto de los seres humanos, en tanto ciudadanos, independientemente del status que ocupen en la sociedad.

La honorabilidad u honestidad nos remiten al plano de la gobernabilidad, es decir, a la sabiduría para responder al conjunto de la sociedad y también en el plano interrelacionado de lo público, lo privado y lo cívico, donde la doble moral ya no tiene lugar, y cada ser humano tiende a ser uno, en todos los escenarios de la vida. En esta medida, se trata de buscar formas de gobierno en las que primen los intereses colectivos frente a los individuales. Esto implica, una postura crítica frente a la corrupción en el manejo de los recursos públicos. Por otro lado, la honestidad contempla también la democracia como un ejercicio incluyente de la política, en la que se cuenta con la participación de diferentes actores sociales, que toman parte en la toma de decisiones e influyen en la planeación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. En éste orden de ideas priman las relaciones de confianza en contraste con las prácticas promotoras de la obediencia por medio del miedo que genera la fuerza.

La honorabilidad desde el punto de vista de la gobernabilidad, lo público y la democracia, se encuentra en estrecha relación con los Derechos Humanos. Éstos, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, han tomado connotaciones especiales con la participación de sectores sociales como las mujeres, los negros, los indígenas, los jóvenes, que antes estaban relegados de las esferas públicas y de poder.

El aporte de la doctrina de los Derechos Humanos, en relación con la gobernabilidad, consiste en que éstos se convierten en una base axiológica desde la que se reconocen la igualdad, la libertad, la equidad y la fraternidad. Además, se convierten en una herramienta política desde la cual los movimientos sociales se definen e identifican frente a sí mismos y frente a la sociedad global, cuestionan los gobiernos totalitarios y las relaciones de servidumbre que agrandan las desigualdades entre los gobiernos y los ciudadanos.

²⁵ Ver bibliografía.

Hoy en día, se habla de la existencia de tres generaciones de Derechos que están estrechamente relacionadas entre sí y suponen el principio de integralidad. La primera, se refiere a los Derechos Civiles y Políticos, conquistados a partir de la Revolución Francesa, como son la libertad, la igualdad la participación, la ciudadanía y el sufragio; la segunda generación son los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que apuntan a la construcción de unas condiciones mínimas que aseguran la dignidad, el bienestar y autonomía cultural de los seres humanos y los pueblos sobre la tierra; en la tercera, se incluyen el Desarrollo, la Paz y el Medio Ambiente Sano, como derechos colectivos sin los cuales las dos generaciones anteriores quedan sin piso para su existencia.

Esta última generación de Derechos se puede ver a la luz de las renovaciones en las formas de asumir y concebir los valores en cada época de la historia. En esta medida, representan la consolidación de proyectos colectivos que se convierten en nuevas utopías de vida, consolidadas en el orden internacional. Pero además, a ellos subyacen las visiones que cuestionan la guerra y la violencia como motores del cambio, buscan establecer límites entre lo que aceptamos o no en nuestra condición de humanidad, exploran la posibilidad de escribir el pasado desde otra mirada y vislumbran un futuro mejor.

En esta medida, los paradigmas emergentes, apuntan a reevaluar los criterios guerreros y heroicos sobre los que se ha escrito la historia. Esto implica hacer una mirada renovadora del pasado, en la que se contemplen las actividades de baja entropía, entre las cuales están: las relaciones de vecindad y comunitarias, las de solidaridad, las de cooperación y las resistencias engendradas para oponerse a la guerra, las violencias y las desigualdades. Esto es, lo que hoy en día se denominan los estudios de la paz, que además de plantear una crítica a los criterios sobre los que se erige la memoria, busca irradiar el presente con nuevos significados y temas de estudio.

La otra acepción de la integridad es la completud. Con esta segunda idea se rescata la urgencia de religar lo que el pensamiento moderno de la Ilustración dividió y recrear conceptos para pensar el Desarrollo Social.

Supone ver las disciplinas ya no como parcelas aisladas del conocimiento, sino como visiones complementarias de la realidad; cuestionar la separación entre la teoría y la práctica y tender puentes entre las dos para asumir el quehacer profesional desde una dimensión holística.

Por otro lado, es necesario redefinir la condición humana desde las dimensiones racionales, emocionales y corporales. En este sentido, hemos elaborado en un capítulo anterior, la propuesta del desarrollo social entendido como el proceso dedicado al cultivo de la vida. A esta visión, subyace una concepción de ser humano en la que se juntan las esferas objetivas y subjetivas, sociales y naturales que nos constituyen.

Entre las objetivas está el hecho de que los seres humanos no sólo nos definimos en relación con las instituciones o las jerarquías que en ellas se juegan, sino que también y principalmente, nos constituimos en las relaciones con la sociedad y la naturaleza. Hacemos parte de la naturaleza como una de las especies más evolucionadas y como la que más hace uso del medio ambiente para su sobre vivencia. Esta relación con la naturaleza ha sido puesta en cuestión por los movimientos ambientalistas, que reconocen la limitación de los recursos que utilizamos para mantener y reproducir la vida en los planos de lo geótico, lo biótico y lo antrópico.

La limitación señalada se agudiza con el uso desmedido y depredador que hemos hecho del medio ambiente; este último, se convierte en una urgencia implacable porque atenta contra nuestra propia existencia sobre la tierra. De esta crítica se han construido para la gerencia social dos conceptos básicos: la economía ambiental y el desarrollo sostenible.

Otro de los aportes de la perspectiva ambientalista, es el cuestionamiento del hombre como amo y señor de la naturaleza; reevalúa los caminos a través de los cuales se construyen las subjetividades y las prácticas de dominación del medio ambiente y de la sociedad. Se descubren las lógicas propias bajo las cuales se mueve la biología para buscar la adaptación de los seres humanos al entorno, y así, se busca vincular la cultura y la sociedad a la naturaleza y reconocer la íntima relación que guardan en el cultivo y la reproducción de la vida.

Por otro lado, la idea de la complejidad sugiere incluir la perspectiva de género en los análisis del desarrollo social, como un primer paso para reconocer las diferencias de los sexos como fundantes de la vida en sociedad. Sin ellas sería materialmente imposible la reproducción de la especie humana.

La teoría de género elabora un cuestionamiento en cuanto a las divisiones de lo público y lo privado. Aquí, se trata de mirar sus relaciones recíprocas y develar allí la transmisión de valores y prácticas que legitiman el andar de la sociedad en uno u otro sentido. Devela la ambigüedad de la doble moral y la doble personalidad para que cada ser humano se desempeñe en cada instancia; en tal sentido, propone la unidad del ser humano frente a los diferentes escenarios sociales. Desde esta mirada, se construye el concepto de cotidianidad como mediador entre estas dos caras de la vida en sociedad.

Esta ruptura con la dicotomía público / privado ha contribuido también a replantear quiénes son los garantes de la responsabilidad social. Ya no se trata únicamente de las instituciones propiamente públicas, sino también de un sector privado y una sociedad civil que juegan un papel determinante en los procesos sociales. En esta medida, la sociedad civil, con sus actividades de baja entropía, voluntarias y comunitarias, constituye una tercera fuerza de transformación.

Esta visión, también, ha centrado su interés en estudiar las labores de reproducción y cuidado de la vida y ha cuestionado la subvaloración dada a las labores domésticas

o a los oficios del hogar. Por este camino, plantea una crítica al enfoque netamente económico y contempla una serie de necesidades culturales, psicológicas, sociológicas y espirituales, tan importantes como las condiciones materiales para el desenvolvimiento pleno de los hombres, las mujeres y la sociedad.

Las autoras que han trabajado en esta línea, proponen el concepto de macroeconomía de género, con el cual buscan incluir en las cuentas y los registros estadísticos oficiales los trabajos domésticos, realizados en su mayoría por mujeres, que contribuyen al mantenimiento de la fuerza de trabajo, la cohesión familiar y el desarrollo de la responsabilidad social compartida.

Otras corrientes de pensamiento social rescatan también los trabajos comunitarios, voluntarios y de baja entropía y hablan de la existencia de la economía solidaria, como el cooperativismo, los fondos de ahorro, de pensiones y el trueque, entre otras. Prácticas económicas muy antiguas y que en tiempos de crisis, tienden a recobrar vigencia.

Por otro lado, los estudiosos de la política social y los organismos internacionales de desarrollo, han insistido en la necesidad de trascender la mirada fragmentada que ve al ser humano como un listado de demandas aisladas y que ha llevado a la formulación de políticas públicas por sectores de la política social. Desde acá, se ha formulado el concepto de desarrollo humano integral, que apunta al mejoramiento de la calidad de vida, entendida como el proceso para la satisfacción articulada de las necesidades básicas y las posibilidades de crecimiento personal y social. Además, plantean que para que exista un desarrollo económico favorable, éste debe ir de la mano con el desarrollo social y viceversa. Sin capital humano no puede darse el desarrollo integral y por tanto se requiere la inversión social.

Por este camino, que busca integrar las esferas económica y social, se ha venido planteando el concepto de ética empresarial, que busca realizar un trabajo con las empresas privadas para que, conjuntamente con la sociedad civil y el estado, asuman la responsabilidad en la redistribución de los recursos y la inversión social. Esto lleva implícita la necesidad de articular los distintos estratos socioeconómicos de la sociedad y trascender la idea de que es sólo con los sectores menos favorecidos con quienes se debe trabajar el desarrollo.

Un aspecto más que no se puede olvidar cuando se aborda la gerencia social hoy en día, es la globalización. Al desarrollo del mercado de productos y del capital financiero se han sumado las tecnologías de comunicación y los medios de transporte, lo que ha generado intercambios culturales a lo largo y ancho del globo terráqueo. Las expectativas frente a la vida entonces, rebosan los límites territoriales de la localidad o la nación en que vivimos y los referentes para satisfacernos se amplían a la diversidad de culturas del mundo entero. Bástenos los ejemplos de la multiplicidad de recursos que el mercado ofrece, en la actualidad, para la alimentación y el abrigo, o la mirada a los procesos de mestizaje.

Hay entonces una serie de planteamientos que apuntan a la construcción de una ciudadanía global, en la que hombres y mujeres nos pensemos pertenecientes al mundo en general y asumamos nuestras acciones en los escenarios próximos de lo local. Esta perspectiva cobra mayor importancia en la medida en que las políticas de desarrollo actualmente se formulan desde organismos internacionales.

En el marco de la globalización económica, política y cultural, la cooperación internacional toma fuerza como un ámbito de intercambio y solidaridad entre las naciones y la sociedad civil del planeta. Naciones Unidas ha sido, sin duda, el organismo que más ha impulsado, desde los años sesenta, la organización de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil internacional. Actualmente, el Foro Económico Mundial y el Foro Social Mundial, se han constituido en escenarios de deliberación y creación de políticas públicas para el desarrollo a nivel mundial.

En síntesis, en la última década en América Latina, el debate en torno a la Gerencia Social se ha ampliado con la contribución e influencia de los movimientos sociales, las nuevas concepciones epistemológicas, los retos que plantea la globalización y la perspectiva de los Derechos Humanos como componentes inseparables del desarrollo.

Esta mirada relacional y compleja está en estrecho vínculo con la crítica al etnocentrismo presente en las disciplinas sociales. Este etnocentrismo es entendido como los paradigmas culturales y epistemológicos universalizantes, a los que subyace una concepción de ser humano que niega la diversidad. En la medida en que la Gerencia Social se empieza a concebir y construir desde países de todos los hemisferios, los criterios unívocos del desarrollo, planteados desde las potencias, empiezan a ser seriamente cuestionados. Contemplar, entonces, las particularidades locales, regionales y nacionales y socializarlas, comunicarlas e intercambiarlas, se convierten en retos que plantea la globalización.

Además, es pertinente resaltar la transdisciplinariedad. Para ello es necesario entonces, hacer un ejercicio de depuración, selección, síntesis y fusión de los conocimientos que las disciplinas económicas y sociales han construido a lo largo de su historia, que pueden aportar en los procesos de concebir e implementar el desarrollo social.

Unido a esta necesidad de construir un conocimiento móvil y dinámico, está la urgencia de sistematizar y evaluar las experiencias de desarrollo para complementar y potenciar el trabajo y reflexión en cuanto a los significados de la gerencia social y el desarrollo humano integral.

Diagrama número 1. Gerencia del Desarrollo Social Integral



Este conocimiento también debe contemplar la formación de un capital humano capaz de participar de los destinos económicos, sociales, políticos y culturales de sus pueblos y del mundo entero. Un capital humano en el que hombres y mujeres se reconozcan como ciudadanos del mundo, con una visión amplia de los fenómenos que, hoy en día afectan a todo el planeta azul. Un capital humano capaz de asumir los retos que nos plantean el desarrollo, la democracia y la globalización.

Para pensar, entonces, el paradigma de la gerencia social integral, se nos viene a la mente la figura de una piedra cayendo en un estanque lleno de agua. Para poder llegar a lo profundo, la piedra toca con fuerza la superficie del agua y su onda se expande constante hacia los límites en forma circular; de la misma manera, para pensar el desarrollo social desde la integridad, es necesario ubicar un centro desde el cual nos extendamos y abarquemos las infinitas posibilidades que nos pone en frente la condición humana en la época contemporánea.

Hasta aquí, hemos visto que la gerencia social actualmente, nos exige aprehender tres dimensiones: el ser, en cuanto posibilidad de crecimiento y cultivo de nuestras potencialidades; el saber, como una mirada compleja e integradora de la realidad; y el hacer, que nos remite a la GESTIÓN, segundo término que definiremos acá.

La Gestión tiene dos connotaciones. La primera, como ya lo hemos dicho anteriormente, significa gestar, crear. La segunda, nos remite a la diligencia y ésta, según el diccionario Larousse: "es la posibilidad de poner los medios para el logro de algo".

La última acepción de Gestión cobra sentido en los contextos de estabilidad social, en los que el Estado de Bienestar Social asegura el cumplimiento de unos objetivos a través de unos medios específicos y legítimos. La visión de la gestión está vinculada con la administración, y fue aquí precisamente donde se consolidó esta disciplina. Sin embargo, esta acepción se pone en duda en un momento como el actual, en el que la corrupción, entendida como ausencia de visión de lo público y la centralización, como la conformación de núcleos decisorios excluyentes, desmoronan la credibilidad en las instituciones públicas y privadas.

Este ambiente de crisis institucional generalizado, lleva al reconocimiento de la incapacidad de este modelo estatal e institucional, para solucionar problemas persistentes, que se agudizan con el paso del tiempo. Frente a la pobreza, no se ha podido generar una redistribución de la riqueza material concentrada en el 5% de la población mundial, y el modelo económico vigente ha generado esquemas culturales restringidos y devastadores; frente a la producción desmedida de bienes materiales, predominan las tecnologías que deterioran el medio ambiente y la calidad de vida; las disputas económicas, territoriales y políticas las seguimos resolviendo a través de la guerra, incluso después de casi un siglo de haber creado las Naciones Unidas, con el objetivo de prevenir los enfrentamientos bélicos; y el proyecto ético de los Derechos Humanos, se encuentra distanciado de las prácticas sociales.

Así, la pobreza, la contaminación ambiental, la guerra y el cumplimiento de los Derechos Humanos, se convierten en retos de la gestión social innovadora, de cara al siglo XXI. El conjunto de estos retos, debe mirarse a la luz de paradigmas culturales que delinear los modelos de producción e intercambio de bienes, la organización de la sociedad y las relaciones que en ella se tejen, y las utopías y anhelos por los que se vive.

Se proponen entonces, tres conceptos para la gestión innovadora. El primero es el de cultura democrática, con el que se busca el establecimiento de relaciones comunicativas entre los diferentes sectores de la sociedad y la participación. El segundo concepto es el de cultura ambiental, en el que se desarrolla la idea de sostenibilidad, que retoma la idea de la participación social y añade la reproducción de los recursos para garantizar la vida de las generaciones venideras. El tercero es la corresponsabilidad social, que consiste en la capacidad de todos los seres humanos (ricos, pobres, hombres, mujeres, adultos y niños) de dar respuestas hábiles y

creativas a los problemas persistentes e irresolutos de las sociedades, conjugando los intereses de la comunidad. Este último concepto, apunta a aterrizar las utopías que antes se creían inalcanzables y las posibilidades de cambio en acciones realizables por todos y todas.

En este sentido, la gestión innovadora ha ido construyendo una caja de herramientas que contempla las dimensiones del ser, el hacer y el saber y que hemos resumido en el siguiente cuadro:

Cuadro número 2. Caja de Herramientas de la Gestión Social

SER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad y subjetividad como proceso constructivo. ▪ Corporeidad y diferencias de género. • Empoderamiento personal del contexto y entorno inmediato. • Visualización de todos los seres humanos. • Derechos Humanos y Resignificación de los Derechos de las Mujeres, la Infancia, la Juventud, la Tercera Edad, las etnias. • Sentido de la unidad, la Interrelación e interdependencia e integración con el cosmos, la naturaleza y la humanidad. • Cultivo y Calidad de Vida.
SABER	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad y subjetividad. • Cuantitativa y cualitativa. • Visión sistémica. • Sistematización de experiencias. • Estudios de casos • Estudios de los procesos de resistencia. • Reflexión sobre el hacer y creación permanente de conocimiento. • Elaboración de las nuevas historias.
HACER	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de diagnósticos participativos • Planeación participativa local. • Planeación regional, del ordenamiento territorial y ambiental. • Planeación con Perspectiva de género. • Ejecución, seguimiento y control de proyectos sociales. • Economía de género, ambiental y solidaria. • Formulación y evaluación de proyectos humanitarios y de desarrollo. • Negociación • Balance social. • Mercadeo Social • Comunicación dialógica y en medios de comunicación. • Organización solidaria.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo y cooperado.• Construcción de redes sociales, convivencia y tejido social.• Construcción de sinergias y de alianzas con la cooperación internacional, el sector público, empresarial y no gubernamental. |
|--|--|

Estos dos conceptos, Gestión y Gerencia, para abordar el desarrollo social, están vinculados indisolublemente y son resignificados a la luz de nuevas realidades. La Gerencia, por su lado, puede mirarse como la capacidad que tenemos los seres humanos de pensar de acuerdo con criterios democráticos, en los que la autonomía de nuestras acciones y pensamientos revelen la capacidad de saber vivir en la complejidad, la interdependencia y la diversidad. La Gestión, por otro lado, no puede olvidarse, pues en ella se contempla la capacidad de acción, con herramientas para participar en las decisiones que se toman y engendran en los diferentes escenarios de la vida societal.

En la línea de lo expuesto, en este trabajo se plantea que la Gerencia Social puede ser considerada como *la dirección, administración y gestión de las complejidades sistémicas de las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de una conciencia de responsabilidad social -en cuanto a hacerse cargo de las consecuencias que en los otros componentes de los sistemas vivientes tienen las propias acciones, para prevenir, mitigar o resarcir tales efectos- de manera que promuevan y generen condiciones para que equitativamente todas las personas puedan disfrutar de una calidad de vida digna y les sea factible desplegar sus capacidades y potencialidades en el marco del desarrollo social.*

La gerencia social no queda, pues, circunscrita a la esfera de las organizaciones de carácter privado sin ánimo de lucro, las denominadas Organizaciones No Gubernamentales constituidas desde la esfera de la sociedad civil, sino que es un imperativo ético de todas las organizaciones, tanto de las del Estado, que por su propia naturaleza pública deben orientar todas sus actuaciones dentro de la perspectiva de la búsqueda del bien común, como de las organizaciones privadas con ánimo de lucro, cuyas actuaciones pueden ser altamente impactantes en forma negativa para el medio ambiente y para la sociedad humana, como lo evidencian los resultados sociales del actual hegemonismo del modelo neoliberal en el mundo de los negocios y de la política.

2. ORGANIZACIONES, DESARROLLO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

En tanto seres sociales que estructuran su vivir en torno a múltiples redes de conversaciones, con Echeverría²⁶ afirmamos que los humanos configuran su existencia mediante organizaciones con grados diversos de complejidad, que van desde la familia hasta el sistema social planetario -que el desarrollo científico y tecnológico han hecho posible, en el proceso que constituye la globalización- pasando por las organizaciones escolares, laborales, estatales, etc.

El desarrollo social puede -debe- ser promovido por cualquier actor y cualquier organización que entienda la ineludible interconexión e interdependencia que existe entre cada parte y el sistema en su totalidad, y que comprenda, consecuentemente, que todo lo que se haga o se deje de hacer para aportar a que el planeta sea un mejor hogar para todos sus habitantes -humanos y no humanos- más tarde o más temprano revertirá sus efectos en la mejora o el deterioro de la calidad de vida de los integrantes de la especie humana, sin excepción. En otras palabras, la promoción del desarrollo social implica una conciencia de la responsabilidad que atañe a los actores y agentes en la configuración del mundo, y por ende en el devenir de éste.

Según Toro²⁷, una Organización es tanto más útil para la sociedad en la medida en que genere más intercambios con otras organizaciones o con las personas en su vida diaria. Las organizaciones generan más transacciones útiles y fáciles cuando tienen reglas bien definidas para interactuar entre sí o con las personas. Por el contrario, cuando las organizaciones tienen reglas que son ambiguas o contradictorias, los intercambios son lentos y costosos en tiempo y dinero. Mientras más intercambios útiles generen las organizaciones, la sociedad es más dinámica y produce más riqueza.

Toda organización requiere delimitar una identidad que la diferencie y la identifique dentro del todo social: esto implica aceptar y reconocerse como distinto para poder reconocer a otros; crear reglas de inclusión (quiénes pueden pertenecer) y de exclusión (quienes no pueden pertenecer), lo que implica a sus miembros aceptar reglas internas y externas, entender y obligarse a tener comportamientos específicos frente a otros y ante sí mismos; definir formas y normas de articulación, rearticulación y desarticulación con otras organizaciones para establecer convenios, contratos, intercambios y concertaciones; y aprender a hacer planes y proyectos para garantizar la supervivencia y la proyección de la organización, lo que exige aprender a diseñar fueros sociales (con otros), a cuidarlos y a defenderlos.

Y es que como señala FLORES (1996), las organizaciones son fenómenos políticos, por cuanto en ellas se producen procesos reflexivos y ejecutivos acerca de cómo se convive. En su edad adulta, las personas pasan la mayor parte del tiempo de vida en

²⁶ ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Santiago. Dolmen. 1996.

²⁷ TORO, José Bernardo, *La construcción de lo público desde la sociedad civil*. En *Lo público, una pregunta desde la sociedad civil*, memorias del V encuentro iberoamericano del tercer sector. Bogotá. Quebecor Impreandes Ltda. 2001.

el que están en vigilia dentro de organizaciones, en interacciones constantes con los otros miembros de ellas. La recurrencia de las interacciones cotidianas, que se da dentro de una cierta cultura organizacional construida según las políticas de relación por las que han optado los propietarios y gerentes de la organización, va afectando paulatinamente las cosmovisiones de los miembros de la organización, y de esa forma organización se constituye, también, en factor de configuración del tipo de sociedad que se vive. En este sentido las organizaciones cumplen una función educativa informal, pero llena de significados y de sentidos, con claros trasfondos culturales.

La Responsabilidad Social en las organizaciones se comprende desde el hecho complejo de que son actores y al mismo tiempo reciben una constante retroalimentación del entorno. Por lo tanto, la Responsabilidad Social significa reconocer que las organizaciones actúan en contextos sociales particulares, con un poder y unos efectos específicos que pueden contribuir al incremento de la exclusión o por el contrario a una creciente democratización que se oriente a hacer viable nuestra sociedad en el contexto global.

Siguiendo a Schvarstein²⁸, la responsabilidad de una organización puede ser entendida desde dos perspectivas, que en el idioma inglés tiene términos distintivos: la *accountability* y la *responsability*. La primera se refiere a la "responsabilidad exigible", esto es, a aquellos compromisos u obligaciones que la organización debe cumplir en virtud a mandatos legales o a convenios contraídos; es una responsabilidad de origen exógeno para responder a un tercero, so pena de las sanciones pertinentes. La segunda es la "responsabilidad interna", que va más allá de lo exigible, en el entendimiento de la corresponsabilidad social de la organización, en términos de conectividad e interdependencia con la sociedad y con el entorno.

El autor acuña dos conceptos que resultan muy apropiados para categorizar a las organizaciones según sus niveles de responsabilidad: la "organización objeto", para referirse a aquella que solamente cumple en forma reactiva los requerimientos externos, y la "organización sujeto", la que es capaz de asumir las consecuencias de sus opciones y actuaciones, al entenderse como componente del sistema social y asumiendo su responsabilidad sistémica. En otras palabras, estaríamos hablando de organizaciones egoístas, concentradas exclusivamente en su propio desarrollo y bienestar, y organizaciones altruistas, que han incluido en su horizonte de preocupaciones a la generalidad de sus integrantes, a la sociedad y al medio ambiente.

Tendríamos, entonces, que una organización es socialmente responsable cuando incluye prácticas obligatorias y voluntarias en su gestión, orientadas a la satisfacción de necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de la sociedad, así como de cuidado y preservación del entorno.

²⁸ SCHVARSTEIN, Leonardo. Op. Cit.

De acuerdo con Brown²⁹, aceptamos que las actuaciones de las organizaciones en el campo de la responsabilidad social se pueden clasificar en tres tipos, dependiendo de la finalidad que persiguen: Teleológicas, orientadas a cumplir la finalidad que las origina; Deontológicas, cuando sus actuaciones pretenden cumplir principios rectores; y Utilitarias, porque tendrán consecuencias favorables para la organización.

En tanto que enfoque específico de la gerencia de las organizaciones, la Gerencia Social requiere de prácticas concretas que le impriman ese carácter al orientar la gestión de la organización hacia la promoción del desarrollo social. Consideramos que mínimamente, para que una determinada gestión organizacional pueda inscribirse en el campo de la gerencia social, debe reunir algunas condiciones en sus prácticas gerenciales en torno a seis categorías: formas, estilos y procesos de planeación; trabajo en redes; relaciones participativas; estilos evaluativos; gestión con perspectiva de género; y responsabilidad con el medio ambiente.

2.1. LA RESPONSABILIDAD CIUDADANA

La Responsabilidad social se considera hoy en día pertinente incluso para la ciudadanía. En la Constitución del 91 no solo se enuncian los Derechos de los Ciudadanos sino también sus Deberes. Adicionalmente, el país ha formalizado las diferentes modalidades de participación social y política que apuntan a la construcción de procesos colectivos y ampliación de los escenarios de la vida pública. "La participación se enfrenta a componentes culturales de gran monta, que no siempre están articulados en función de los objetivos que ella persigue, a saber: el fortalecimiento de lo público, el compromiso moral de la ciudadanía con la política como forma colectiva de definir el destino de todos y todas, la articulación de intereses particulares e interés colectivo, la cooperación y la solidaridad para quebrar el clientelismo y la corrupción y el logro de una gestión pública que, alimentada por la participación contribuya a mejorar la calidad de vida de los colombianos".³⁰

Desde la perspectiva de los movimientos sociales también se insinúa la responsabilidad ciudadana con la propuesta de la construcción de nuevas subjetividades de carácter autónomo, menos proclives a la conservación de relaciones de dependencia y aceptación de acciones asistenciales. La subjetividad apunta a desarrollar la conciencia de la interdependencia y a la ampliación de la sensibilidad social. Va de la mano con los procesos de elaboración de las identidades para un mayor conocimiento de si mismo, en estrecha relación con las posibilidades de acción en el contexto social. La presencia de múltiples movimientos sociales tratando de rescatar la identidad, apuntan a la generación de nuevas relaciones sociales en el plano de la cooperación y la ruptura de las dependencias.

²⁹ BROWN, M. La ética de la empresa. Buenos aires. Paidós. 1992. Citado por SCHVARSTEIN, Leonardo. Op. Cit.

³⁰ Velásquez, Fabio. Otra. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Fundaciones Corona, Social, Foro Nacional por Colombia, otras. Bogotá, 3002. p. 19.

2.2. LA GERENCIA SOCIAL, UN MANDATO CONSTITUCIONAL PARA LAS ENTIDADES DEL ESTADO

Tal como su misma denominación lo enuncia, la Administración Pública tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y utilización de los bienes públicos en procura del beneficio y del bien común de todas las personas que habitan el territorio nacional dentro del marco de la Constitución y las leyes. En este sentido, las Entidades Públicas están orientadas a prestar un servicio público y su legitimidad se sustenta en la eficiencia y calidad con que prestan sus servicios y satisfacen las demandas de la comunidad, dentro de un marco de valores compartidos que promuevan los Derechos Humanos, el bien común y la dignidad de las personas. Es así como toda Entidad Pública necesita una gestión eficaz y responsable que le permita sostenerse en las mejores condiciones posibles, y lograr un equilibrio óptimo entre su administración y sus fines.

Políticamente, Colombia ha sido definida como un Estado Social de Derecho por la Constitución Política de 1991, la cual define en su artículo 2º: "son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, deberes y derechos consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa, y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes creencias y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares." Es decir, el Estado y sus instituciones tienen como finalidad esencial la construcción y preservación de lo público.

Ahora bien, ¿Qué es lo público?: Dice Toro³¹ que lo público es aquello que conviene a todos de la misma manera, para la dignidad de todos: todos los bienes o servicios destinados a la satisfacción de las necesidades comunes e indispensables, que hacen posible la vida digna de todos, son los bienes públicos o bienes colectivos por excelencia; la justicia, la vigilancia de las calles, los servicios domiciliarios, la educación básica, la salud preventiva, la vivienda mínima o las telecomunicaciones.

Y Garay³² reafirma que lo público es lo de interés o utilidad común, que atañe al colectivo, que concierne a la comunidad y por ende a la autoridad de allí emanada, lo que es visible y transparente, lo que es accesible a todos, en oposición a lo privado, a lo que es individual, lo invisible u opaco, lo secreto y lo cerrado.

Siguiendo con Toro, lo público es construido por las élites, es decir, por todas aquellas personas o grupos cuyas actividades y propósitos trascienden el ámbito de

³¹ TORO, José Bernardo. Op. Cit.

³² GARAY, Luis Jorge. Una nota sobre la construcción de lo público. En Lo público, una pregunta desde la sociedad civil, memorias del V encuentro iberoamericano del tercer sector. Bogotá. Quebecor Impreandes Ltda. 2001.

lo privado y de los entornos inmediatos, y que sus actuaciones o decisiones pueden modificar los modos de pensar, sentir o actuar de una sociedad. Cuando un grupo trabaja para producir bienes y servicios para el bien común, se dice que es dirigente. Cuando ese grupo privatiza lo público o usa su influencia y capacidad para producir exclusiones e inequidad, se dice que son dominantes. Todo cambio social requiere de élites dirigentes como los servidores públicos, los políticos, los intelectuales, los comunicadores, los artistas los empresarios, los líderes de las organizaciones de la sociedad civil, los líderes sociales y comunitarios, y los líderes religiosos.

Lo público se construye en los espacios para la deliberación, el debate y la concertación, en tanto que su legitimación, según Garay, solo es posible en la medida en que resulte de un proceso de inclusión y de participación entre los ciudadanos. Por ello lo público se configura en aquellos lugares en donde se toman las decisiones, en los espacios educativos y de producción del saber, en los medios de comunicación, en el Estado y en espacios no estatales, en los organismos de elección pública, en los espacios de discusión y concertación entre vecinos, en las empresas audiovisuales, y en general en aquellos lugares donde se producen y distribuyen los bienes simbólicos que dan sentido colectivo a la sociedad.

El Estado social de derecho tiene la gran responsabilidad de construir lo público a través de la implementación de procesos participativos reales y de una política social incluyente, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de todos los asociados, en particular de los más vulnerables, como expresión de la función redistributiva de la riqueza social que le compete, y de la búsqueda de la igualdad social, además de la política. Y dado que la gestión del Estado se realiza a través de las organizaciones que lo componen –las entidades estatales-, no será posible avanzar en la inclusión social y en la consolidación de un sociedad más equitativa sin una gerencia social que dirija la acción estatal hacia el efectivo cumplimiento del mandato constitucional.

La gerencia social de las entidades estatales, y en particular de aquellas que tienen la responsabilidad misional de atender problemáticas de las poblaciones vulnerables, está fundada, además, en la tarea de honrar el mandato constitucional de la construcción de las condiciones socioeconómicas para que toda la población colombiana pueda ejercer plenamente los derechos humanos, entendidos en la integralidad de una vida digna de acuerdo con las prescripciones de los derechos económicos, sociales y culturales y a gozar de un medio ambiente saludable, y no meramente de los derechos políticos fundamentales.

2.3. FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES CON ÁNIMO DE LUCRO

Una característica de nuestra época es que las empresas -organizaciones con ánimo de lucro- ya sea que ofrezcan productos o servicios, son actores de primer orden en la generación del mundo que vivimos. Del papel de las empresas como agentes socioeconómicos concretos depende en buena medida nuestro futuro común. Los

líderes, los directivos y las figuras más notables de las empresas son agentes activos en la configuración del modo de ser de tales organizaciones, de manera que sus acciones son significativas a la hora de mostrar propuestas de construcción del tejido social.

El proceso actual de globalización se caracteriza por un enfoque de la gestión empresarial centrado en la búsqueda del lucro individual como fin último de los actores económicos, y por una política de eliminación de cualquier traba jurídica, política y administrativa para que el libre mercado y la insaciable sed de ganancias puedan encontrar el terreno propicio para ejercer su imperio. Los resultados, según se anotó en líneas anteriores, saltan a la vista: la desigualdad social, la pobreza y el sufrimiento humano van en incremento constante a pesar del desarrollo científico-tecnológico y de la producción de riqueza en niveles sin antecedentes en la historia de la humanidad, y la guerra sigue presente, cual espada de Damocles, como la gran pesadilla de lo pueblos.

La pregunta por la responsabilidad de los actores económicos en la configuración del estado actual de cosas en el mundo es ineludible. E insoslayable, también, es la necesidad de la emergencia de la responsabilidad en el mundo de los negocios, si se quiere ser consecuente con la preocupación por los catastróficos resultados del modelo económico imperante.

Y es que la responsabilidad no puede quedar constreñida a la vida privada de las personas. La responsabilidad está presente en los procesos inherentes al desempeño de cualquier empresa, no sólo porque toma decisiones y actúa, sino porque lo hace siempre orientada por cierta concepción del bien. El que la empresa se interese y sea consecuente con las consecuencias que tienen sus actuaciones en los demás agentes económicos, en las personas y en el medio ambiente, significa asumirse éticamente.

La responsabilidad consiste en deliberar y tomar decisiones haciendo previsión del destino de los posibles cursos de acción, evaluando sus consecuencias y haciéndose cargo de ellas, particularmente de las que afectan negativamente a otros. En el caso de las empresas, la responsabilidad se relaciona con el concepto de responsabilidad social³³ (González, 2003), referida a la expansión de los objetivos empresariales más allá de su principal función, que es mantenerse activas y produciendo riqueza y empleo, para aportar dirigida y conscientemente a la configuración de mejores condiciones de vida para la población.

Se suele entender que las Empresas en el mundo actual están determinadas por el concepto de la competencia, donde no hay más regla que la supervivencia del más fuerte. Pero si bien en el mercado la competencia se refiere a captar mayor aceptación entre el público que las otras empresas de la misma rama, dentro de la misma empresa se requiere una gestión competitiva en el sentido de idoneidad,

³³ GONZÁLEZ, Gerardina. Responsabilidad social de las empresas, alcance y cuestionamientos sobre el tema. Revista Inter.-Forum. www.interforum.com. 2003.

capacidad y pericia. Internamente toda gestión en una empresa es una forma de interacción que supone intereses y objetivos comunes –visión compartida-reglas de cooperación y normas de conductas aceptadas mutuamente.

Visto sistémica mente, el mercado es una gran red de cooperación, en la que cada actor es dependiente de los demás. El mundo de las empresas, incluso en el actual marco del mercado global, es cooperativo, y esa cooperación básica marca los límites de toda competencia, pues en realidad toda gestión supone grandes y complejas formas de cooperación y confianza.

Luhmann³⁴ postula que la confianza es la base de lo social. Afirma que toda relación social que no esté basada en el miedo o en la fuerza tiene como fundamento a la confianza. La construcción de confianza es, entonces, algo básico para la democracia y para la configuración de relaciones de mercado en donde sea efectivamente posible la generación de riqueza privada pero en conexión responsable con el bienestar general. Recordemos que como plantea Echeverría³⁵, la confianza es resultado de tres tipos de juicio: un juicio de veracidad, cuando considero que el decir y el hacer del otro es congruente; un juicio de competencia, cuando considero que el otro tiene la capacidad e idoneidad suficiente para realizar una determinada tarea; y un juicio de inclusión, cuando siento que el otro me incluye en sus preocupaciones por el bienestar.

El que los gerentes de las empresas privadas evidencien una preocupación genuina por el desarrollo social de sus empleados y de la sociedad en general, como una expansión de su tarea central que es legítimamente la generación de réditos para los accionistas o propietarios del negocio, ubica a las empresas en la perspectiva de la construcción de confianza social y ello se conecta con un matiz de la gerencia social, en cuanto ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo laborando en empresas, en interacción permanente con jefes y compañeros de labor, en un continuo proceso de acoplamiento recíproco, y según sea el tipo de interacciones que la empresa funda, así se va configurando el tipo de sociedad que se vive. Así, las empresas cumplen una función educativa informal, dentro del espectro amplio de lo que Petrus³⁶ denomina pedagogía social.

El que las empresas tengan tan importante impacto social – que como hemos visto, va mucho más allá de lo meramente económico- las convierte en protagonistas en la construcción del tejido social, y por ende convierte en insoslayable el que según sea el tipo de gestión que en ellas se dé, eso tendrá consecuencias diferentes en la sociedad. Entenderse como agente generador de consecuencias y hacerse cargo de ellas implica ingresar al campo de la responsabilidad social. La noción de

³⁴ LUMAHNN, Niklas. Confianza. Barcelona. Anthropos. 1996.

³⁵ ECHEVERRÍA, Rafael. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Granica. 2000.

³⁶ PETRUS, Antonio. Pedagogía social. Barcelona. Ariel. 1998.

responsabilidad social ha llevado a considerar a las diversas Empresas como agentes éticos, por cuanto son comunidades vinculadas por valores, hábitos y actitudes comunes definidos en una Misión cuyos resultados deben resultar legítimos para la sociedad.

Dentro de la sociedad contemporánea, las empresas son Instituciones fundamentales, pues cada empresa se vuelve un agente que incide de manera decisiva en la configuración del conjunto social. En algún sentido, la crisis de una sociedad tiene que ver con la pasividad de sus organizaciones o con su falta de compromiso social.

2.4. GESTIÓN SOCIAL Y ACUERDOS MUNDIALES DE ÉTICA EMPRESARIAL

Los empresarios del mundo han llegado a ciertos consensos básicos, encuadrados dentro de este principio fundamental de convivencia y colaboración ordenada al bien común, con aporte al desarrollo humano a través de una competencia sana y honrada, dentro de una posición ética que conecta los fines de las empresas a objetivos humanos y sociales. Es el reconocimiento de que el ser humano se constituye en una existencia social, y que el desarrollo social y humano pide mucho más que reglas económicas y que se trasciende el mercado. Implica una mirada altruista que no acepta el que con el enorme potencial productivo y de generación de riqueza de las empresas contemporáneas, muchos millones de personas en todo el planeta lleven una existencia en condiciones de indignidad.

La Mesa Redonda de Caux (Caux Round Table) ha centrado su atención en la importancia que la responsabilidad corporativa mundial tiene en la reducción de las amenazas socio-económicas a la paz y estabilidad internacionales. La "Caux Round Table" reconoce que el liderazgo compartido es indispensable para conseguir un mundo más estable y armonioso, y propugna por la comprensión y la cooperación basadas en el respeto por los valores y en la actuación responsable de los individuos dentro de sus propias esferas de influencia. La Mesa Redonda de Caux está formada por empresarios líderes de Europa, Japón y Estados Unidos, y tiene la misión de activar el papel de la empresa y la industria como impulsoras de un movimiento innovador mundial para buscar soluciones equitativas a asuntos globales fundamentales. Ha planteado siete principios éticos para el ejercicio de la acción empresarial:

Principio 1. La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, está dirigida hacia todas las personas involucradas en los negocios.

Principio 2. El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial. Las empresas deben contribuir al desarrollo social y económico, no sólo en los países en los que operan, sino incluso en la comunidad mundial en general.

Principio 3. La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza.

Principio 4. Respeto por las reglas. Las empresas habrían de respetar las reglas nacionales e internacionales a fin de evitar fricción comercial y poder promover un comercio más libre, igualdad de oportunidades en la competencia y un trato justo e imparcial para todos.

Principio 5. Apoyo al comercio multilateral. Las empresas deben apoyar los sistemas comerciales multilaterales del GATT/WORLD TRADE ORGANIZATION y otros acuerdos internacionales similares. Deben cooperar en los esfuerzos para promover la progresiva y ponderada liberalización del comercio y para modificar aquellas medidas internas que obstaculicen innecesariamente el comercio internacional.

Principio 6. Respeto por el medio ambiente. Es deber de empresa: proteger, y cuando le sea posible mejorar el medio ambiente, promover un desarrollo sostenible. Y evitar el despilfarro de recursos naturales.

Principio 7. Prevención de operaciones ilícitas. Una empresa no debe ni tolerar ni participar en sobornos, blanqueo de dinero o cualquier otra corruptela: incluso debe buscar la cooperación de otros para combatir estas prácticas. Tampoco debe comerciar con armas u otros materiales utilizados en actividades terroristas, en tráfico de drogas o en cualquier otra clase de actividad delictiva.³⁷

Según Dalla³⁸, la Declaración interconfesional para la construcción de Códigos de ética en los negocios internacionales, que reunió a representantes de las denominadas religiones del Libro: musulmanes, judíos y cristianos, propuso como valores éticos que deben guiar la actividad de los empresarios, los siguientes: justicia, entendida como conducta justa y juego limpio; respeto mutuo, en el sentido de la regla de oro de las religiones (ama a tu prójimo como a ti mismo), que en el contexto empresarial se traduce en aceptar que el interés propio debe tener en cuenta el interés de los demás; protección al medio ambiente, en el sentido de cuidado y uso adecuado de la naturaleza; y honestidad en el pensamiento, la palabra y la acción.

El Pacto Global (Global Compact), anunciado por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza) en enero de 1999, y puesto en marcha oficialmente en julio de 2000, hace un llamamiento a las empresas para que adopten nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El Pacto agrupa a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no gubernamentales con organismos de las Naciones Unidas y otras

³⁷ <http://www.cauxroundtable.org/SPANISH.HTM>

³⁸ DALLA, John. El imperativo ético. Buenos Aires. Paidós. 1999.

instancias para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos. Su objetivo, dice el Secretario General Kofi Annan, es que la adopción de valores y principios compartidos den un rostro humano al mercado mundial. El Pacto Global no es un instrumento de regulación, un código de conducta con fuerza jurídica obligatoria ni un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión. Se trata de una iniciativa de carácter voluntario destinada a servir de marco general para fomentar la responsabilidad cívica mediante el liderazgo empresarial comprometido y creativo. Los principios adoptados son los siguientes:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; y
2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
5. La abolición efectiva del trabajo infantil; y
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales;
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.”³⁹

2.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con Peter Drucker⁴⁰, la primera responsabilidad de las empresas es mantenerse competitivas, activas, rentables y produciendo en el mercado; el rendimiento económico es la base, pero no es la única responsabilidad de las empresas. También tienen responsabilidades sociales por el gran poder que acumulan, lo que las convierte en protagonistas en la producción de riqueza, en las formas de lograrlo y en los beneficios que obtienen las personas.

Dice Ángel⁴¹ que la empresa debe preocuparse no solamente por su crecimiento económico, sino también por el bienestar comunitario, lo que implica que la acción de la empresa trascienda lo económico para poder realizar su función social, por medio de la inclusión de nuevas prácticas socialmente responsables, no solamente

³⁹ <http://www.pnud.cl/pnud/res1.htm>

⁴⁰ DRUCKER, Peter. La sociedad post-capitalista. Bogotá. Norma. 1994.

⁴¹ ÁNGEL, Carlos Arturo. La responsabilidad de los empresarios colombianos frente al desarrollo de la sociedad. En TORO; Olga Lucía y REY, Germán (Edits.). Empresa privada y responsabilidad social. Bogotá. Centro Colombiano de Filantropía. 1996.

con sus trabajadores, sino con todos los agentes con los que se relaciona, con el medio ambiente y con el conjunto de la sociedad, en cuanto a la asunción de un liderazgo que las convierta en actores políticos del proceso de transformación de la sociedad.

La idea de responsabilidad social exige considerar al conjunto de la sociedad, y de manera más directa a las comunidades afectadas por las acciones de una empresa, como beneficiados o perjudicados por las políticas y prácticas concretas decididas por ella, según postula Lozano⁴². La acción de una empresa afecta a un grupo muy grande de personas. En consecuencia, la idea de responsabilidad social está en el centro del análisis y de los compromisos de las empresas con su entorno, al asumirse en relación con él.

En una investigación realizada por Constanza Jaramillo y Juan Alejandro Ángel sobre responsabilidad social en Colombia, se concluyó que "la responsabilidad social es el compromiso que tiene la empresa de contribuir en el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general."⁴³ En este sentido, el concepto de balance social de las empresas está estrechamente relacionado con la gestión social que la empresa desarrolla en el campo de la responsabilidad social, y se ha constituido en un importante indicador sobre cómo se gerencia una organización con ánimo de lucro respecto al tema analizado. Para Martinelli⁴⁴, es el análisis entre o que la empresa toma de la sociedad y lo que le está devolviendo.

Rangel señala que "en sí, el término responsabilidad social en el sentido más amplio se refiere a las relaciones que tiene la empresa con sus stakeholders (interesados), desde sus accionistas, proveedores, clientes, empleados, las familias de los empleados y hasta los miembros de la comunidad de la que es parte."⁴⁵ Y según afirma González⁴⁶, la responsabilidad social de las empresas se puede agrupar en siete grandes ámbitos: Los valores y la transparencia; el público interno, es decir, los empleados; el medio ambiente; los proveedores; los consumidores o clientes; la comunidad; y el gobierno y la sociedad.

Dentro de los valores y la transparencia se encuentran los compromisos éticos de la empresa y su empeño en alcanzarlos y arraigarlos en la cultura de la compañía. Comprende el diálogo con todos los interesados (stakeholders), particularmente con las organizaciones de trabajadores y la apertura de la empresa para debatir sus estrategias de negocios; las políticas de relación de la empresa con sus

⁴² LOZANO, Josep. *Ética y empresa*. Madrid. Trotta. 1999.

⁴³ JARAMILLO, Constanza y ÁNGEL Juan Alejandro. *Responsabilidad social empresarial en Colombia: resultado de una investigación*. En TORO; Olga Lucía y REY, Germán (Edits.). *Empresa privada y responsabilidad social*. Bogotá. Centro Colombiano de Filantropía. 1996.

⁴⁴ MARTINELLI, Antonio Carlos. *La empresa privada y la construcción de una ética civil*. En TORO; Olga Lucía y REY, Germán (Edits.). *Empresa privada y responsabilidad social*. Bogotá. Centro Colombiano de Filantropía. 1996.

⁴⁵ RANGEL, Marta. *¿Filantropía o responsabilidad social empresarial?* En *Revista Centro Mexicano para la Filantropía*. México. 2002.

⁴⁶ GONZÁLEZ, Gerardina. Op. Cit.

competidores, buscando la eliminación de prácticas desleales de comercio, el fraude en licitaciones o el espionaje; y el balance social, es decir, que la empresa divulgue sus acciones de responsabilidad social y utilice los datos sociales como herramienta de gestión de los negocios.

Dentro de las relaciones con el público interno, se plantea: el diálogo y la participación de los sindicatos y organizaciones de trabajadores en la empresa; el respeto al individuo, donde se incluye todo tipo de acciones en contra del trabajo infantil y la no discriminación; y el respeto al trabajador, que incluye todo lo referido a la política de reducción de personal y las actitudes o apoyos ofrecidos por la empresa en caso de despidos, el compromiso con el desarrollo profesional, la formación, la capacitación y la formación, el aseguramiento en salud y en las condiciones de trabajo, así como que la empresa respete y aprecie al trabajador como persona y propenda por el equilibrio entre trabajo y familia.

En cuanto al medio ambiente, lo que se busca es que las empresas prevengan, mitiguen y resarzan los impactos ambientales generados por su actividad. Se pretende entonces que las empresas realicen estudios de impacto ambiental, minimicen las entradas y salidas del proceso productivo en el sector industrial para no provocar impacto ambiental alguno, mantengan una responsabilidad por el ciclo de vida de los productos (destino y uso final de los mismos), promuevan la educación ambiental y compensen el uso de recursos y el impacto que han causado.

En relación con los proveedores se espera que las empresas les exijan la misma responsabilidad social que ellas mantienen e integren a los trabajadores contratados por outsourcing en sus programas de capacitación y desarrollo profesional. Y con los consumidores o clientes se propone que la empresa cree una cultura de respeto, información y valorización de los consumidores, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, con excelente atención al público y rindiendo cuentas de sus actividades públicamente.

En las relaciones con la comunidad, aparece en primer plano la comunidad local, donde la empresa debe participar con representantes de esa comunidad en el monitoreo de los impactos y tomar las medidas reparadoras pertinentes; el apoyo a programas y proyectos sociales comunitarios; el estímulo a la formación de redes de acción social dentro de la comunidad, y que colabore en la movilización de recursos para inversiones sociales, incluso de aportes monetarios y voluntariado de sus propios empleados.

En cuanto a las relaciones con el gobierno y la sociedad se plantea la necesidad de transparencia política en cuanto a la proscripción y denuncia de sobornos y prácticas corruptas; y el liderazgo social de sus directivos, por medio de la participación en la elaboración de propuestas de carácter social, y en el mejoramiento de las políticas públicas en el área social.

2. 6. MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL APLICADOS EN COLOMBIA

Existen varios modelos que se han venido aplicando en el campo de la responsabilidad empresarial. Mateus⁴⁷ indica que la actividad empresarial de apoyo al entorno social se originó a finales del siglo XIX y comienzos del XX con un enfoque de la caridad cristiana, entendido como el ejercicio de la misericordia hacia los pobres y desvalidos. Luego se da un salto, en la década de los cuarentas, hacia una empresa más preocupada por la filantropía, es decir la donación de recursos adelantada por la empresa y no por el empresario, para inversión social además de una preocupación por la situación interna de sus trabajadores y de sus familias, por influencia de los movimientos obreros internacionales, la Organización Internacional del Trabajo y las reflexiones que suscitó la segunda guerra mundial. De esta época procede la Fundación Social, que inició en 1911 como el Círculo de Obreros, y que luego se desarrolló hasta convertirse en los años 80 en un holding de empresas cuyo propósito era producir utilidades para invertir en programa de desarrollo social.

Las décadas de los cincuentas y sesentas plantean un nuevo paradigma del quehacer empresarial que coincide con el crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil: las empresas empiezan a intervenir en lo social creando sus propias organizaciones como entidades sin ánimo de lucro de carácter fundacional. Las primeras expresiones de ayuda de las fundaciones se desarrolló como asistencia a los pobres en la satisfacción de necesidades primarias como educación, vivienda y asistencia alimentaria. De esta época datan, entre otras, la Fundación Caicedo González, creada por las empresas azucareras Riopaila S.A y Castilla S.A.; la fundación Mario Santodomingo, que en sus comienzos se denominó fundación Barranquilla, creada por la empresa de bebidas que hoy se conoce como el Grupo Santodomingo; La Fundación Carvajal, fundada en 1961 por la empresa papelera Carvajal S.A.; y en 1962 la empresa de cerámicas Corona S.A. empezó a operar la Fundación Corona. Algunas de estas fundaciones evolucionaron hacia modelos de responsabilidad social integral.

Continúa Mateus diciendo que en los años setentas y ochentas aparece un enfoque complementario en las fundaciones empresariales que trasciende la asistencia a necesidades básicas, para promover el que las comunidades marginales tengan la posibilidad de acceder al conocimiento y la capacitación para la gestión de proyectos de desarrollo económico y social, lo que implica acciones para la participación ciudadana, el desarrollo comunitario, la generación de infraestructura económica y el fortalecimiento de la capacidad empresarial de los pobladores. Aquí se tiene casos como el de la Fundación Coodesarollo, la Fundación Microempresas de Antioquia, la fundación Famiemepresa Actuar, la Fundación para el Progreso de Antioquia, la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, la Fundación Para el desarrollo del Sur Occidente Vallecaucano, la Fundación FES y Fundaempresa, entre otras.

⁴⁷ MATEUS, Rafael. Acciones empresariales y fundaciones empresariales. En: Revista Javeriana. Bogotá. Tomo 138, No. 689; octubre de 2002. p. 17 - 25.

Una modelo intermedio entre el enfoque filantrópico clásico y la filantropía para el desarrollo representado por las fundaciones, fue el ejecutado por las empresas del sector de hidrocarburos y de gran minería carbonífera. Las fundaciones producto de la iniciativa de estas empresas, suelen enfrentarse a una tensión entre el asistencialismo y el desarrollismo, pues de una parte las comunidades con que interactúan cotidianamente son comunidades marginales, con carencias y necesidades muy básicas, ubicadas por lo general en zonas de alta conflictividad social, con influencia de grupos al margen de la ley. En general son empresas extranjeras que experimentan una fuerte necesidad de contar con un apoyo de la comunidad en donde desarrollan sus explotaciones o exploraciones, tanto por los aspectos político-sociales como por los ambientales. Es el caso de la Oxy, British Petroleum, Hocol, Chevron-Texaco e Intercol. En el grupo puede incluirse a Ecopetrol.

Un paso adelante en la comprensión social por parte de las empresas se ubica en el Paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial, que comienza por preguntarse cuál es el papel que debe jugar una empresa en el desarrollo económico social y cultural de la sociedad a la que pertenece. En este sentido las grandes empresas y con una gran influencia por las empresas multinacionales comenzaron por involucrar en la acción de la empresa su intervención social, a través de políticas de relación con la comunidad, inversión social directamente ejecutada por la empresa, participación en asociaciones, consejos y demás organismos comunitarios para el aporte de soluciones a problemas colectivos. Varias de las Fundaciones y empresas mencionadas han ingresado en este modelo de la intervención social, lo que implica el desarrollo de una estrategia de gerencia social con los públicos con los que la empresa se relaciona y con la sociedad en general.

3. SOCIEDAD CIVIL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Otro de los ángulos desde los cuales se aborda la intervención social en Colombia es desde la visión del conjunto de Organizaciones no gubernamentales, ONG, que hacen parte de la Sociedad Civil (SC). Aunque algunos identifican el conjunto de ONG con el Tercer Sector, esta asimilación solamente podría hacerse de manera muy amplia ya que éste comprende realidades socioeconómicas que superan en mucho el complejo mundo no gubernamental.⁴⁸

Para mejor comprender el propósito de este trabajo, se abordan algunos aspectos conceptuales sobre estas dos categorías organizativas.

3.1. SOCIEDAD CIVIL

Es un concepto en desarrollo que aun no alcanza niveles de claridad aceptables dentro del discurso de las Ciencias Sociales y Políticas. No hay una idea unificada para definirla ni existe una definición precisa para identificarla, pero su concepción está profundamente enraizada en nuestras tradiciones políticas y formas de vida. Lo que sí es aceptado hoy, es que dentro de la SC se engloban de una manera general todas las organizaciones no estatales y los ciudadanos, es decir, el conjunto de las instituciones sociales, mercados, asociaciones libres, esferas y opinión pública, que no incluye las esferas estatales; de esta manera, la SC es más posible allí donde el Estado es más fuerte.

Se diría que es un concepto operativo en tanto que se emplea de manera recurrente pero aun no ofrece reflexiones suficientes como para proponer tesis sustantivas. No obstante, se conocen algunos avances que hacen lugar común o presentan discrepancias para continuar los aportes y el debate sobre el tema.

Desde sus orígenes, el concepto de la SC no es unívoco, no podría hablarse de una SC sino de modelos de SC. Lo que es común en nuestro medio, es que se plantea en confrontación y por oposición al Estado⁴⁹, como una forma de resistencia frente a la dominación y las exclusiones de éste que se basa en los conceptos de la ciudadanía y de los agentes ciudadanos autónomos. En este sentido, es el espacio por excelencia para la creación y la recreación permanente de la democracia y de las

⁴⁸ TEIJO GARCIA, Carlos. En "Las ONG y la política". Ediciones Istmo. España. 2002. Pgs. 174 y 175. Señala que la idea de Tercer Sector (TS) agrupa una realidad socioeconómica extensa que sobrepasa a la realidad organizativa de las ONG (Estado y Mercado serían los dos primeros sectores, representando lo económico y lo social como dos islas de pensamiento contrapuestos). Se puede hablar de TS en sentido amplio cuando nos referimos a ONG prestadoras de servicios pero no se puede relacionar genéricamente al fenómeno de las ONG con el tercer sector. El TS es algo mucho más amplio. Al realizar esta relación, se estaría desconociendo el carácter solidario y altruista que se presupone en el servicio prestado por las ONG.

⁴⁹ CONILL, Jesús. Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. Fundación Social. Siglo del Hombre Editores, 1998. Página 85: Plantea dos modos de comprender la SC: En el primero incluye tres esferas en el concepto de SC (El Estado, el Mercado y la Opinión pública). En el segundo, excluye al Estado e incluye las Instituciones sociales y el Mercado

libertades ciudadanas. Se orienta por la lógica de la vida, de la pluralidad y su ética son los derechos humanos. Es allí donde fluye y se hace posible la vida y donde se dinamizan todas las reivindicaciones para que su desarrollo sea con dignidad.

Las primeras nociones de SC se desprenden de las visiones hegelianas y marxistas, según las cuales el interés particular es el que da origen a la SC, mientras que las acciones que se derivan de la colectividad dan origen al Estado. El Estado es un aparato funcional para la satisfacción de las necesidades del individuo y es un instrumento exterior a la SC. La SC se desarrolla en forma paralela pero separada del Estado. La SC está íntimamente determinada por las fuerzas económicas y por la búsqueda de la autorrealización de las personas, podría pensarse como un comercio de egoísmos en tanto que se remite a las relaciones del modo de producción capitalista o relaciones económicas de poder: allí, la función del Estado es garantizar y proteger las relaciones sociales necesarias para los intereses del capital. La unidad básica de la SC son las clases sociales. En tal sentido, se instala un modelo dicotómico Estado-Sociedad Civil.

Mientras tanto, otro teórico de la SC, Alexis de Tocqueville, considera que la SC debe proporcionar las condiciones necesarias para lograr la libertad de expresión de los individuos a través de sus Organizaciones. La razón de ser de la SC es frenar los excesos del Estado y construir democracia.

Gramsci, otro científico social afirmaba que la razón de ser de la SC es la necesidad de una dirección intelectual y ética donde se resuelvan los conflictos y se elaboren los consensos. El Estado es el medio para que se construya la SC y se recree la democracia. A diferencia de Hegel y de Marx, separa la SC de la economía y la ubica en el Estado. "La sociedad civil es esa parte del Estado no relacionada con la coerción o la ley formal, sino con la conformación de consenso. Es la esfera de la cultura política".⁵⁰

Para Bobbio, SC es el lugar donde surgen y se desarrollan los conflictos económicos, sociales, ideológicos y religiosos; la función del Estado es resolverlos mediante la mediación, la prevención o la represión. Los sujetos de la SC son los movimientos, asociaciones, organizaciones sociales. La SC organizada legitima o no el poder del Estado.

Charles Taylor distingue diferentes acepciones: "1ª. En un sentido mínimo, la SC existe cuando hay asociaciones libres que no están bajo el tutelaje del poder del Estado. 2ª. En un sentido más fuerte, la SC existe donde la sociedad en su conjunto puede estructurarse y coordinar sus acciones a través de tales asociaciones libres. 3ª. Como una alternativa o suplemento a la segunda acepción, podemos hablar de

⁵⁰ Kumar, K (1993). Sociedad civil. Citado por Garay Salamanca, Luis Jorge en "Ciudadanía, lo público y democracia." 2002. Pg. 114.

sociedad civil cuando el conjunto de asociaciones puede determinar significativamente o afectar el curso de la política estatal".⁵¹

Como se observa a partir de los principales teóricos del tema, no existe unidad en el concepto, solamente se pueden registrar avances en la elaboración de diferentes visiones sobre la misma realidad. Pero, dentro de la concepción filosófica del tema, un rasgo común es que la SC está compuesta por individuos socialmente relacionados y su lógica se asienta sobre la idea de la necesidad del individuo y de la importancia de los grupos, las organizaciones cívicas, las escuelas y las universidades privadas, las fundaciones científicas y culturales, los clubes sociales, las comunidades y las ONG. Mientras la lógica del Estado es la de lo monolítico, no fragmentación, no dualismo de poderes, la lógica de la SC es la diversidad y la pluralidad. El núcleo de la SC lo constituyen las diversas instituciones civiles. Es el reinado de la heterogeneidad, de lo pluriétnico y multicultural, es el espacio de la inclusión y de la solidaridad, donde se mueven los resortes de las energías éticas.

Jesús Conill describe así esta nueva realidad "Aquí es donde surge la esfera ética específica porque la SC que es pública no vive de la coerción, vive de la libertad, de la racionalización responsable de la libertad con exigencias universales de justicia y de solidaridad. Y ahí es donde encontramos el espacio para los diversos grupos libres de la sociedad civil sin coerción..."⁵²

Hoy, se vislumbra que la SC es el lugar de intersección entre lo público y lo privado, a pesar de comprender la complejidad del tema por la falta de precisión y la constante movilidad de las fronteras o los umbrales entre estos dos espacios. No obstante, dentro de la SC se comprende todo el conjunto de Organismos e instituciones generalmente llamados "privados", aunque su accionar sea público, mientras que el Estado se asocia con el conjunto de instituciones y organismos denominados "públicos".

El espacio de la sociedad civil no solamente está delimitado por el Estado como referente, sino también por el mercado. En la concepción liberal del Estado y la SC, dentro de ésta queda incluido el mercado en cuanto ámbito de intercambio económico privado.

De allí, la amplia variedad y heterogeneidad de acciones que se engloban en la SC que nos permite afirmar que la SC no es democrática por la forma sino por los valores que promueve, en este sentido, sólo contribuirá a la profundización democrática en la medida en que sus propios valores refuercen los valores de la democracia. Esa heterogeneidad impide hablar de "unidad social", sino de múltiples lógicas y diversos actores que se desarrollan en el ámbito de la SC.

El tema del desarrollo humano hoy busca la superación de la dicotomía Estado Vs. Sociedad Civil, frente a la certeza de que la construcción de la democracia y de las

⁵¹ TAYLOR, CH. 1995. Philosophical arguments, Universidad de Harvard. Citado por Garay Salamanca, Luis Jorge, obra citada, Pg. 114.

⁵² CONILL, Jesús. Obra citada, Pg. 89

condiciones de vida con dignidad, no son realizables por ninguno de los dos actores actuando en oposición frente al otro. Es un problema de todos, guardando la autonomía de cada una de las partes.

Esta tarea es tanto más difícil en cuanto es preciso reconocer las diferentes lógicas y racionalidades que orientan en sentidos divergentes a los dos actores:

Cuadro número 3. Lógica y racionalidad del Estado y la SC

LOGICA-RACIONALIDAD DEL ESTADO	LOGICA-RACIONALIDAD DE LA SOCIEDAD CIVIL
Lógica de la Unicidad, la no contradicción entre las ramas del poder.	Lógica social o lógica de la historia: polivalente, heterogénea, sobre la base de las contradicciones, la pluralidad y las ambigüedades. Es la lógica de la Vida.
Representa lo estable, lo sólido, lo fijo.	Representa el cambio, lo inestable, lo incierto.
Se relaciona con la realidad de lo público.	Se relaciona con la esfera de lo privado, lo comunitario, local y cotidiano.
Lógica excluyente de toda realidad ajena al poder y al orden establecido.	Lógica incluyente donde coexisten y conviven todas las formas y manifestaciones de la Vida.
Racionalidad del Derecho Positivo, de la moral rígida, del control y la administración de la justicia.	Racionalidad de la ética civil, de los Derechos Humanos. La posibilidad de la desobediencia civil.
Representación del poder central y de la legitimidad.	Participación política y ciudadana directa y mediada por Organizaciones sociales.
Espacios de acción universales.	Espacios de acción locales.

El problema y el reto hoy de la SC es el de la construcción de ciudadanía, la cohesión social y la búsqueda del desarrollo y de las posibilidades de vida de los individuos y sus organizaciones. Es la construcción de la democracia, mediante el ejercicio libre y organizado de la participación ciudadana, social y política. Es ganarle espacio al Estado mediante la democracia directa y representativa, para sumar en la creación

de las condiciones para el desarrollo humano; es el compromiso por la vigencia de los derechos Humanos. Según Jesús Conill en la obra ya citada, "la SC es un nuevo espacio público donde no existe coerción sino que por exigencias de la libertad con responsabilidad existen grupos, instituciones que sin ser del Estado quieren y se comprometen a llevar a cabo su responsabilidad a través de exigencias de justicia y propuestas de solidaridad en la vida social".

De lo anterior se desprende la identificación de algunas de las funciones que corresponden hoy de manera preactiva a la SC, en su nuevo rol de construir ciudadanía y tejidos sociales, en superación del antiguo rol de oponerse al Estado:

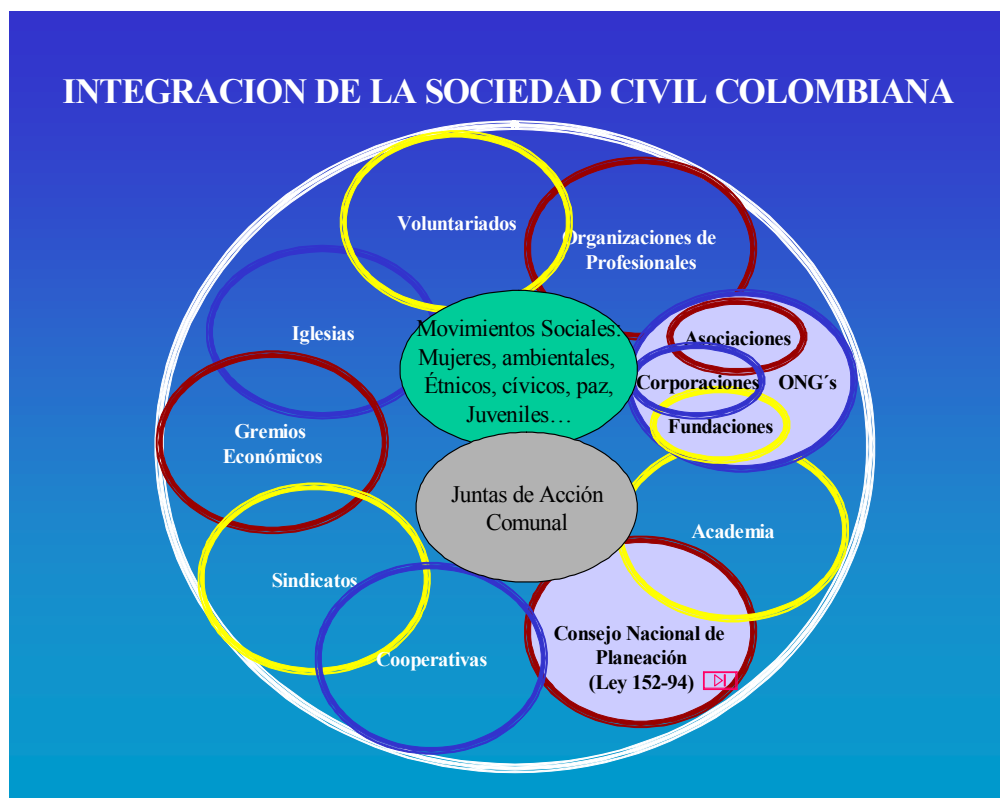
- La mediación de las relaciones entre el ciudadano y el Estado. A través de las Organizaciones propias se realiza esta interlocución en diversos aspectos y niveles: las reivindicaciones de derechos, las negociaciones para orientar la inversión pública, la conquista de espacios para la participación activa en los procesos de planeación, gestión, ejecución y control de los recursos públicos.
- Intervención para frenar los abusos en el ejercicio de la fuerza y de la autoridad y en la concentración del poder por parte del Estado, mediante la denuncia y la protesta social.
- El establecimiento de los mecanismos de control social y veeduría ciudadana sobre la inversión pública, en sus procedimientos y en sus resultados.
- Promoción y desarrollo de la democracia participativa y del desarrollo humano mediante el ejercicio de los mecanismos y el aprovechamiento de todos los espacios establecidos para ello. Particular importancia tienen en este aspecto el Consejo nacional de Planeación y los Consejos Territoriales de Planeación, establecidos desde la Carta Política de 1991 y ratificados mediante la Ley 152 de 1994, con su tarea de aportar a los planes de desarrollo mediante procesos de formación y organización social a fin de velar porque las aspiraciones y los deseos de los colombianos se encuentren reflejados en este instrumento prioritario de la administración pública. Allí, la SC está representada en toda su diversidad a través de los sectores económico, social, ecológico y comunitario; de grupos poblacionales de las mujeres, las poblaciones indígenas, los afro colombianos, los raizales y los jóvenes. Las diferentes regiones del país están igualmente representadas por siete gobernadores y dos alcaldes.
- Conocimiento, resignificación, promoción y defensa de los Derechos Humanos. Búsqueda permanente de los mecanismos para hacerlos vigentes. Como se señaló arriba, la bandera de los Derechos Humanos va de la mano de la SC para hacerlos exigibles ante los gobiernos que han suscrito la Carta universal y los diferentes Pactos y Tratados que ratifican compromisos de cumplimiento.

- Apropiación y práctica de la ética civil. Mientras la racionalidad del Estado se rige por el Derecho Positivo y desde sus normas ejerce justicia, la SC se orienta por el Derecho de la vida y a la vida.
- Ejecución de programas que desarrollan las políticas públicas sociales. Frente a la tendencia de angostamiento del Estado, de manera creciente especialmente en las dos últimas décadas, la ejecución de la política social del Estado viene siendo ejecutada por organizaciones no gubernamentales. A partir de allí, se ha venido ganando en conocimiento y experiencia, lo cual ha facilitado el ingreso de diferentes voces desde la SC para la formulación y evaluación de algunas políticas públicas, por ejemplo las relativas a temas ambientales o de las minorías étnicas.
- Construcción de resistencias civiles, autónomas, neutralidades, constructoras de las nuevas historias. Apuestas a nuevo orden internacional, poscapitalista, alternativo a las utopías socialistas y comunistas del siglo XX: Foro Social Mundial.

La SC colombiana, alcanzó niveles de significación con la Constitución de 1991 en tanto que se reconoce allí su diversidad étnica y cultural y se dota de los más amplios mecanismos para el desarrollo de la democracia participativa. No obstante, en la realidad actual tiene debilidades ubicadas en los escasos niveles de organización y la poca fuerza de interlocución frente al Estado. Como se explicaba más arriba, la SC fuerte se caracteriza por su capacidad de promover cambios y transformaciones y afectar significativamente el curso de las políticas estatales. Una de las causas de esta realidad es el impacto del conflicto armado y de la violencia sociopolítica que dispersa las comunidades, ha fragmentado las Organizaciones Sociales, tiene amenazada la permanencia y la diversidad de las culturas y ha eliminado a los líderes más representativos. Se observa hoy una SC dispersa, amenazada y atemorizada por un lado o indiferente e insensible en otros escenarios.

Una mirada a la SC colombiana hoy, nos muestra que está integrada por los siguientes actores:

Diagrama número 2. Organizaciones integrantes de la sociedad civil Colombiana



Es desde la SC que se vienen jalando diferentes modelos de intervención social centrados en el bienestar humano, la promoción de la solidaridad y del sentido de responsabilidad social, la participación ciudadana y la organización política. Para lo cual se buscan diversas maneras para alcanzar niveles adecuados de interlocución con los actores estatales. Adentrarnos en estas formas de intervención es el propósito del presente trabajo.

3.2. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Como se ha visualizado en la gráfica precedente, las Organizaciones no Gubernamentales, bajo la figura jurídica de Asociaciones, Fundaciones o Corporaciones, se identifican por un rasgo común: se definen por su diferenciación frente al gobierno. Característica que de entrada marca su voluntad de autonomía. Carecen de ánimo de lucro, cuentan con estructura legal y una infraestructura mínima y actúan como intermediarias de los intereses de terceras personas.

Surgen las ONG como una de las formas de organización de la SC ante la necesidad de dar respuesta a múltiples demandas sociales, de expresión política, culturales, que no son cubiertas por el Estado.

Se les comprende como ejecutoras de programas de desarrollo o de programas de Acción Humanitaria o prestadoras de servicios públicos y con capacidad para ejercer una influencia en la definición de las políticas públicas.

Este rol de participación de las ONG en la ejecución de programas sociales está asociado a la reorganización del papel del Estado, tras la crisis del Estado de Bienestar. Si hacemos un recorrido por las tres últimas décadas, recordamos que el desmantelamiento del Estado viene desde principios de los 80 liderado por el Fondo Monetario Internacional y por el Banco Mundial; mientras que en la década de los 90 se levanta la necesidad de contar con capacidad institucional del Estado para poner en marcha todas las medidas requeridas para su funcionamiento, acentuando la dicotomía entre las responsabilidades ligadas a lo social y los intereses procedentes de lo económico financiero: se diferencia por un lado, las políticas blandas que tienen que ver con educación y salud de las políticas duras que tienen que ver con lo económico y las políticas de seguridad. Por supuesto que dentro de este esquema, lo social por no ser rentable en sentido económico, queda en manos de lo no gubernamental y desde aquí se empiezan a ejecutar funciones que antes realizaba el Estado.

Es por este nuevo perfil y "necesidades" que se introduce y se acepta como natural que el Estado no pueda asumir las necesidades sociales. En este contexto, mientras el Estado es responsable frente a los ciudadanos, las ONG empiezan a ser responsables ante sus financiadores, generalmente procedentes de la Cooperación Internacional.

En el nivel nacional, la tendencia propia del neoliberalismo de liberar al Estado de las responsabilidades en la ejecución de las políticas sociales a las cuales está obligado, abre otro gran espacio para atraer los servicios de las ONG como ejecutoras de políticas públicas. Proliferan entonces Organizaciones completando y ejecutando la acción del Estado Social con poblaciones de niños, de ancianos, de jóvenes, de desplazados, en temas de salud, educación, vivienda, alimentación o recreación.

3.3. TIPOS DE ONG

A nivel macro, desde la óptica de la Cooperación Internacional, se distinguen dos grandes grupos de ONG: las que surgieron primero, las ONG de desarrollo (ONGD) cuyo propósito es realizar proyectos en el campo de la cooperación para el desarrollo o la educación para el desarrollo; y en las dos últimas décadas se han introducido y extendido las llamadas ONG Humanitarias (ONGH) denominación con la cual se hace referencia a las organizaciones cuyo objetivo se centra en la acción Humanitaria. Ahora bien, hay un debate reciente, aún no concluido sobre los vínculos

de estos dos tipos de ONG: en tanto que las ONGH desarrollan acciones que responden a situaciones de catástrofes o emergencias, se les considera puntuales, delimitadas en un período corto y determinado; mientras tanto, las ONGD se encuentran vinculadas a los procesos de desarrollo con una duración más extendida en el tiempo y articulada a los planes locales y regionales.

El debate surge por la necesidad de romper la dicotomía emergencia-desarrollo concebida con el *continuum*⁵³ y acercarse a una nueva forma de concebir las emergencias como vinculadas no a situaciones ocasionales y provocadas por causas ajenas a la voluntad humana, sino como situaciones estructurales como son las emergencias que se desprenden de los conflictos políticos, en nuestro país por ejemplo, la población en situación de desplazamiento puede considerarse en situación que requiere atención de emergencia. Entonces, el planteamiento se relaciona con la necesidad de vincular las acciones humanitarias con las acciones de desarrollo. Es decir, la separación entre unas y otras, sería solamente de tipo funcional. Esta nueva forma de concebir las respuestas frente a las necesidades, se conoce como el *contiguuum emergencia desarrollo*,⁵⁴ según el cual la vinculación entre los dos conceptos implica la necesidad de combinar en cada momento diferentes formas de intervención, tanto de emergencia a corto plazo como de desarrollo a largo plazo en un marco integrado; las acciones pueden superponerse en el tiempo, aunque cada una conservando diferentes énfasis según se ajuste a cada situación.

En consecuencia, en términos muy generales, dependiendo del modelo de desarrollo que promuevan las ONG, la concepción de sujeto social que manejan y la forma como promueven la participación de los beneficiarios, según Ortega⁵⁵, se pueden distinguir tres generaciones de ONG, las cuales se diferencian por sus características homogéneas, actualmente pueden coexistir en el espacio y en el tiempo puesto que la existencia de unas no significa la extinción de la anterior; algunas han hecho el tránsito de manera progresiva conservando características de la generación anterior. El cuadro siguiente resume esta clasificación:

⁵³ Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al desarrollo. Director: Karlos Pérez de Armiño. Icaria, Editorial Hegoa. España. 2002. Establece que el *continuum humanitario* asume una concatenación de diferentes fases cronológicas, cada una de las cuales comienza al concluir la anterior, en línea recta que va de la emergencia al restablecimiento y de aquí al desarrollo. Esta idea está superada por la realidad debido a que los procesos de desarrollo, cambio y crisis social no se rigen por procesos lineales ni por pautas regulares y estables.

⁵⁴ Según la Agencia Suiza para el Desarrollo-COSUDE, "el concepto contiguuum respeta y tiene en cuenta que dentro de una dinámica de conflictos y de crisis, coexisten de manera simultánea diferentes necesidades y expectativas. De aquí resulta que la ayuda de urgencia, la ayuda a la reconstrucción, la cooperación al desarrollo, lo mismo que la ayuda económica, no obedecen a etapas temporales precisas y lineales, y en consecuencia, deben ponerse en marcha de manera simultánea". Fotocopiado, 2002.

⁵⁵ ORTEGA, M.L. (1994). Las ONGD y la crisis de desarrollo, IEPALA, Madrid.

Cuadro número 4. Generaciones de ONG

GENERACIONES DE ONG			
	1ª. Generación Modelo asistencial Década del 50	2ª Generación Modelo Autosuficiencia Década 60 hasta finales del 70	3ª Generación Modelo de Cambio Finales del 70 y principios del 80
Tipo de acción	Emergencia, humanitaria y puntual	Proyectos sectoriales, centrados en agentes con problemas específicos.	Proyectos que buscan el desarrollo auto sostenido, autónomo y sistemático.
Papel de la ONG	Ofrecer servicios específicos, de carácter profesional y asistencial	Acompañamiento en los procesos. Búsqueda de la autosuficiencia.	Fortalecimiento de la sociedad civil como sujeto del cambio social.
Participación de los usuarios	Receptores de la ayuda	Protagonistas de las acciones de desarrollo.	Actores activos en los proyectos, sujetos activos de su desarrollo.
Relación con el Estado	Lo reemplazan en sus obligaciones	Lo sustituyen, lo confrontan y lo complementan.	Lo confrontan, lo apoyan y coordinan con él sus acciones. Subsidiaridad.
Educación para el Desarrollo	Centrada en las consecuencias del subdesarrollo	Centrada en las consecuencias y en el análisis de las causas del subdesarrollo.	Centrada en el análisis de las causas del subdesarrollo.

En Colombia, la diversidad de las ONG se desprende de la diversidad misma de la SC y hace compleja su aprehensión. No obstante, un estudio realizado por la Fundación Social permite una gruesa tipificación en tres grandes grupos:

Las ONG de auto desarrollo surgen en los sectores populares con el fin de buscar soluciones a sus necesidades comunes básicas ya sea generando ingresos para su subsistencia o buscando soluciones a problemas comunes de su entorno comunitario, como las Organizaciones de Base. Los objetivos y los programas que desarrollan se relacionan con la búsqueda de bienestar y de respuestas adecuadas a diferentes carencias comunes como los caminos, los espacios comunes sociales o recreativos, la vivienda, las expresiones culturales y artísticas. Los objetivos se centran en la satisfacción de necesidades propias, los beneficiarios de los proyectos que desarrollan son las mismas comunidades gestoras.

No obstante, hay otras interpretaciones sobre las ONG que excluirían este tipo de Organizaciones en cuanto sus objetivos no se refieren a terceros, sino a sí mismas; según lo cual, no se incluyen las organizaciones populares, las organizaciones de base, los movimientos sociales y los sindicatos. En el presente trabajo, nos acogemos a esta última interpretación y cuando nos referimos a ONG no estamos incluyendo las Organizaciones de Base.

Las ONG para atención, apoyo y acompañamiento surgen en medios académicos, profesionales y técnicos, encaminadas a dar respuesta a necesidades propias de comunidades populares. Sus objetivos buscan beneficiar a terceros. Se plantean como un espacio intermedio que aproxima Estado y Comunidades en la relación oferta-demanda de bienestar social. Se distinguen allí tres subgrupos: a) De protección y asistencia social y de socorro; b) Interlocutoras y ejecutoras de los aportes de la Cooperación Internacional; c) Prestadoras de servicios.

Por último, las ONG de coordinación institucional y representación gremial son entidades de segundo y de tercer grado que agrupan organizaciones pequeñas según intereses comunes: redes de mujeres, de grupos étnicos, para la paz, de voluntariados, Federaciones y Confederaciones nacionales como la de ONG o de las Juntas de Acción Comunal.

Dentro del amplio abanico compuesto por más de cinco mil ONG, encontramos toda gama de variedades en cuanto a la forma de concebirse a sí mismas, su misión, sus relaciones con el mundo externo especialmente con el Estado, sus formas de acción. Pero quizás hay un elemento que podría enunciarse como lugar común: es el sentido de la solidaridad, como valor, como motivación para la misión y para la acción. Según Marisa Revilla⁵⁶ : "en el caso de las ONG, el componente expresivo que sustenta la ayuda es la solidaridad". De su capacidad de ser consecuentes con este compromiso, se derivaría la legitimidad de las ONG. La misma autora, identifica tres modelos de acción en las ONG:

- Aquellas que manifiestan confrontación orientados a poner en marcha procesos de transformación social; en Colombia, particularmente en las décadas del 70 y del 80 este tipo de organizaciones estuvieron congregadas alrededor de movimientos sociales de carácter regional, promotores de paros

⁵⁶ REVILLA Blanco, Marisa (Ed.). "Las ONG y la política". Istmo, Madrid. 2002. Pg. 51.

cívicos, bloqueos a vías principales del país, representando demandas puntuales relacionadas con la obtención de servicios básicos.

- Grupos de interés como representación de intereses integrados, como podrían ser las ONG que prestan sus servicios en diferentes sectores sociales. Se concentran en este modelo de intervención las Organizaciones que reclaman para sí la gestión de los bienes y servicios que reivindican ya que del éxito de la misma gestión depende su propia subsistencia. De esta forma, se tipifican las Organizaciones que han conseguido entrar en la dinámica de ejecución de las políticas públicas.
- ONG como espacios intermedios que desarrollan acciones de ayuda orientadas a la solidaridad. Aquí entraría un amplio grupo de Organizaciones especializadas en derechos humanos y en ayuda humanitaria. En nuestro país, con el fenómeno del desplazamiento forzado se han venido formando una amplia red de este tipo de ONG que con autonomía o en alianza con el Estado, prestan importantes y oportunos servicios.

Lo más significativo en sus avances en cuanto a los modelos de intervención que han venido surgiendo dentro de este grupo, es la identificación técnicamente estandarizada de los mínimos de atención requeridos por un ser humano colocado en situación de impotencia; se diferencian entonces los mínimos necesarios en cuanto a alojamiento, alimentación, salud e higiene. Dichos estándares se guían por los principios universales de los derechos humanos, cuyos mínimos no son negociables. El Estado, entonces, como ente obligado frente a situaciones que comprometen estos derechos, entrega, por administración delegada la prestación de los servicios en ONG capacitadas y acreditadas para ello, como es el caso de la Red de Solidaridad Social para la atención mínima legal a la población desplazada. (Ley 387-94).

Para aproximarnos a conocer la importancia relativa que tienen las Organizaciones de la SC en el escenario nacional, traemos el siguiente cuadro de la Confederación Colombiana de ONG:

Cuadro número 5. Formas de Organización

Forma de Organización	Número de Organizaciones	Fuente
Juntas de Acción Comunal	42.583	Censo de 1993
Sindicatos	2.817	Censo de 1993
ONG	5.437	CIDESAL 1992

Cooperativas	3.984	Dancoop 1990
Clubes, ligas y Federaciones deportivas	3.224	
Cajas de Compensación	65	Superintendencia
Gremios económicos y asociaciones profesionales	198	
Total Organizaciones	58.308	

Igualmente, dentro de este grupo se pueden incluir las ONG originadas en el sentido de responsabilidad social de algunas empresas del sector privado, enfocadas a atender las necesidades de las comunidades locales de sus áreas de influencia o que reciben el impacto de sus proyectos. En Colombia, las petroleras iniciaron esta práctica con Organizaciones como Hocol; otras, se desprenden del sector financiero como Fundación Social y otras de empresas privadas como Fundación Corona.

En general, las áreas temáticas que atienden las ONG son muy variadas: educación regular y especial, servicios de salud, atención humanitaria, vivienda, capacitación técnica para el trabajo productivo y pequeñas empresas, desarrollo urbano y rural, investigación social, desarrollo tecnológico e institucional, comunicación e información, asesoría, asistencia y acompañamiento a organizaciones populares, medio ambiente, deportes y cultura, derechos humanos, equidad de género, minorías étnicas.

3.4. LAS SINERGIAS, LAS ALIANZAS Y LAS REDES

La tendencia actual de las ONG, además como estrategia de fortalecimiento y de sobre vivencia frente a la creciente globalización, es hacia construir sinergias y reunirse en redes. Las redes de ONG son espacios de vinculación de libre adhesión entre las que comparten objetivos y preocupaciones comunes. Se organizan de manera informal y cada una permanece en autonomía frente a sus actividades pero acepta y se compromete con agendas comunes.

Las redes están determinadas por propósitos comunes y son más que la suma de sus partes en tanto que aportan un valor añadido a las actividades individuales. Buscan influir en las políticas públicas y ganar peso político para ser parte activa en los procesos de toma de decisiones, compartir y afinar metodologías, optimizar recursos, impulsar acciones, promover movimientos con nuevas perspectivas sobre la paz y la convivencia humana, detectar, analizar las problemáticas que van surgiendo... Temáticamente, las más relevantes en el país actualmente, se han agrupado alrededor de los siguientes temas relevantes:

- Espacios de coordinación para aportar a la paz del país
- Mesas de Solidaridad con la población desplazada
- Redes de Mujeres
- Redes de Agencias de Cooperación Internacional
- Ambientales
- Derechos Humanos
- Economía Solidaria

Existen redes muy diversas según sus objetivos y sus estrategias y formas de acción, pero en general responden a los siguientes objetivos:

- Lograr mayor capacidad de presión e influencia frente a las políticas públicas.
- Crear tejido organizativo entre sus miembros.
- Realizar intercambios de conocimientos, información, reconocer aprendizajes.
- Hacer visible el trabajo y potenciar las capacidades de sus integrantes.

A manera de ejemplo puede consultarse un cuadro elaborado por la Fundación Synergia⁵⁷, que recoge un conjunto de redes preocupadas por el tema del conflicto en el país, donde se muestran además sus diferentes posturas frente al tema; el ejemplo nos da cuenta de la relevancia de este tipo de alianzas que han surgido en el curso de la última década.

Sin habernos adentrado en el análisis sobre el impacto y los aportes de estas iniciativas, se resalta un elemento que podría resultar significativo: la integración de la cooperación internacional para apoyar y ofrecer respaldo. De hecho, allí se han venido haciendo presentes con recursos y asesoría una gran cantidad de países particularmente europeos comprometidos con la búsqueda de soluciones a los conflictos y sus efectos sobre las poblaciones.

3.5. LAS RELACIONES CON EL ESTADO

En cuanto a posiciones frente al Estado, se conocen las más variadas opciones: desde la decidida oposición, confrontación con posiciones de denuncia frente a violaciones de los Derechos Humanos y de reivindicaciones de justicia social, hasta la contratación de servicios con el Estado ciñéndose en todo a sus demandas y exigencias.

Haciendo una mirada sobre las últimas décadas, de manera general podría afirmarse que durante la década de los setenta y entrada la de los ochenta, las relaciones

⁵⁷ Ver base de datos de la Fundación Synergia. Archivos de la institución. 2003

entre el Estado y las ONG fueron prácticamente inexistentes. Desde una óptica de relaciones de oposición y de conflicto, el Estado era visto como el garante de un orden que se pretendía cambiar, el garante de la reproducción del sistema, del establecimiento. Sin embargo, se conoce de otras ONG que desde sus orígenes no establecieron esa confrontación y nacieron en relaciones de cooperación con el Estado, éste podría ser el caso de la Corporación Minuto de Dios, una de las Organizaciones que hacen parte de la muestra en el presente trabajo para el análisis del modelo de intervención.

Con el proceso de descentralización iniciado a mitad de la década del 80, los municipios inician el mecanismo de contratación de las ONG para buscar asesoría administrativa, fiscal y política. Igualmente, a partir de la obligación de hacer planes de desarrollo concertado con las comunidades (Ley 152-94) se buscan los servicios de ONG integradas por profesionales idóneos para ofrecer capacitación y asesorías, teniendo en cuenta que muchos de estos profesionales eran emigrantes de instituciones del Estado, en camino de reducción de personal.

A partir del trabajo con los municipios se abren espacios para alentar experiencias concertadas entre el Estado representado por las administraciones municipales y departamentales y diferentes Organismos no gubernamentales. Cada uno de estos actores empieza entonces a valorar de manera diferente al otro y a reducirse las tensiones que los hacía antes irreconciliables. Manteniendo espacios de autonomía y con un cierto grado de conflicto, también el Estado empieza a valorar la capacidad técnica y operativa de algunas ONG y su facilidad para llegar de manera directa a las comunidades. Se va configurando entonces un rol de mediación, de puente entre estas dos partes con una mirada nueva, en la aceptación progresiva de ser necesarias y funcionales entre sí.

3.6. LAS ONG Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Las ONG institucionalizan en la esfera internacional la mediación social, entre el mundo desarrollado y el que busca serlo, entre los Estados y los Agentes de la Cooperación, se han convertido en las ejecutoras de los objetivos sociales de la Cooperación al desarrollo y de la ayuda humanitaria. La mayoría de las ONG del Sur derivan sus recursos de la Cooperación Internacional a través de canales oficiales de las Agencias de Cooperación, del sistema de Naciones Unidas (PNUD, ACNUR, ECHO, OCHA, PMA...), Unión Europea o de ONG internacionales de origen religioso o de otras finalidades.

Pero también, las ONG son ante todo, agentes de desarrollo, excediendo el ámbito de la mediación para ir hasta el desarrollo de la sociedad civil y a la consolidación de la democracia, al fortalecimiento de la participación social y política.

El costo de esta relación es alto para las ONG nacionales en términos de autonomía financiera. La Cooperación Internacional establece unos lineamientos económicos

que resultan imperativos para las ONG ejecutoras, hoy llamadas contrapartes o copartes de la acción solidaria internacional. ECHO por ejemplo, utiliza la figura del contrato marco que obliga a la ONG a cumplir con determinadas exigencias del financiador a cambio de los fondos. La Unión Europea tiene líneas de financiación para ONG en competencia con empresas, consultoras o universidades.

En el aspecto de las prioridades se puede apreciar alguna apertura, los lineamientos se determinan desde la esfera internacional con base en las conclusiones de las conferencias mundiales sobre los temas que mas preocupan a la humanidad, tales como: ambientales, atención a la población desplazada, equidad de género, infancia y paz. Estos se establecen en los objetivos de los proyectos que se presentan para la financiación de la Cooperación Internacional.

Quizás el mérito mayor de la Cooperación Internacional ha sido la gran importancia legitimadora de las ONG nacionales al confiar en ellas, antes que el mismo Estado nacional. Desde la Cooperación internacional empiezan a reconocerse diferentes capacidades a las ONG:

- Su capacidad para promover participación local;
- Costo de operación relativamente bajo;
- Capacidad de innovación, de adaptación y de creatividad;
- Apropiación y adaptación de metodologías funcionales al trabajo con comunidades;
- Mayor conocimiento y posibilidades de presencia continua en el medio local y regional;
- Una mirada más integral en sus enfoques.

El conjunto de ONG seleccionadas para el presente estudio es muestra de diversidad en su forma de ser SC, de relacionarse con el Estado, con el sector privado empresarial, con la Cooperación internacional y con las comunidades; no obstante, ofrecen la posibilidad de comprender sus lugares comunes en cuanto al desarrollo de estrategias y formas de ejecutar programas y proyectos y de manejar las diferencias especialmente con el Estado, en la búsqueda de espacios de autonomía para la recreación de la democracia participativa y las nuevas formas de concebir el desarrollo ofreciendo respuestas integrales e incluyentes en los proyectos que ejecutan.

SEGUNDA PARTE
MODELO DE GERENCIA SOCIAL
INTEGRAL E INCLUYENTE
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

SEGUNDA PARTE
MODELO DE GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

4. APROXIMACIÓN AL MODELO

El concepto de desarrollo social que continúa predominando en la planeación y la acción social de las organizaciones estatales, de la sociedad civil y la empresa privada, sigue estando asociado a las nociones de crecimiento económico y de progreso. La emergencia de nuevos enfoques sobre el desarrollo social está impregnando -en un proceso de cambio paradigmático relativamente reciente y en etapa germinal- el quehacer del Estado y de las organizaciones, con desarrollos muy desiguales, dispersos, puntuales y parciales. En este contexto se hace muy evidente la necesidad perentoria de organizar los avances y desarrollos que se están dando en el conocimiento, estructurándolos en propuestas integrantes e integradoras que expandan sus sentidos y potencialidades, de manera que puedan ser comprendidas y apropiadas por los gerentes sociales para que su quehacer profesional se oriente hacia una gestión integral e incluyente.

4.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Para efectos de las orientaciones estratégicas que aquí se proponen, el Desarrollo Social se entiende como un proceso consistente en la promoción y generación de las condiciones que posibiliten a todas las personas -tanto individual como colectivamente- el desarrollo de sus capacidades y potencialidades humanas para que construyan una vida digna y sean lo que quieren y pueden ser en el contexto social e histórico en el que transcurre su existencia, en un marco de responsabilidad y reconocimiento de las subjetividades de los múltiples actores sociales intervinientes, de valoración de todos los trabajos humanos y de relación respetuosa con su entorno natural y social.

Así entendido, el Desarrollo Social se preocupa principalmente por el cultivo de la vida y por lo que le subyace en su interior: procesos de colectivización o complejización de las relaciones de interdependencia entre los seres humanos, el reconocimiento del concepto de aldea global -pensar globalmente y actuar localmente-, los procesos de socialización, tanto primarios, como secundarios, por medio de los cuales se transmiten y reproducen o transforman las concepciones sociales que contribuyen al ordenamiento de las relaciones societales, y los procesos de democratización donde se reconocen las múltiples ciudadanía que han venido demandando visibilidad, validación de sus derechos y haciendo una presencia cada vez mayor en el cultivo de la vida.

Como gran horizonte del quehacer social del Estado y de las organizaciones, el desarrollo social necesita ser gerenciado. Así, la Gerencia Social es una mediación

para hacer factible el desarrollo social. El concepto de Gerencia se refiere a los conocimientos, cualidades y habilidades para orientar y gestionar el logro de determinados fines u objetivos. En esta línea, se considera a la Gerencia Social como la dirección, administración y gestión de las complejidades sistémicas de las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de una conciencia de responsabilidad social -en cuanto a hacerse cargo de las consecuencias que en los otros componentes de los sistemas vivientes tienen las propias acciones, para prevenir, mitigar o resarcir tales efectos- de manera que promuevan y generen condiciones para que equitativamente todas las personas puedan disfrutar de una calidad de vida digna y les sea factible desplegar sus capacidades y potencialidades en el marco del desarrollo social.

Así vista, La Gerencia Social no queda delimitada, como es usual en la ortodoxia, a las entidades sociales del Estado y a las organizaciones no gubernamentales orientadas a la solidaridad, sino que incluye también a las organizaciones privadas con ánimo de lucro (la empresa privada), dentro de las competencias que les corresponden en el marco de la responsabilidad social de las organizaciones.

El significado del término "modelo" que se utilizará al hablar del Modelo de Gerencia Social Integral e Incluyente que propone el presente trabajo, se entiende no dentro de la primera acepción que da el Diccionario de la Real Academia de la Lengua DRAE -"Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo"- sino en su segunda significación, esto es, como "Esquema teórico (...) de un sistema o de una realidad compleja (...) que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento". Por tanto no se está proponiendo un patrón universal para ser entendido como panacea, sino como una alternativa plausible -dentro de muchas otras- que podrá contribuir mediante su aplicación congruente a avanzar en la dirección del sueño humano de orientar nuestras sociedades hacia la garantía de una vida vivida en dignidad para todos los miembros de la especie *homo sapiens amans*, dentro del marco de la vigencia plena de los derechos humanos integrales.

Los términos "integral e Incluyente" que se adscriben como adjetivos calificativos en el Modelo de Gerencia Social pueden sonar a pleonismo, por cuanto cabría suponer que implícitamente la Gerencia Social debería implicar estas dos características. No obstante, como se indicó en el párrafo introductorio del presente acápite, no podría afirmarse con respaldo demostrativo que el enfoque de Gerencia Social prevaleciente comporte los dos atributos comentados.

La locución "Integral" significa, según el DRAE, "Global, total", que corresponde al sentido holístico como en el Modelo se está concibiendo el carácter de la Gerencia Social, es decir, que considera como una totalidad sistémica las múltiples variables, fenómenos, componentes, relaciones y aspectos del Desarrollo Social y de las personas. Y la palabra "Incluyente" -no registrada por el DRAE- la empleamos con el significado de "Que incluye, con inclusión", esto es, como la acción del verbo incluir, "Poner algo dentro de otra cosa o dentro de sus límites", que para efectos del presente estudio connota el hacer partícipe a todas las personas sin excepción, pero

particularmente a aquellas que han estado excluidas, de las posibilidades de acceso y disfrute autónomo que puede brindar el desarrollo actual de la sociedad, con el propósito de que desplieguen sus potencialidades para que vivan una vida digna.

En el modelo se ha optado por no hablar de "intervención" social, ya que este término connota y evoca una acción desde una posición de poder frente a un contexto que va a ser modificado por el agente externo, como puede colegirse al analizar sus significados: "Acción y efecto de intervenir", en donde el verbo intervenir, en su polisemia, denota acciones en donde un tercero revestido de autoridad concurre en una determinada situación para afectarla: "Examinar y censurar las cuentas con autoridad suficiente para ello. Dirigir, limitar o suspender el libre ejercicio de actividades o funciones. Dirigir temporalmente los asuntos interiores de un país (por una potencia). Tomar parte en un asunto. Interceder o mediar por alguien. Sobrevenir, ocurrir, acontecer. Interponerse entre dos o más que riñen". En su defecto se hablará de "acción" social, ya que este vocablo tiene una acepción mucho más cercana al sentido que el Modelo de Gerencia Social Integral e Inuyente le da a la actuación de los gerentes sociales: "Ejercicio de la posibilidad de hacer. Resultado de hacer. Efecto que causa un agente sobre algo."

4.2. BREVE ARQUEOLOGÍA

El desarrollo y la gerencia social pueden ser contruidos y comprendidos desde diferentes modelos. La visión en que se han sustentado la mayoría de los distintos modelos aplicados en el país es la del paradigma positivista y economicista que ha predominado en la tradición de Occidente, el cual connota de objetividad al conocimiento, ve los fenómenos y objetos del mundo natural y social como desligados entre sí y en relaciones lineales de causalidad, y supedita el desarrollo social al crecimiento económico y a la apropiación de tecnologías.⁵⁸

En las dos últimas décadas han venido surgiendo nuevas miradas sobre lo humano, la construcción de lo social y la relación entre entorno, personas y desarrollo, soportadas en visiones sistémicas que ven al mundo en términos de interconexión e interdependencia⁵⁹, que postulan el papel activo del observador en la construcción del conocimiento⁶⁰, que refundan el carácter del lenguaje al asumirlo con propiedades generativas de realidad y no meramente de instrumento de comunicación⁶¹, que reivindican la vida cotidiana como el escenario de la cultura y como finalidad del desarrollo⁶², y que reformulan la relación tradicional de

⁵⁸ Ver ELIZALDE, Antonio. Desarrollo y democracia, en La Gerencia social como desafío para el desarrollo. Universidad de La Salle. Bogotá. 1996.

⁵⁹ Ver CAPRA, Fritjof. La trama de la vida. Anagrama. Barcelona. 1999.

⁶⁰ Ver SEGAL, Lynn. Soñar la realidad, Paidós. Buenos Aires. 1994; y MATURANA, Humberto. La objetividad, un argumento para obligar. Dolmen. Santiago. 1997.

⁶¹ Ver ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del lenguaje. Dolmen. Santiago. 1996.

⁶² Ver HELLER, Agnes. Sociología de la vida cotidiana. Península. Barcelona. 1987; y BERGER y LUCKMANN. La construcción social de la realidad. Amorrortu. Barcelona. 1995.

subordinación entre hombres y mujeres⁶³. Estas nuevas miradas se asientan en paradigmas emergentes que están consolidándose como alternativas frente a las evidentes limitaciones del paradigma de la modernidad en la generación de condiciones para el desarrollo humano pleno de todos los miembros de la sociedad.

En éste orden de ideas es pertinente una mirada concreta a los sucesivos modelos de intervención social. Estos han sido transformados a lo largo de la historia, y el análisis de cada momento contribuye a precisar las características y los postulados de la Gerencia Social Integral e Incluyente en los inicios del siglo XXI, toda vez que el surgimiento de un nuevo modelo no supone la desaparición de los anteriores, sino que subsisten y se entremezclan. Pero antes es necesario aclarar los elementos generales que componen un modelo de acción social.

En primer lugar, se consideran las diferentes nominaciones que se le han dado, los postulados, principios o conocimientos en los que sustenta un determinado actuar social; las instituciones y actores sociales, o sea, los protagonistas y responsables de dar alternativas; las personas que son consideradas como portadoras de los problemas sociales, considerados relevantes de buscarles solución o transformación y por ende el enunciado de tales conflictos. Y por último, los estilos de relación social que se establecen entre problematizadores-pensadores y problematizados-atendidos.

⁶³ Ver EISLER Riane. El Cáliz y la espada. Cuatro Vientos. Santiago. 1995.

Tabla número 1. Modelos históricos de acción social en Colombia

Período	Nominación	Principios	Instituciones y Protagonistas	Destinatarios y Problemas Sociales	Estilos de Relación
Antes del Siglo XVI	Cacicazgos	<p>Nadie podía carecer de una tierra donde vivir, el gran Chiminigagua creó la tierra para todos los hombres. Bachué encarna la autoridad, dio normas de existencia y enseñó el culto y veneración a los dioses. Los antepasados eran personas justas, amantes del trabajo y del respeto a las leyes y a las demás personas. Amaron y cuidaron la tierra. Estaba prohibido mentir, hurtar, quitar la mujer ajena y matar.</p>	Comunidades indígenas	Hambre, pobreza, enfermedades	Con festividades celebrábamos los grandes acontecimientos: la terminación de la casa, el nacimiento de un varón, la recolección de la cosecha, el matrimonio y el cambio de estación.
Siglos XVI a XVII	Caridad	Integraba el cuidado del cuerpo y el alma al buscar satisfacer las necesidades básicas de las personas que requerían atención y se encontraban en condiciones desventajosas. Filantropía.	Personas individuales Católicos	"Los mendigos y desamparados de cualquier edad, clase y condición; los indios e indias pobres; los pobres de solemnidad; las mujeres descarriadas o viudas sin familia; niños expósitos o huérfanos; enfermos; locos y viejos." (Vargas, 1990:262).	Convivencia en la ciudad. Paternalismo Donaciones Limosnas

Período	Nomina- ción	Principios	Instituciones y Protagonistas	Destinatarios y Problemas Sociales	Estilos de Relación
Siglos XVI a XVIII	Asistencia Eclesiás- tica	Doctrina Cristiana y Social de la Iglesia El culto mariano	<p>La iglesia fue el pilar mayor de la sociedad y la religión llenó uno a uno casi todos los intersticios del vivir cotidiano, desde el nacimiento hasta la muerte.</p> <p>En muchos aspectos la ciudad del siglo XVI no podía funcionar ni crecer sin el aporte indígena. La puesta en operación de los servicios básicos o su mismo crecimiento dependía de su trabajo. Entre ellos, el abastecimientos de alimentos y de leña, la conducción de agua, las obras públicas, la construcción de iglesias, de edificios y casas privadas.⁶⁴</p>	<p>Huérfanos, expósitos, viudas, pobres, mestizos, indígenas.</p> <p>Libertades y autonomías femeninas.</p>	<p>Asilos, hospicios reales, hospitales, internados, conventos, monasterios, orfanatos, casas de reclusión y misericordia, cárceles.</p>

⁶⁴ VARGAS, Julián. La Sociedad de Santa Fe Colonial. CINEP. Bogotá, 1990. P. 87.

Período	Nomina- ción	Principios	Instituciones y Protagonistas	Destinatarios y Problemas Sociales	Estilos de Relación
Siglo XVIII	Benefi- cencia Ilustrada	La Ilustración y Desarrollo de las Ciencias, especialmente la Medicina.	"La Beneficencia como jurisdicción de los departamentos, (Ramírez, 2002:6).	Dedica la atención a ciertos problemas residuales. Tal es el caso de los hospitales psiquiátricos o de algunas casas de reclusión y albergues de ancianos o personas discapacitadas ⁶⁵ .	"Construcción de los hospicios para concentrarlos en tales lugares en los que a su vez, eran adiestrados para el trabajo". (Ramírez, 2000:29).
Siglo XX	Bienestar Laboral y Seguridad Social	Derechos laborales individuales y colectivos.	Estado e instituciones de salud y educación	Trabajadores asalariados y sus familias Empresarios Sindicatos y Federaciones Sociedades de Ayuda Mutua Cooperativas	Respeto a los derechos laborales Protección Prevención de riesgos

⁶⁵ RAMIREZ, Maria Imelda. Las Mujeres y la Sociedad Colonial de Santa Fe de Bogotá. 1750-1810. Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Bogotá, 2000. P. 6.

Período	Nomina- ción	Principios	Instituciones y Protagonistas	Destinatarios y Problemas Sociales	Estilos de Relación
Siglo XX	Bienestar Social	Derechos económicos, sociales y culturales. Resignificación de los derechos de las mujeres, generacionales y étnicos.	Estado de Bienestar Social Entidades sectoriales: Familia, Educación, Salud, Comunidad, Vivienda, Recreación. Cajas de Compensación Familiar Gasto Público Social	Empleados, asalariados, Población urbana informal Mujeres, jóvenes, infancia, tercera edad. Campesinado Etnias: indígenas y afrodescendientes.	Subsidiaridad Redistributiva Preventiva Reconocimiento Participación sectorial y operativa
Siglo XX y XXI	Ciudada- nía global	Derechos civiles, políticos, ambientales y de paz	Organismos Internacionales Estados Nacionales Sociedad Civil Organizada: Fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales Agrupaciones comunitarias Redes de movimientos sociales	Población en general	Cooperación Solidaridad Prevención Rentabilidad Social Sostenibilidad Social

Fuente: Cuadro elaborado a partir de una propuesta de la coinvestigadora María Eugenia Martínez

5. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA GERENCIA SOCIAL

5.1. NECESIDAD DE LA GERENCIA SOCIAL

La generación de riqueza en un país depende de la interrelación entre cuatro tipos de potenciales: los recursos naturales, conformados por la dotación geográfica que existe en su territorio; los activos que han sido producidos por el trabajo humano, como infraestructuras, equipos productivos, medios financieros, etc.; los potenciales de la población, especialmente su nivel educativo y la capacitación para el trabajo; y el conjunto de valores, tradiciones, instituciones, capacidades de asociación, confianza y prácticas sociales que existen en la sociedad.

En las últimas cuatro décadas, la humanidad ha venido experimentando un gran salto en sus formas de producir bienes y servicios y de relacionarse, ocupando el conocimiento y las habilidades para trabajar colaborativamente el lugar de llaves maestras en la demarcación de ventajas comparativas entre los países. Es decir, cada vez es más claro que el principal potencial para la generación de riqueza en las sociedades es su gente, lo que en la práctica significa que a mayor nivel de desarrollo social de un país, más capacidades tendrá para la producción de riqueza. De allí la necesidad e importancia estratégica de la inversión social para tener poblaciones más sanas, más educadas y con una cultura centrada en valores democráticos.

Es por ello que los gastos del Estado y de la empresa privada en el campo social no son realmente un "gasto", sino una inversión a mediano y largo plazo, de alta rentabilidad⁶⁶. La inversión social en salud, educación, nutrición y cultura, entre otros, se constituyen en el futuro en una oportunidad para el desarrollo de la nación, como lo han hecho evidente los países que en el pasado hicieron fuertes inversiones en el mejoramiento de la calidad de vida y en la educación de su población, y que hoy cuentan, gracias a ello, con grandes ventajas competitivas por el fortalecimiento de su capital humano.

La Gerencia Social entra, así, a jugar un papel preponderante en la adecuada orientación, administración y gestión de la inversión social, al propiciar el perfeccionamiento de las instituciones, la elevación de los niveles educativos y el incremento del conocimiento en la población, al incrementar los potenciales de acción mediante mejores estándares de salud, en fin, al promover un desarrollo cultural que fortalezca las interacciones, las redes sociales y la capacidad de generar sinergias.

La Gerencia Social Integral e Incluyente busca la excelencia en la gestión social de modo que el desarrollo pueda, además de ser sostenible, tener un ritmo sostenido

⁶⁶ KLIKSBER, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA Armando, Y MOKATE karen. La Gerencia en la construcción de lo social. Javegraf. Bogotá. 2000.

para que efectivamente contribuya a garantizar una calidad de vida digna para todas las personas.

5.2. NATURALEZA DE LA GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE

La Gerencia Social no es un fin en sí misma, sino una mediación para el desarrollo social, que requiere manejar una visión abarcante de las complejidades internas y contextuales, entendiendo a la organización, a la población y a los diferentes dominios de la realidad en términos de conectividad, interdependencia y retroacción, y asumiendo los problemas y las potencialidades como procesos dinámicos que a su vez son resultantes de otros procesos cambiantes. En esa medida, la Gerencia Social Integral e Incluyente se distancia de lo que Morin⁶⁷ denomina paradigma de la simplicidad, para reconocer la complejidad como su punto de vista en la comprensión de los fenómenos, hechos y situaciones de la realidad social y natural.

El paradigma de la simplicidad lucha contra el desorden tratando de imponer el orden como principio explicativo; se concentra en la búsqueda de regularidades causales de orden lineal como finalidad del conocimiento; niega la pluralidad y la diversidad; ve lo uno y lo múltiple por separado, y es incapaz de ver que lo uno puede al mismo tiempo ser múltiple; considera que el todo es igual a la suma de las partes; y separa lo que está ligado o unifica lo que es diverso.

El enfoque de la complejidad, en cambio, mantiene que el conocimiento de los fenómenos y de los seres en general, pero en particular la comprensión de los seres humanos y de los fenómenos sociales, no puede lograrse cabalmente desde el paradigma de la simplicidad, por cuanto la complejidad en esta clase de sistemas obliga a observarlos desde presupuestos que permitan abarcarlos en la multiplicidad de relaciones, de incertidumbres y de componentes que les es característico. Los sistemas humanos y sociales no se pueden explicar desde la causalidad lineal, debido a que están conformados por componentes, propiedades y relaciones que no se pueden separar y reducir sin que en ese proceso se pierda la integridad del sistema dentro del contexto en el que opera, así como de la emergencia de múltiples fenómenos que desaparecen en la disección analítica.

El pensamiento complejo no pretende desintegrar o disolver el mundo fenoménico, sino reconocer su riqueza, su diversidad y su multiplicidad de procesos, e intenta dar cuenta de él amputándolo lo menos posible. Es una propuesta que se orienta hacia el respeto y consideración de la naturaleza compleja de los fenómenos, en lugar de intentar reducirla a una supuesta simplicidad subyacente. Por ello el paradigma de la complejidad desglosa pero integra; distingue y aísla pero vincula y reconoce lo que une; mira el todo pero también las partes; reconoce el contexto y lo global pero también lo particular y específico; considera lo micro pero relacionado con lo macro; ve el orden y las pautas pero incluye el desorden y la incertidumbre; une el objeto a su observador; y asocia el objeto a su entorno.

⁶⁷ MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona. 1990.

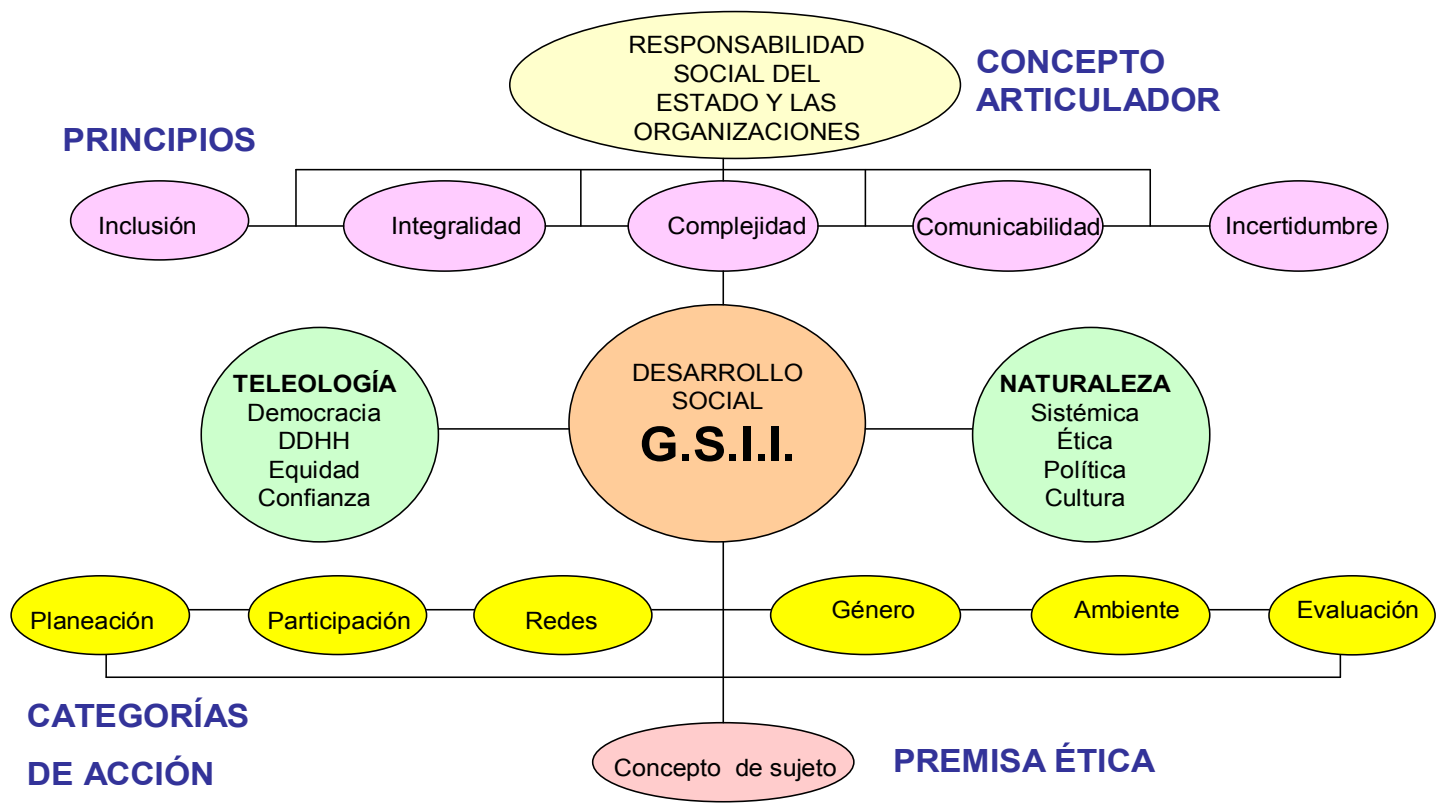
Para la Gerencia Social es de particular importancia la aplicación de criterios de conectividad sistémica al abordar el conocimiento y al definir acciones de cambio sobre la realidad, para lo cual necesita asumir que todo fenómeno se encuentra en relación con su entorno o ecosistema, distinguiendo el ser y el entorno, pero no separándolos o fracturando la relación que es posible ver entre ellos, sino ligándolos. Se trata de evitar que se considere a los fenómenos humanos de manera aislada de su medio, y al mismo tiempo que no se vea a los fenómenos como mero resultado de determinantes externas, a no subsumir el objeto en su medio. El criterio de conectividad pretende que la descripción, explicación y comprensión de los fenómenos humanos se asiente en la doble implicación e inscripción de la relación dialógica concurrente, complementaria y antagonista de la autonomía y lógicas internas propias de los fenómenos, con las lógicas externas de la red de relaciones que están tejidas con sus entornos.

La Gerencia Social Integral e Incluyente parte de profundas convicciones políticas y éticas, al entender, primero, que todos los actores sociales contribuyen con sus acciones u omisiones a configurar el tipo de sociedad y de convivencia en el que transcurre su existencia, y segundo, que todas las personas y organizaciones son responsables de las consecuencias y efectos que su hacer o no hacer genera en los otros sistemas sociales y naturales, y que por tanto deben hacerse cargo de prevenir, mitigar o resarcir los eventuales perjuicios o daños que causen.

Vista la política como la reflexión, el debate y la construcción de acuerdos acerca de cómo las personas y las organizaciones quieren convivir en el espacio de lo social, la Gerencia Social tiene una clara connotación política al proponerse contribuir de manera impactante en la construcción de un cierto tipo de sociedad que vincule y amplíe las oportunidades de acceso al desarrollo social y humano para todos los asociados; y al postular la convocatoria en corresponsabilidad de las organizaciones actuantes en la sociedad para que sus acciones sean consecuentes con sus finalidades y con los grados de afectación social que ellas generen, se hace evidente la apuesta ética como componente básico de su naturaleza.

Ahora bien, propugnar porque las organizaciones realicen Gerencia Social desde las perspectivas enunciadas requiere la promoción de procesos de cambio en las maneras de pensar, de sentir y de actuar de quienes forman parte de ellas, en particular de sus dirigentes. En una tradición signada por la insularidad que hace ver desconectada la parte del todo y por tanto sin corresponsabilidades de ninguna clase, por la lógica inmediateista que pretende obtener los fines privados sin detenerse a mirar las consecuencias sistémicas que las propias acciones puedan provocar, y por el interés de máximo lucro sin preocuparse de que sea a expensas del despojo y el arrasamiento, gerenciar socialmente en forma integral e incluyente implica, necesariamente, cambios culturales consistentes y sostenidos para que las nuevas sensibilidades, estilos y prácticas de gestión social se consoliden y sean aprehendidos y ejecutados como formas naturales de relación social.

Figura No. 1. Elementos estratégicos de la Gerencia Social Integral e Incluyente



5.3. TELEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE

Si como postula Leonardo Boff⁶⁸, la ética consiste en el arte de elegir lo que conviene para la vida digna de todos –vivir bien y habitar bien-, entonces la Gerencia Social Integral e Incluyente tiene un fundamento y una finalidad ética: contribuir en la construcción de una sociedad que posibilite y garantice la vida digna para todos sus miembros, lo que en el marco de principios éticos universales equivale a hacer posibles en la cotidianidad de la existencia de las personas los derechos humanos integrales, que comprende los derechos políticos, sociales, económicos, culturales y ambientales, incluyendo el derecho al desarrollo y a la paz. Los derechos humanos constituyen el reconocimiento de que todas las personas tienen una misma dignidad y unos mismos derechos, independientemente de cualquier característica racial, cultural, política, religiosa, de género, social u otra. Al aceptar los derechos humanos como el gran marco ético para las actuaciones humanas, se instituye la emergencia y visibilización de los otros seres humanos en el espacio de convivencia, de modo que las acciones para realizar los intereses de unos no pueden ejecutarse en detrimento o en negación de la dignidad de los otros, tanto en el presente como en el futuro.

Pero la Gerencia Social entiende que el ejercicio de los derechos solamente es posible cuando se cumplen los deberes –especialmente por parte de quienes tienen altos niveles de concentración del poder político y de la riqueza- que hacen posibles los derechos, como una forma de responsabilidad social. Una sociedad que reconoce derechos para todos sus ciudadanos puede asimismo exigirles el cumplimiento de sus deberes, lo cual fortalece el tejido social y amplía las capacidades de esa sociedad para producir en abundancia y con pertinencia bienes, servicios, valores, formas cooperativas de relación, sinergias y prácticas sociales de solidaridad que generan riqueza y que dignifican la existencia de las personas asociadas.

Las organizaciones que practican Gerencia Social Integral e Incluyente favorecen la generación de riqueza social y con ello se comprometen en la construcción del Estado Social de Derecho y de la democracia, es decir, que concomitantemente a la intencionalidad ética se trae a la mano una finalidad política.

El concepto de Estado Social de Derecho significa que la sociedad y el Estado deben trabajar en conjunto para construir democráticamente un orden social, político, económico y cultural que haga posible la dignidad humana para todos, dentro de la claridad de que ni el Estado ni la sociedad tienen sentido ético en sí mismos, sino que lo adquieren sólo cuando juntos son capaces de hacer realidad el disfrute de los derechos humanos.

La democracia es la forma de convivencia social que acepta y reconoce la pluralidad, legitimando el que las personas e instituciones son diferentes y tienen intereses distintos pero que todos tienen derecho a una vida digna, y aceptando que la paz es una manera de coexistir en la que la sociedad ha adoptado reglas para dirimir el conflicto sin eliminar al otro en ninguna de sus formas de existencia. El objetivo

⁶⁸ BOFF, Leonardo. Ética planetaria desde el gran sur. Trotta. Madrid. 2001.

político de la Gerencia Social es, entonces, hacer converger los intereses de los miembros de una sociedad en función de la vida digna, para producir acciones que contribuyan a hacer posibles los derechos humanos para todos.

Cuando en el marco de la Gerencia Social una organización –ya sea del sector público, del sector privado o de una ONG- se define como actor político, empieza a asumir su corresponsabilidad en la configuración del mundo y a definir sus criterios de relacionamiento social con el Estado, con la sociedad civil y con la sociedad empresarial para gestar un entorno común y un futuro compartido. De esta manera determina el marco de referencia a partir del cual dará coherencia a sus actuaciones y las de sus integrantes, y se hará visible en la transparencia para que las otras organizaciones sepan de antemano cómo pueden actuar frente a ella y qué expectativas se pueden forjar en la interacción, fortaleciendo la confianza social y potenciando la acción en redes.

La concertación y la convergencia participativa de intereses son condiciones que le permiten a la sociedad propender por el desarrollo humano y social, pues el avance no puede ser simple resultado de la sumatoria de los intereses particulares. Así se aumenta el grado de convivencia y de solidaridad social, y se incrementa la gobernabilidad por la vía de la confianza -no de la fuerza o del miedo-.

La confianza es el fundamento de toda relación social democrática, es la base de la relación dialógica, del trabajo colaborativo, de la participación y de la acción en red. La confianza de la población en el Estado, en las instituciones y en las organizaciones –y de todas estas entre sí- nace del juicio de inclusión que se hace acerca de la disposición y actitud de los otros para incluir al colectivo en los beneficios de las acciones que realizan, de la preocupación por el bienestar común. Al proponerse trabajar por una sociedad más equitativa e incluyente que garantice la vida digna de todos, La Gerencia Social tiene como gran trasfondo de su teleología la generación de confianza social, el fortalecimiento de la gobernabilidad y la producción de riqueza para beneficio de todos los asociados.

5.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, CONCEPTO ARTICULADOR DE LA GERENCIA SOCIAL

Entendiendo la sociedad como un gran sistema conformado por microsistemas –las organizaciones- cuya dinámica y rumbo estarán estrechamente relacionados con el tipo de interacciones que los componentes establezcan entre sí, el desarrollo social, la democracia y la confianza podrán ser promovidos por cualquier actor social que entienda esta ineludible interconexión e interdependencia, y que comprenda que su quehacer tendrá efectos e implicaciones que más tarde o más temprano revertirán en el cuidado o el deterioro de la biosfera. El que un actor social adquiera conciencia de la conectividad sistémica de sus propias actuaciones y que en lo sucesivo obre en consecuencia, significa hacerse agente de responsabilidad social en la configuración y en el devenir del mundo.

La Responsabilidad Social en las organizaciones se comprende desde su relación compleja con la sociedad: son actores pero al mismo tiempo reciben una constante retroalimentación del entorno, de manera que operan en una mutua afectación. La Responsabilidad Social significa reconocer que las organizaciones actúan en contextos sociales particulares, con un poder y unos efectos específicos que pueden contribuir al incremento de la exclusión o por el contrario a una creciente democratización que se oriente a hacer viable nuestra sociedad en el contexto global, y que al mismo tiempo son beneficiarias o damnificadas por lo que sucede en las otras organizaciones y en el conjunto del sistema social.

Cuando una organización actúa en forma reactiva para responder a los requerimientos e imperativos de su contexto se dice, de acuerdo con Schvarstein⁶⁹, que es una organización Objeto; cuando la organización actúa proactivamente de modo que prevé y asume las consecuencias que sus opciones y actuaciones causan en el entorno social y natural, ya sea para prevenirlas, mitigarlas o resarcirlas, se le ve como una organización Sujeto. En este sentido, la responsabilidad social es un campo de acción de las organizaciones Sujeto, cuando en su quehacer trascienden las exigencias legales externas, para introducirse en el mundo del compromiso interno, es decir de la ética. Estas son organizaciones altruistas que han incluido en su horizonte de preocupaciones a la generalidad de sus integrantes, a la sociedad y al medio ambiente, dentro de una mirada y un posicionamiento holísticos que se operativiza mediante estrategias y acciones de Gerencia Social Integral e Incluyente.

Pero la responsabilidad social no es unívoca para todos los tipos de organizaciones. Dependiendo de la naturaleza de la respectiva organización, así se define el carácter ético y operacional de su compromiso y responsabilidad con el desarrollo social. En el caso del Estado y sus organizaciones -cuya existencia se justifica y fundamenta en el cumplimiento de los fines esenciales del Estado Social de Derecho de acuerdo con el mandato constitucional⁷⁰ en su artículo 2, que le ordena "servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes en la Constitución (...)"- la búsqueda del desarrollo humano y del ejercicio de la responsabilidad social es de orden teleológico, por cuanto ese constituye su fin último y su razón de ser. Al Estado le compete la responsabilidad central y principal, indelegable e intransferible, por mandato constitucional y legal, de no escatimar esfuerzos ni recursos para garantizar el pleno ejercicio de los derechos humanos para toda la población y consecuentemente el acceso al desarrollo social que la ciencia, el conocimiento, la cultura y la tecnología de nuestra época están en histórica capacidad de ofrecer. La Gerencia Social Integral e Incluyente del Estado y sus organizaciones se fundamenta, entonces, en un tipo de responsabilidad social que descansa en sus causas finales.

⁶⁹ SCHVARSTEIN, Leonardo. Op. Cit.

⁷⁰ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991. Impreandes. Bogotá. 1994.

Las organizaciones de la sociedad civil que tuvieron origen en el principio y el deber de la solidaridad social, que no persiguen el lucro y cuyo objeto es la promoción de los derechos humanos integrales –ejecución de acciones sociales para hacer posibles los derechos fundamentales, políticos, económicos, culturales, sociales, ambientales, a la paz y/o al desarrollo según sea su frente de trabajo- hacen Gerencia Social desde la deontología, entendiendo que la responsabilidad fundamental le compete al estado, pero que corresponsablemente contribuyen al desarrollo con sus acciones sociales, sin pretender suplantar a éste.

Figura número 2. Origen de la responsabilidad social del Estado y las organizaciones



Por su parte, las organizaciones privadas que conforman la sociedad empresarial tienen como finalidad el lucro, la rentabilidad de sus inversiones. Sus actuaciones se ubican en el horizonte de la ganancia económica, para lo cual requieren de un clima

adecuado en los negocios, en donde la confianza de los consumidores en la marca corporativa desempeña un papel clave. Una empresa que tiene una excelente imagen de marca entre el público –los potenciales compradores de bienes o servicios- detenta enormes ventajas comparativas frente a otras que no gocen de la confianza de los consumidores, lo que decisivo en el actual mundo empresarial, tan altamente competitivo. Una de las estrategias que más genera réditos para la buena imagen empresarial son las acciones sociales, que ya sea que se realicen desde el enfoque asistencialista, el filantrópico o de derechos, logran la aceptación y reconocimiento sobre el altruismo y solidaridad social de la marca, y con ello una cierta proclividad del público a consumir lo que esa empresa distribuye en el mercado. En esta línea, las acciones sociales empresariales tienen una finalidad fundamentalmente utilitaria.

Pero cada vez más empresas privadas están haciéndose cargo de su calidad de agentes sociales, de que son generadoras de impactos positivos y negativos tanto en las personas como en el medio ambiente, y van asumiendo su corresponsabilidad en la construcción de la sociedad. Cuando así lo hacen, la acción social que despliegan sobrepasa el utilitarismo económico, y la ética emerge como basamento de la Gerencia Social Integral e Incluyente que implementan.

6. PRINCIPIOS DE ACCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL INTEGRAL Y ESTRATÉGICA

De acuerdo con el DRAE, por principio se entiende la "Base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia. Cada una de las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde se empiezan a estudiar las ciencias o las artes. Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta." Aquí se entenderá por Principios a las proposiciones que fundamentan, orientan y dan sentido al conjunto de finalidades, estrategias y acciones que constituyen el quehacer de la Gerencia Social Integral e Incluyente. Estos principios son cinco: Inclusión, Integralidad, Corresponsabilidad, Comunicabilidad, e Incertidumbre.

6.1. PRINCIPIO DE INCLUSIÓN

El primer principio de la Gerencia Social Integral e Incluyente es la inclusión social de todas las personas –pero de manera especial de aquellas que han sufrido ancestralmente cualquier forma de exclusión y por tanto existen en situación de vulneración de sus derechos humanos- para que puedan vivir el ejercicio pleno de su ciudadanía en una perspectiva de derechos. Pero no es la postulación de una inclusión desde la posición vertical de poder, sino en un concepto de nuevo sujeto social como agente activo con capacidad de desplegar sus potencialidades y acreedor de derechos.

En efecto, un tema común que ha hecho consenso tanto en entidades públicas como en la empresa privada y en el ámbito no gubernamental con respecto al sujeto de la acción social es el salto en la consideración de un ser desvalido, carente de posibilidades y objeto de caridad, hacia una nueva visión de alguien con capacidades, con un bagaje y una fuerza interior donde anidan muchas de las respuestas que requieren las situaciones de emergencia y las necesidades del desarrollo. No es ya el objeto de la acción social, sino un sujeto de derechos y también de deberes. Esto implica sus múltiples posibilidades para ser parte de la solución y establece la diferencia entre la caridad y la justicia y la responsabilidad social. Es alguien con quien puede y debe contarse, cuya participación activa debe motivarse al máximo y que debe estar presente a diferentes niveles en todo el proceso, desde la elaboración del diagnóstico hasta la evaluación de los resultados del proyecto del cual es parte. El sujeto social es alguien capaz de transformarse y de transformar el medio generando sus propios medios de sobrevivencia y aportando al desarrollo de la localidad y de la región en la cual se halla. El reto de la gerencia social es salir al descubrimiento de tales capacidades para despertarlas y desarrollarlas.

El sujeto al cual se dirige la Gerencia Social Integral e Incluyente es el centro del desarrollo, en tanto que el desarrollo es el de la gente antes que el de los factores materiales de producción que están al servicio de los seres humanos. Esta concepción ubica también nuevos roles de los demás actores del desarrollo: los

profesionales, técnicos y directivos ubicados en los niveles institucionales son entonces los "servidores públicos" si son agentes del Estado o son los "facilitadores o impulsores de procesos" si son de la empresa privada o de las ONG.

El enfoque de derechos es la clave de sentido de la inclusión social. Es una actitud y un punto de vista que tomando distancia de las posturas asistencialistas, filantrópicas y compasivas que asumen la promoción social y humana de las poblaciones vulnerables como una dádiva, beneficio condescendiente o acción caritativa que realizan quienes tienen poder y recursos económicos para favorecer a los desvalidos, concibe a las personas como sujetos plenos de derechos en el marco del gran principio de la dignidad del ser humano. Ello significa, en la práctica, que la Gerencia Social se orienta a construir organizaciones y entornos que sean garantes de los derechos humanos sin excepciones poblacionales o individuales.

La inclusión tiene como condición adicional el respeto, en el sentido de reconocer y aceptar a los otros en su legitimidad de diferentes y con los mismos derechos que los propios. No es posible practicar la inclusión desde posiciones hegemónicas y/o discriminatorias, sino desde el pluralismo que visibiliza a los múltiples actores sociales en sus historias, culturas, identidades, etnias, géneros, clases sociales y proyectos de vida para construir tejido social en la diferencia, el debate y la concertación de intereses.

Una de las más atávicas exclusiones que ha vivido la humanidad durante milenios ha sido la discriminación de género, problemática que la Gerencia Social Integral e Incluyente necesariamente debe abordar. Por género se entiende la construcción cultural de lo que significa ser hombre y ser mujer en una sociedad concreta. La solución a las inequidades de género no se reduce a la integración de las mujeres en los procesos de desarrollo mediante acciones de formación y otorgamiento de créditos, sino a la transformación de los procesos e instituciones sociales que dan lugar a las desigualdades entre mujeres y hombres. Estas desigualdades no afectan únicamente a las mujeres, sino a la sociedad en su conjunto; por tanto, la desigualdad debe considerarse un problema social y no solamente un tema de las mujeres.

En la aplicación del principio de inclusión, la Gerencia Social deberá trabajar la gestación de procesos de formación política que posibiliten el apoderamiento de las mujeres desde la construcción de sus identidades y el ejercicio de sus derechos, para lo cual se hace necesario reconstruir los conceptos e imaginarios sobre la masculinidad y la feminidad referidos a prácticas e interacciones sociales entre los dos géneros que sean incluyentes y no discriminantes, y que rompan con los estereotipos patriarcales predominantes sobre la naturaleza y funciones de hombres y mujeres, así como modificar las condiciones sociales y materiales que reproducen la desigualdad femenina.

Una forma clásica de mantener la exclusión y la baja autoestima social es la implantación de un tipo de asistencia social que estimula la pasividad expectante, no promueve el crecimiento personal y genera dependencia. En oposición, la Gerencia social Integral e Incluyente considera que la participación activa de las personas en las decisiones y en los procesos que las afectan, así como en el usufructo de los beneficios, mediante estrategias que garanticen la autosustentabilidad de los logros y avances obtenidos en los proyectos de desarrollo social y económico, es otro componente indispensable en la implementación del principio de inclusión.

La gestión centralizada de los recursos es una práctica de control que excluye a los actores periféricos de la toma de decisiones en la planeación sobre los aspectos estratégicos y sobre los destinos de la inversión social. Este estilo de gestión mantiene que la capacidad de orientar el rumbo de la sociedad es una competencia exclusiva de técnicos especialistas y/o de políticos, que supuestamente son quienes tienen visiones panorámicas y conocen las sendas que debe recorrer el desarrollo. La Gerencia Social Integral e Incluyente toma distancia de esta postura y pasa a considerar que el desarrollo social debe transitar por la entrega de responsabilidades a los agentes sociales sobre el manejo de las riendas de su futuro, empoderando a los colectivos en su capacidad planificadora, ejecutora y de control de acuerdo con las necesidades locales y específicas, es decir, con la aplicación de una política de descentralización estratégica en la promoción humana y política de la ciudadanía.

Las comunidades no solamente tiene derecho a que sus necesidades y expectativas sean tenidas en cuenta por las organizaciones al momento de planear la acción social; los derechos se extienden al conocimiento de los cursos de acción que siguen los proyectos, a verificar el cumplimiento de objetivos y a hacer veeduría sobre la gestión de los encargados de manejar los programas. El control social es, así, otra forma relevante de propiciar la inclusión, al reconocerle facultades a los sujetos sociales para fungir de contralores de las acciones de la gerencia social.

6.2. PRINCIPIO DE INTEGRALIDAD

La visión lineal y analítica que ha primado en las ciencias se refleja en los estilos tradicionales de la gerencia social, orientados a resolver, mediante acciones puntuales y sectoriales, problemas temáticos que conciben al ser humano fragmentado en los distintos tipos de carencias y necesidades que deben ser atendidas por especialistas. La solución cabal del conjunto de problemáticas será resultado, entonces, de la sumatoria de las acciones especializadas.

El principio de Integralidad reconoce que las personas y los colectivos que ellas conforman son sistemas de alta complejidad cuyos distintos componentes y relaciones están inextricablemente conectados y guardan estrechas interdependencias, que las problemáticas tienen causales múltiples con efectos retroactivos, y que por lo tanto la acción social exitosa debe ser lo suficientemente abarcante y multifactorial para que logre impactar las distintas etiologías que en forma convergente generan tales problemáticas.

Sin embargo los sujetos sociales distan mucho de ser homogéneos y susceptibles de afectación general mediante la aplicación de metodologías o estrategias universales. La Gerencia Social, en esta medida, debe considerar la heterogeneidad de la composición real de los sujetos y establecer las diferencias para abordarlos desde sus propias realidades e identidades. La acción social presenta así una aparente paradoja que es el gran reto del principio comentado: atender la especificidad en la integralidad.

La desfragmentación de las distintas facetas, aspectos, problemas y necesidades de los sujetos para acercarse a ellos observando su integralidad y diseñando conjuntamente las acciones sociales correspondientes, es una tarea de la Gerencia social Integral e Incluyente. La perspectiva poblacional será una estrategia pertinente para ello, ya que abandona el enfoque por problemas o por temas para comprender a lo colectivos humanos en toda su dimensión dinámica y compleja, posibilitando acciones más abarcales y con mayores alcances en sus capacidades preventivas o restauradoras de derechos vulnerados para mejorar la calidad de vida del conjunto, impactando más eficientemente las multicausalidades y propiciando cambios con mejores expectativas de sostenibilidad.

Las organizaciones tienen competencias en determinados campos en los que han desarrollado sus experticias, de modo que es prácticamente imposible que una sola organización pueda abordar acciones sociales integrales si se mantiene en el aislamiento solipsista. El asociacionismo, la labor cooperativa, las alianzas solidarias, el trabajo en redes es una estrategia sin la cual será prácticamente imposible la aplicación del principio de integralidad. Merced a su interactividad, las redes permiten, además, la generación de sinergias y el incremento de los potenciales individuales de cada nodo en la actuación colaborativa, expandiendo su capacidad transformadora.

Pero la integralidad no comporta solamente una mirada endógena de los sujetos sociales. Comporta también una perspectiva contextual, por cuanto las personas y los colectivos no se definen meramente por lo que son en sí mismos, sino además por lo que son en el contexto donde habitan, contexto que es de orden social y cultural, pero también medioambiental. La Gerencia Social Integral e Incluyente buscará perspectivas globales que den visión panorámica, complementándolas con miradas locales que particularicen y especifiquen la pertinencia en contexto de las iniciativas de gestión, aplicándola estratégicamente en los procesos de planeación, de modo que las distinciones sobre problemáticas y potenciales de la parte y del todo estén presentes como criterios orientadores al momento de definir los tipos de acciones que se ejecutarán.

El principio de Integralidad es además un referente para la gestión interna en las organizaciones. Es común observar que en cuestiones de fines sociales que signifiquen cambios en las prácticas cotidianas y en los modos de vivir, quienes recetan no se apliquen la propia medicina. La incoherencia entre los objetivos de cambio que se plantean hacia los sistemas externos y la cotidianidad construida

dentro del propio sistema, campea usualmente en las organizaciones. La Gerencia Social Integral e Incluyente transforma también su metro cuadrado de acción interna, de modo que lo que propende hacia fuera lo aplica hacia dentro: el concepto de sujeto capaz y acreedor de derechos y deberes, la visibilización de todos los actores organizacionales, la complejidad desfragmentada de las personas, el estilo de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, la planeación en contexto, la perspectiva de género y el control social son estrategias de actuación que imprimirán la identidad organizacional de la Gerencia Social.

6.3. PRINCIPIO DE CORRESPONSABILIDAD

El principio de Corresponsabilidad parte de que los diferentes actores y agentes sociales son sujetos de derechos pero también de deberes, y que sistémicamente se dan mutuas implicaciones entre unos y otros con efectos y consecuencias que deben ser atendidas equitativamente por quienes generan los factores incidentes en las distintas problemáticas sociales, en las vulneraciones de derechos o en la presentación de obstáculos para el acceso a una vida digna.

Por otra parte, la complejidad y multicausalidad de los fenómenos que atañen al desarrollo social, junto con la necesidad de que las acciones para su promoción consideren la sostenibilidad de los resultados, hace indispensable que las estrategias de acción incluyan la construcción de sinergias entre recursos, actores y organizaciones. Esto en la práctica se refiere a la construcción de redes de trabajo interorganizacional, interinstitucional e intersectorial, que aporten a la mirada e intervención sistémica y que corresponsablemente brinden soportes para la implementación de las acciones y para garantizar que los cambios generados se mantengan en el tiempo.

Es evidente que al Estado le compete la responsabilidad principal intransferible e indelegable en la promoción del desarrollo social y en hacer posibles los derechos humanos para todos, pero lo es también que los demás actores sociales igualmente son agentes activos y operantes -por acción u omisión- en la construcción social, lo cual los hace corresponsables en el rumbo que finalmente tome la sociedad dentro de los cursos de acción posibles.

Asumir esta corresponsabilidad por parte de la Gerencia Social Integral e Incluyente significa convocar y propiciar la movilización de los actores involucrados para que efectivamente dispongan su palabra y su escucha para construir significados compartidos y definir acuerdos para la acción, mucho más cuando la búsqueda de la equidad y la justicia por vías democráticas requiere de la participación solidaria, de la negociación y del consenso de las diferentes intereses que en esos procesos tienen cita y cabida.

Dependiendo del tipo y complejidad del campo de acción concreto, la corresponsabilidad demandará gerencia y gestión intersectorial e interinstitucional

para lograr compromisos que hagan factibles la realización coordinada de acciones integrales y que garanticen la sustentabilidad de avances que se logren en el desarrollo social, en lo cual se precisa de la planeación participativa donde converjan todos los actores e intereses corresponsables en la acción social.

6.4. PRINCIPIO DE COMUNICABILIDAD

En la gerencia Social Integral e Incluyente la comunicación es considerada un eje estratégico porque es el instrumento básico que hace posible que los seres humanos puedan asociarse para lograr objetivos comunes, que es, finalmente, su gran propósito. Comunicarse de manera eficiente y enriquecedora es el primer reto que debe enfrentarse dondequiera que se busque establecer relaciones que permitan transformar la realidad.

En esta línea, la comunicación de la organización no puede estar puesta simplemente al servicio del gerente para manejar su imagen internamente y frente a los medios, sino que cumple una función de mucho más calado: la construcción de significados y sentidos compartidos entre los miembros de la organización –es decir visión compartida-, propiciar el trabajo colaborativo, dar visibilidad y transparencia a todas las actuaciones, y en últimas generar confianza interna y externa hacia la organización y su gerencia, todo lo cual demanda la aplicación de un enfoque de comunicación participativa.

La comunicación participativa en la Gerencia Social resignifica la comunicación organizacional de tipo instructivo y unidireccional que la asumía como mecanismo dedicado a la transferencia de información a todos los niveles del sistema, para entender los procesos comunicacionales en la doble dimensión que los constituye y que le dan su naturaleza eminentemente interactiva: el reconocimiento del carácter activo del hablar y del escuchar, de la necesidad de alinear la organización mediante la construcción de significados y sentidos compartidos entre todos sus integrantes, la asunción de la información como un bien colectivo no susceptible de apropiación sino que debe circular amplia y fluidamente, y que la comunicación hacia los públicos externos debe efectuarse también en doble vía.

En una organización lo colectivo es aquello que interesa y conviene a todos por igual para el desarrollo satisfactorio del trabajo y para el cumplimiento de metas y objetivos. La comunicación es uno de estos bienes colectivos, porque es un proceso que permite poner en común la diversidad de interpretaciones, miradas, comprensiones y expectativas que le permiten a un grupo compartir una manera de entender su realidad y avanzar armónicamente en la misma dirección. De la misma manera, si la información está constituida por todos aquellos datos, conocimientos, instrucciones, análisis y mensajes que son indispensables para que las personas puedan comprender a cabalidad un asunto, es claro que si la información que reciben las personas es equivocada, parcial o incompleta, difícilmente podrán tomar

decisiones apropiadas para el logro de los propósitos de la organización y de la Gerencia Social.

La Gerencia Social Integral e Incluyente busca que todas las personas vinculadas al sistema se movilicen en la dirección trazada por los acuerdos y propósitos definidos para hacer posible la vida digna y el desarrollo social, intencionalidad en la cual la comunicación participativa tiene un papel estratégico que cumplir.

6.5. PRINCIPIO DE INCERTIDUMBRE

En la tradición que vive la sociedad de occidente se acepta sin discusión, como premisas constitutivas del mundo social, que el conocimiento es objetivo, que la cognición se da como reflejo o representación fiel en el cerebro humano del mundo exterior, que todas las personas conocen o pueden conocer de la misma forma y que por tanto pueden aprehender la verdad que está en las cosas si siguen el método adecuado. Se vive así en un mundo de certidumbres que lleva a las verdades absolutas, a la inflexibilidad y a la esclerosis en la visión de la vida.

La Gerencia Social Integral e Incluyente mantiene que una de las experiencias en el lenguaje es la reflexión, entendida como el análisis individual de los argumentos propios y ajenos para darse cuenta, para entender y dar razón de lo que se quiere y de lo que no se quiere. Se trata de una actitud libre y espontánea que permite abordar los conceptos absolutistas de verdad en una actitud desprevenida y crítica. La reflexión lleva al desapego, a la apertura, a desempuñar la mano para soltar las verdades y las certidumbres, a dudar de ellas, a considerar otros puntos de vista y a cambiar de observatorio para dirigir la mirada. La reflexión es cuestionamiento y búsqueda, es soltura de grilletes, es camino de libertad. La reflexión sobre la propia cotidianidad conduce a su interpelación, a su cuestionamiento y consecuentemente a problematizarla. Se abre así una importante y crucial oportunidad para replanificar, para cambiar de rumbos y para construir nuevas relaciones o introducir transformaciones en las actualmente existentes, en fin, para enriquecer la cotidianidad haciendo que su discurrir se acerque al modo de vida que se desea.

La Gerencia Social tiene un carácter contingente, flexible y adaptativo a las condiciones de un contexto cambiante y a la dinámica variable de la misma organización. Sus actuaciones no pueden moverse en la prescripción de fórmulas rígidas o recetas preestablecidas, sino al rumbo heurístico que va leyendo las pistas que ofrece una realidad densa, compleja y móvil que obliga a cambiar constantemente de dirección en un continuo proceso de ensayo y error en función de las observaciones y de las distinciones de los factores impredecibles que acompañan la acción social.

La Gerencia Social Integral e Incluyente debe tener la flexibilidad suficiente para ajustar permanentemente lo planeado según los resultados y el contexto concreto en el que actúe. Para ello se requiere incorporar en su gestión el seguimiento

sistemático para que los actores responsables sean retroalimentados y puedan realizar los ajustes necesarios y pertinentes, con el propósito de mantener el horizonte y avanzar hacia el logro de los objetivos previstos, como resultado del aprendizaje organizacional.

La evaluación del proceso y de los resultados finales permite además aprender de lo actuado para que los nuevos planes tengan mayor consistencia y efectividad, y posibilita, mediante la sistematización y difusión, que otras personas en diferentes contextos apliquen de manera apropiada los conocimientos obtenidos, lo que se constituye en aprendizaje social.

7. CATEGORIAS Y LINEAMIENTOS

7.1. FORMAS Y ESTILOS DE PLANEACION

Los Constituyentes de 1991 le dieron un cambio radical al concepto de planeación que se venía aplicando en el país desde el siglo anterior. Hasta ese momento, la planeación del país estaba en manos de técnicos que poco o nada conocían las regiones, sus potencialidades y sus necesidades, era una planeación centralizada, tecnocrática e impositiva y por supuesto excluyente. Frente a esa realidad, la Constitución del 91 introdujo el concepto de planeación participativa con movimientos que fluyeran de abajo hacia arriba para significar la importancia de que los sueños y la visión de futuro de toda la población de todas las regiones del país se vieran reflejados en los planes de desarrollo nacional, regionales y locales.

Los Constituyentes dieron respuesta también de esta forma a las demandas provenientes de las regiones por ausencia de servicios y a los conflictos no resueltos que se presentaron con los paros cívicos regionales y locales, durante los años 80 y se reconocieron los límites y la crisis del Estado central benefactor y la urgente necesidad de ampliar el abanico de responsabilidades hacia los gobiernos locales y departamentales y ofrecer por este medio aportes para la solución pacífica y negociada de conflictos públicos.

Como instrumento, se estableció el Sistema nacional de Planeación con la representación de las regiones y de todos los sectores poblacionales, bajo la consigna de que pensarán en un país donde todos pudieran tener cabida. Estableció la creación del Consejo Nacional de Planeación⁷¹ como instancia representativa de la sociedad civil con el fin de hacer como caja de resonancia de los Planes de Desarrollo que formulan las diferentes instancias del ejecutivo.

El Consejo Nacional de Planeación y el Sistema Nacional de Planeación definen la planeación como

“un proceso permanente de naturaleza sistémica, con mecanismos incorporados de revisión y retroalimentación continua, en el que a partir de los sueños y aspiraciones de la sociedad se define la visión del futuro deseado en el largo plazo, se definen objetivos y metas concretas, se formulan estrategias para llegar a aquellas, se estructuran programas y proyectos que concretizan esas estrategias, se pone en ejecución lo planeado, se hace seguimiento y evaluación de los resultados en términos de avances hacia el logro de la visión, se hacen los ajustes necesarios y se vuelve a retomar el proceso siempre con la vista puesta en el futuro vislumbrado por todos”.⁷²

Los principales rasgos de esta nueva forma de hacer planeación se identifican como un movimiento descentralizado y democrático donde hacen convergencia todas las

⁷¹ Mediante la Ley 152-94 se pone en marcha el Consejo Nacional de planeación y se establecen los Consejos en todo el orden nacional.

⁷² PARRA, Ernesto. En Diez años de planeación al derecho. La Trocha ciudadana. Bogotá. 2001. Pg. 63.

entidades territoriales con representación amplia de la sociedad civil; allí se ha comenzado un importante ejercicio de participación alrededor de la elaboración de diagnósticos, identificación de prioridades, distribución de presupuesto -aunque sin capacidad de decisión por parte de la ciudadanía sobre el mismo- y formulación de propuestas. Se ha desarrollado un proceso de formación de ciudadanos alrededor de los intereses colectivos y de apropiación del bien común. Se ha ofrecido capacitación a lo largo y ancho del país sobre el significado de elaborar planes con amplia participación de la comunidad y se ha empezado a pensar el país a largo plazo.

Al definir la planeación como un proceso permanente se supera la idea de planear solamente en función de alcanzar los recursos y se concibe como una tarea incorporada a la gestión y a la ejecución mediante la continua revisión de los procesos; se concibe además en interrelaciones sistémicas en tanto que todo el tejido social y el conjunto de las instituciones públicas y la empresa privada deben estar allí presentes.

Bien podría decirse que los cambios que se han sucedido a partir de esta nueva concepción y práctica de la planeación son de la más alta significación nacional: uno es el país después de poner en marcha estos mecanismos de planeación participativa y otro aquel cuando todo era pensado desde el centro, sin contar con las aspiraciones y la voluntad de las regiones.

Es evidente que el camino apenas se inicia y aún hay muchos nudos por resolver, es claro que la norma tiene mucha ventaja sobre su aplicación, sobre todo si no va acompañada de instrumentos adecuados y oportunos para su puesta en marcha. Una de las dificultades es la falta de sincronía entre el Plan nacional y los planes regionales, lo cual ha dificultado la unificación de objetivos, metas y estrategias y sobre todo, el encuentro de prioridades; además, la intervención de los políticos en la determinación de presupuestos llamados de destinación específica que orienta el gasto hacia objetivos que no necesariamente coinciden con las prioridades locales, pero influyendo en hacer planeación según intereses ajenos. Otro, ha sido la dificultad del Consejo Nacional de Planeación para obtener los recursos necesarios y suficientes para responder por la enorme tarea de avanzar en la formación de los consejeros en todo el país que hagan seguimiento y continua retroalimentación a la ejecución de los planes.

Muchos de los rasgos que se proponen para hacer la planeación- la inclusión de todos los actores, las visiones a más largo plazo, la integralidad, la flexibilidad, la lectura de los contextos, la aplicación de metodologías, herramientas técnicas- se empezaron a interiorizar simultáneamente en el mundo gubernamental, no gubernamental y en el sector privado. A nivel micro, esta nueva visión se ha introducido en los estilos y formas de planeación que se aplican de muchas maneras allí donde hay institución y donde se llevan a cabo programas y proyectos.

La presente investigación da cuenta de la aplicación de prácticas incluyentes de planeación al interior de las instituciones al incorporar a todos los actores del

proceso: desde los destinatarios de los proyectos, el nivel de los técnicos y los directivos cada quien aportando su visión y sus conocimientos para planear las acciones. Se muestran avances significativos en cuanto a la búsqueda de respuestas integrales desde la planeación, al prever que es necesario planear teniendo en cuenta los demás actores institucionales.

Se registran también enfoques dicotómicos donde se combinan expresiones de horizontalidad y de verticalidad, sobre todo en las entidades públicas que tienen un carácter jerarquizado y concentran en los niveles directivos los aspectos decisorios de la planeación; sin embargo, se realizan también prácticas de planeación en el nivel operativo donde logran comprometerse profesionales y técnicos al servicio del programa.

Lineamientos para la planeación

- Se propone orientarse por los principios de la planeación estratégica como herramienta gerencial que podría facilitar respuestas adecuadas a situaciones que demandan cambios permanentes; esta opción implica aclarar la dirección de la organización, analizando su misión, visión, oportunidades, capacidades y riesgos.
- A fin de responder a las exigencias de la integralidad, es preciso planear con visión Interorganizacional, teniendo claro cuál es la capacidad de aporte y de compromiso de las demás entidades presentes en el medio.
- Elaboración de diagnósticos participativos con sentido crítico orientados al encuentro de causas más que de efectos, al hallazgo de capacidades y potencialidades, que incluyan a todos los actores que participan en cualquier proyecto de gerencia social, iniciando por comprometer a la población meta y a quienes serán facilitadores de los procesos a nivel técnico y directivo.
- Los proyectos sociales del país que hoy tenemos, deben partir del conocimiento de los conflictos, su naturaleza y sus causas, los intereses que se disputan; es necesario planear para responder dentro de tales situaciones que determinan en gran medida los resultados de los proyectos y causan impactos muchas veces no esperados sobre el medio y sobre las personas.
- Vinculación de los proyectos con los planes locales y regionales de desarrollo. Los proyectos emprendidos desde la empresa privada o desde el espacio no gubernamental deben tener nexos de complementariedad y coordinación con los planes oficiales de desarrollo en tanto que la visión de futuro de la población y la vocación propia de desarrollo regional, deben ser la guía para toda planeación.
- Valoración de la incertidumbre del entorno y capacidad para proponer estrategias adecuadas a tales condiciones. La gerencia social debe partir de la convicción de que lo único que puede ser permanente es la capacidad para

realizar los cambios que sean necesarios a fin de adecuarse a las circunstancias de un país en conflicto.

7.2. TRABAJO EN REDES

Las Redes son diferentes maneras de vinculación que se caracterizan por su forma voluntaria de adhesión entre quienes comparten preocupaciones comunes relacionadas con temas o intereses particulares.⁷³ Como se observa en el estudio, actualmente existe la iniciativa de construir redes a todos los niveles: las hay en las bases sociales, de las bases sociales con ONG, entre ONG y entre entidades públicas y también en el sector privado. Se desprenden de la necesidad de ofrecer servicios integrales, de conectar los diferentes sectores antes tratados como islas; también responden a la necesidad de establecer niveles interdisciplinarios a fin de encontrar las conexiones entre diferentes áreas del conocimiento y finalmente, tienen la intención de propender por la sostenibilidad de los proyectos.

La tendencia ya bastante generalizada de crear y mantener relaciones de redes, da cuenta también de la necesidad de buscar respuestas viables a la creciente complejidad del desarrollo.

El reto actual de las redes es aquel de construir tejidos de confianza y potenciar las capacidades de sus integrantes

“La creación y desarrollo de una red es una estrategia y un instrumento de lo que se suele denominar construcción de capacidades...desde estas perspectivas para promover la creación de red: difundir, compartir ideas e información que permita a las organizaciones aprender de otros con intereses similares para reunir la experiencia y la energía de los participantes de la red con el fin de mejorar su impacto colectivo e individual”⁷⁴

En cuanto a la construcción de tejidos de confianza, se reconoce la capacidad de creer en sí mismo y en los demás, es decir, tiene que ver con la identidad, la autonomía, la negociación, el liderazgo.

La forma de organización en redes casi siempre es semiformal, los asociados guardan margen de autonomía en sus actividades, pero elaboran agendas comunes para los temas que los reúnen. La importancia de las Redes es que terminan siendo más que la suma de sus partes pues sus acciones conjuntas aportan un valor agregado a las acciones individuales puesto que constituyen un espacio para el intercambio de informaciones, de experiencias y de conocimientos y terminan haciendo visible y de resonancia el trabajo que de manera individual no lograría trascendencia.

⁷³ PEREZ de Armiño, Carlos (director). Diccionario de Acción Humanitario y Cooperación al Desarrollo. Icaria. Barcelona. 2002.

⁷⁴ RUIZ, Javier. Consideraciones sobre la construcción de Red de Organizaciones. Documento 2000.

Los Consejos de Política Social, establecidos de manera más formal, han dado un gran impulso a la construcción de redes operativas: allí se realizan espacios de concertación, coordinación y seguimiento a la aplicación de las políticas. A nivel nacional, la Red de Solidaridad Social es una muestra de red institucionalizada y centralizada, su carácter de Red se deriva de su función de coordinación de las entidades públicas con responsabilidades sociales; desafortunadamente su estructura jerarquizada y centralista no ha facilitado las labores propias de una verdadera red. También a nivel académico se conocen alianzas y trabajo en redes entre diferentes instancias universitarias las cuales buscan coordinarse para el desarrollo de programas y para fortalecer su voz ante las instancias gubernamentales encargadas de trazar políticas.

Por su naturaleza, el ideal es que la estructura de las redes sea horizontal y democrática. Sus inicios son lentos y logran mantenerse en tanto que puedan tener una agenda y siempre y cuando puedan sostener comunicaciones ágiles y fluidas entre sus participantes. Para las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil, éste es hoy uno de sus mayores retos que se tropieza con las dificultades propias de una cultura de lo individual, donde el protagonismo es condición para hacerse visible y donde no se cuenta con la conciencia de dar respuesta colectiva a los problemas que son comunes. Las circunstancias actuales demandan respuestas con la fuerza propia de lo colectivo, para hacerse notar, para poder incidir en las políticas públicas y para alcanzar la capacidad de ser eficaces en las gestiones de cabildeo y de incidencia política.

Según los objetivos que se propongan, las Redes suelen ser muy diferentes, no obstante, podrían identificarse algunos rasgos básicos:

- a) Sus integrantes crean un tejido organizativo y levantan una identidad propia.
- b) Se produce intercambio de informaciones, experiencias y conocimientos.
- c) Refuerzan capacidades y potencialidades de cada una de las entidades que participan.
- d) Alcanzan buen nivel de interlocución y de visibilidad para situar el tema común que se propongan, sobre todo a nivel de influir en la formulación de políticas públicas.
- e) Se establecen criterios para guiar la planeación, el monitoreo y la focalización territorial y poblacional.
- f) Se hace seguimiento al cumplimiento de las políticas y de la inversión pública.

Las Redes visualizan el tejido social y concentran esfuerzos; su construcción es una especie de "ingeniería social" de la que se puede esperar grandes impactos. Según Kliksberg "las redes deberían a su vez ser operadas con base a criterios de gerencia interorganizacional moderna... Entre otros casos, la operación de redes de este tipo en

campos como el mejoramiento de la calidad de la educación, parece haber sido una de las claves de los avances de los países de punta en esta área".⁷⁵

Lineamientos sobre REDES:

- Construcción de una cultura Inter-organizacional que supone dejar caer las tendencias de protagonismo para buscar la suma positiva con otros alrededor de propósitos comunes.
- Identificación de puntos que hacen agendas comunes entre los diferentes actores, como podrían ser los criterios para la focalización geográfica y poblacional, las necesidades de complementación de los servicios, el reto de hacer seguimiento a las políticas públicas...
- Construcción de identidad, confianza y de capacidades entre las partes. Este es el requisito sine qua non de las Redes, que debe ser construido en lo cotidiano y en el desarrollo de las agendas comunes.
- Establecimiento de alianzas entre diversos actores de la Sociedad Civil y las diferentes instituciones del Estado, en el encuentro de propósitos comunes. Estas alianzas pueden tener carácter informal mediante la suma de voluntades para realizar actividades que convoquen las partes, pero también asume características formales cuando se realizan Convenios entre Organizaciones no gubernamentales, o entre éstas y la Empresa privada o las Entidades estatales.

7.3. RELACIONES PARTICIPATIVAS

Sin excepción, todas las entidades entrevistadas y estudiadas dan cuenta de avances y logros en el ejercicio de la participación. También es cierto que hay variadas maneras de comprender el tema, a veces no se diferencian sus distintos niveles y espacios. A continuación, planteamos las ideas que recogen y agregan para tener una visión integral del tema de la participación.⁷⁶

"Participación y Democracia" son talvez de las palabras más recurrentes en el vocabulario de los colombianos. No obstante, sus contenidos parecen haber logrado sólo un mínimo de asimilación y su realización se ve como un ideal inalcanzable. Bien podría afirmarse que la democracia es un camino siempre en construcción que debe superar múltiples dificultades porque debe tocar constantemente los hilos del poder.

Para comprender el sentido de la participación, sería necesario abordarlo desde el concepto de Unidad dentro del orden sistémico. Unidad que contiene el todo

⁷⁵ KLIKSBERG, Bernardo. Coordinador Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, INDES. "Hacia una gerencia social eficiente en América latina". Dic. 1997.

⁷⁶ RODRÍGUEZ, Ana Luz. El derecho y el deber de la participación. Revista La Salle No.33, mayo de 2002.

diferenciando las partes. Y cada una de las partes, emparentada con las otras y guardando relación con todo lo demás. Esta idea la encontramos en el universo físico, cósmico, al comprobar la estrecha interrelación de los planetas y la dependencia de cada una de las partes con el todo. La encontramos en la naturaleza vegetal y en el mundo animal: si el árbol pierde su rama y el pajarito su nido y su posibilidad de multiplicarse, se rompe la armonía de un ecosistema y las partes deben buscar su propio proceso de readaptación para volver al orden sistémico con el cual forman una unidad. La encontramos en el cuerpo humano al observar el funcionamiento interrelacionado de todos y cada uno de los órganos y sistemas con dependencia de los demás; cada una de las partes del cuerpo en función del cuerpo total funcionando en armonía e interdependencia; las enfermedades como evidencia de la ruptura del orden sistémico.

Y en la humanidad y en los tejidos sociales, el orden sistémico también cumple su cometido: a través de la historia y de la extensión geográfica cada ser humano, como individuo o como colectividad, que lo quiera o no, está estrechamente ligado con todos los demás, de tal modo que las masacres de Irak, Afganistán, Medio Oriente o las de Colombia hieren la conciencia de toda la humanidad y lesionan la moral de los países más democráticos y avanzados en su desarrollo humano.

Es a partir de este concepto que desentrañamos el sentido de la participación que es la esencia de la democracia, como la posibilidad de todos para sentir y vivir el SER PARTE DE....., contar como parte de un todo, ser sujeto activo y tener pertenencia dentro del orden sistémico familiar, social, territorial, espiritual, institucional de los cuales somos parte. A diferencia del concepto Tener parte en... el hecho de Ser parte hace relación a una atribución inusurpable, por eso se inserta en el ser, no en el tener. Es condición para la realización humana. Se refiere a una condición permanente del ser, toca con el núcleo mismo de la dignidad del ser y hace parte de la naturaleza humana y no a una circunstancia transitoria. Es lo opuesto a la exclusión. Es a partir de este concepto básico que desarrollamos los siguientes postulados propios de la participación:

La participación es uno de los derechos humanos de carácter fundamental porque toca las raíces mismas del ser humano. De hecho, así ha sido reconocido en los acuerdos internacionales que se han logrado para acordar los mínimos de la convivencia pacífica de los ciudadanos del mundo, en la Carta Política que rige las relaciones de los colombianos y en jurisprudencia que se viene construyendo sobre el tema.⁷⁷

⁷⁷ Art. 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos- Art. 25 del Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos reconoce la participación como derecho esencial a ser parte activa en los gobiernos de cada país; C.P. /91 artículos 2 y 40 reconoce la participación como derecho y como deber; Por ser un derecho fundamental, desde 1992, la Corte Constitucional, C.C., ha tutelado innumerables casos de amenaza o vulneración de este derecho en sus más diversas formas y espacios: derecho a participar en la actividad política del país, en la planeación del desarrollo local o regional, en la administración de los servicios públicos, en la ejecución y control de los recursos públicos, en organizaciones sociales y sindicales, en el manejo ambiental, en la priorización para destinación de recursos públicos, etc. En una de las múltiples sentencias sobre el tema⁷⁷, así consignó la C.C.: “Si al ciudadano le es impedido el ejercicio de su derecho a la participación, es la acción de tutela el mecanismo idóneo para su protección, siempre y cuando no exista otro medio judicial de defensa...”.

La participación es una conquista para acceder a los niveles y espacios donde se toman las decisiones. Participar...ser parte de...contar como sujeto activo de la familia, la comunidad, la institución, el partido, los procesos de decisión sobre asuntos públicos... se presenta como un reto de confrontación entre agentes en el poder porque se trata de compartir el poder incluyendo a los actores interesados en las decisiones que se toman para el colectivo. Y quien tiene el monopolio del poder no quiere compartirlo. La historia del mundo y particularmente la historia de Colombia, dan fe de esta afirmación: las luchas comuneras, campesinas, indígenas, de las mujeres, de los sindicalistas, reclaman en el fondo la posibilidad de ser incluidos en los espacios donde se toman las decisiones, para hacerse visibles y que sus necesidades y prioridades cuenten. La historia de las luchas y de las reivindicaciones sociales es la historia de los excluidos. Y a quien tiene el poder esto no le gusta, por eso, cada espacio de participación se ha conquistado sumando muchos esfuerzos colectivos: la Constitución del /91 es la conquista democrática lograda en la séptima papeleta, la votamos los colombianos que deseábamos un cambio. Se trata de la lucha para construir democracia y hacer realidad el mandato constitucional: "La soberanía reside en el pueblo", lo cual significa la inclusión de TODOS en las decisiones que los afectan.

La participación es el soporte y el motor de la democracia. El termómetro para medir el desarrollo de la democracia en un país es sin dudas, la capacidad de participación de sus habitantes. Hablamos de participación política para ser parte activa en la selección de los legisladores y gobernantes. En actos esporádicos e individuales, se trata de la democracia representativa. Y hablamos de participación social y comunitaria, referida a procesos continuos, con altibajos, de las Organizaciones sociales y comunitarias, se trata entonces de la democracia participativa o directa, es el encuentro de la población organizada según intereses y objetivos con sus gobernantes. La participación es entonces, el lugar de encuentro entre gobernantes y gobernados para reclamar, decidir o proponer sobre los asuntos públicos, los que conciernen a las necesidades colectivas.

La participación conduce a la organización y el fortalecimiento de la sociedad civil. Los actores naturales de la participación son las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil. El Estado con el monopolio del poder y de la fuerza pública y el compromiso de elaborar y ejecutar las políticas públicas está llamado a tener como aliada a la Sociedad Civil, a través de sus Organizaciones; es allí donde se van ganando los espacios en los procesos donde se fortalece el tejido social y se toman las decisiones.

El encuentro entre estos dos actores, es tan complejo como compleja y heterogénea es la composición de los mismos y se sucede generalmente en medio de tensiones y conflictos que se manifiestan de las más variadas formas: desde los derechos de petición, acciones populares colectivas y las tutelas hasta las manifestaciones y paros

cívicos, pasando por otras formas de relación como socios en los Consejos de Planeación o Encuentros Ciudadanos para planear el bien común o los diferentes comités sectoriales establecidos para representar determinados intereses colectivos referidos a la salud, la educación o el manejo ambiental. Es en estos espacios y también en los ámbitos internacionales de la Cooperación en donde las Organizaciones sociales están llamadas a fortalecerse mediante una participación cualificada y propositiva.

Sin duda, uno de los mayores retos de la Gerencia Social es la promoción, el impulso de la participación en todos los niveles. La experiencia social demuestra que hay una relación directa entre la aplicación de la participación en sentido pleno y el carácter de sostenibilidad de los proyectos sociales: a mayor participación de los actores comprometidos en su desarrollo, mayor sentido de apropiación y a mayor sentido de apropiación, mayor es la duración y el beneficio que los proyectos sociales ofrecen a sus destinatarios finales.

Lineamientos sobre participación

- Concebir la participación no solamente como un medio para lograr mejores y más eficientes resultados en la acción social, sino como un fin en sí mismo que mira hacia el empoderamiento que mejora las capacidades y el nivel de vida de las comunidades; para lograrlo, es necesario aplicar las herramientas sociales necesarias para detectar tanto las capacidades como las vulnerabilidades de las comunidades sujeto de la acción social.
- Facilitar la creación y el fortalecimiento de organizaciones locales con las que las comunidades puedan hacerse visibles, articular y defender sus intereses y contar con una articulación ante las administraciones públicas.
- Diseño de estrategias específicas para promover y activar la participación de las mujeres como activos agentes de desarrollo a través de sus múltiples roles en la sociedad.
- Diseño y desarrollo de programas de formación y de capacitación para la participación y la organización comunitaria. Este debe ser propósito y contenido básico en todos los proyectos sociales.
- Desarrollo de los ciclos de proyectos con la inclusión de la mayor parte de los actores del mismo proceso. Es necesario diferenciar en cada una de las etapas de los proyectos los distintos niveles de participación (consulta, información, gestión, veeduría y control, ejecución física de obras, conformación de comités, toma de decisiones..) a fin de darle la máxima aplicación.
- Democratización del flujo de información en todas las direcciones; estar informados de manera oportuna y eficiente es la primera condición para que la participación funcione.

- Desarrollo de actitudes y aptitudes para la gestión participativa y democrática dentro y fuera de la Organización, lo cual exige aclarar funciones y roles, airear permanentemente las relaciones entre directivos y personal operativo para hacerlas fluidas e incluyentes.

7.4. ESTILOS EVALUATIVOS

La evaluación es una herramienta que sirve para establecer el cumplimiento adecuado y oportuno de los objetivos, las metas y las actividades planeadas; igualmente, es una función que facilita detectar fallas internas y reconocer las amenazas, los riesgos y las oportunidades que ofrece el medio externo para la realización de los programas y de los proyectos.

Tradicionalmente, hemos estado atravesados por una cultura de la evaluación orientada por el sentido punitivo, con más tendencia a descalificar que a reconocer logros y aprendizajes, diseñada de manera autoritaria y excluyente; se reconocen las mismas tendencias en las evaluaciones institucionales como en aquellas de tipo académico donde los cuestionarios para evaluar a los estudiantes buscan más recoger información de orden cuantitativo que investigar la forma como se aprende, se construye conocimiento y se desarrolla el pensamiento. Es necesario renovar este pensamiento hacia unos estilos evaluativos que recojan aprendizajes y sean generadoras de cambios.

Según Podion⁷⁸, la Evaluación es un

“proceso de análisis crítico de todas las actividades y resultados de un proyecto, con el objeto de determinar la pertinencia de los métodos utilizados y la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los beneficiarios.

La evaluación utiliza la información obtenida y producida por el sistema de seguimiento y evaluación y al comparar los resultados con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño del proyecto, con el propósito de sacar enseñanzas para un futuro proyecto.

La evaluación es un proceso general de aprendizaje cuyos fines son, básicamente:

Mejorar las condiciones presentes del proyecto.

Sacar a flote las posibles insuficiencias o errores del proyecto para contrarrestarlos o prevenirlos en el futuro.

⁷⁸ PODION. Planificación de proyectos y diseño de indicadores. Bogotá. 1993.

Destacar lo útil, eficiente y aceptable para actualizarlo teniendo en cuenta las circunstancias que ayudaron a su éxito y las nuevas que se prevean”.

La definición anterior proporciona elementos básicos para introducir y fortalecer una nueva cultura de la evaluación en la Gerencia social:

- a) Se trata de un proceso, es decir no se trata de momentos puntuales para evaluar sino de una práctica en lo cotidiano de los proyectos sociales, que exige una actitud crítica de parte de todos los intervinientes en la acción social, empezando por los directivos y personal operativo e incluyendo desde luego la mayor participación de la población meta de los proyectos.
- b) Los resultados de esta mirada crítica deben reflejarse necesariamente en un conjunto de aprendizajes que estimulen la toma de decisiones sobre los cambios que se prevean necesarios para mejorar la acción social.

Monitorear y evaluar los proyectos sociales son acciones complementarias con diferencias que se establecen en el hecho de que

“el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo mientras que la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al cumplimiento de los objetivos que motivaron el diseño y el comienzo de la iniciativa. Visto al revés, en la medida en que la evaluación revela un cumplimiento (o incumplimiento) de los objetivos, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa que se evalúa y dicho cumplimiento (o incumplimiento).”⁷⁹

Según el momento cuando se realice la evaluación, ésta puede ser:

- a) Ex-ante, es el estudio inicial del proyecto una vez formulado, es útil para considerar la conveniencia de ponerlo en marcha o descartarlo.
- b) Continua. Se realiza durante la ejecución del proyecto; se como se dijo antes, se complementa con el monitoreo. Es oportuna para estar seguros de ir en la dirección que orienta el proyecto, para detectar dificultades o desviaciones y tomar oportunamente las decisiones necesarias.
- c) Ex-post, especialmente útil para valorar la sostenibilidad del proyecto y valorar el grado de apropiación del mismo por parte de los usuarios y de los actores locales y el impacto que ha ocasionado en el medio.

De la misma manera, dependiendo de quién o quiénes realicen la evaluación, se puede tratar de una autoevaluación o de una evaluación externa.

⁷⁹ MOKATE, Karen Marie. Gerencia en la construcción de lo social. Módulo II. Centro Editorial Javeriano. 2002. Pg. 104.

El modelo más extendido de evaluación para proyectos sociales⁸⁰ y adoptado por la mayor parte de las Agencias de Cooperación, identifica cinco componentes y considera tres factores de desarrollo:

Componentes a tener en cuenta para realizar las evaluaciones:

- a) Eficiencia. Relaciona los resultados medibles y tangibles con los costos unitarios y compara la opción elegida por el proyecto con otras que hubieran podido realizarse. Estos costos se refieren tanto a aspectos económicos y financieros, como costos en recursos humanos, costos sociales y al tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto. Este aspecto es de gran importancia particularmente en las entidades públicas donde la ineficiencia es alta por el engranaje con los aparatos burocráticos, la duplicación de funciones y la casi interminable cadena de niveles que intervienen en la toma de decisiones y en la ejecución de las actividades. Establecer parámetros para medir la eficiencia de los proyectos sociales y como efecto, renovar las estructuras institucionales es asunto de primera importancia, tanto en las entidades públicas como en la empresa privada, en las ONG en los estamentos académicos.
- b) Eficacia. Relaciona el o los objetivos específicos con los resultados esperados para valorar la capacidad del proyecto para dar respuesta a los problemas planteados, responderá la pregunta: En qué grado el o los problemas a resolver se han visto solucionados con la alternativa elegida? La respuesta a esta pregunta puede dar pistas para afinar los mecanismos de selección de alternativas y para valorar en qué medida se ofrecen respuestas adecuadas y se aprende de lo actuado.
- c) Impacto. La evaluación de impacto medirá los cambios y las transformaciones que se han producido con el proyecto. Es un ejercicio analítico que mira las consecuencias positivas y negativas, previstas y no previstas que muestra el proyecto tanto en el medio interno como en el externo. Hace relación con los niveles superiores de la acción social y se refiere a los efectos más generales del proyecto. La práctica de la evaluación de impacto se ha venido introduciendo en el ámbito no gubernamental especialmente a petición de la Cooperación internacional bajo el interés de valorar los impactos de los proyectos sociales que son apoyados con recursos externos y también al contrario, para medir el impacto que los proyectos presentan en el medio donde se desarrollan, estos ejercicios se han venido cualificando cada vez más y se cuenta ya con personal calificado tanto dentro como fuera del país.
- d) Pertinencia. Mira ante todo el acierto o no en la elección de la alternativa para solucionar el problema que originó el proyecto: Era ésta la mejor alternativa? Sus objetivos estuvieron planteados de manera adecuada? Esta evaluación, cuando se realiza sobre la marcha del proyecto, permite tomar decisiones oportunas para continuar o redireccionar el proyecto social en ejecución.

⁸⁰ PEREZ de Armiño, Karlos. Obra citada. Pg. 247.

- e) Viabilidad. Es un concepto que se maneja indistintamente como sostenibilidad económica o social del proyecto. Permite responder a la pregunta: Se dan las condiciones necesarias y suficientes para que el proyecto continúe y se sostenga sin los apoyos externos? La evaluación de la viabilidad de los proyectos sociales facilita la ruptura con esquemas de dependencia y fortalece el sentido de apropiación de los procesos por parte de las comunidades.

En cuanto a los factores de desarrollo sociales que se deben tener en cuenta para la realización de la evaluación, se relacionan con:

- a) Políticas de apoyo. Se trata de indagar sobre el aporte, la colaboración, la oposición o la neutralidad que ofrece el proyecto en relación con las políticas en marcha en la zona o región que son realizadas por el conjunto de actores institucionales gubernamentales o no que actúan en el medio.
- b) Aspectos institucionales. Se refiere a la adecuación de la capacidad de los receptores de los proyectos para llevar a cabo de manera acertada y competitiva los resultados del proyecto. ¿El proyecto está fortaleciendo esta capacidad? ¿De qué manera?
- c) Aspectos financieros y económicos. Se trata de valorar si el proyecto es viable, si se sostiene con predicciones de éxito.

El estudio que se está presentando refleja que en las trece Organizaciones indagadas el aspecto de la evaluación no es precisamente una fortaleza; no obstante, se plantea como una preocupación que es necesario atender para incorporarla como una disciplina propia de las instituciones que debe desarrollarse tanto interna como externamente.

Lineamientos sobre la práctica de la Evaluación

Se retoman los pasos identificados por Mokate⁸¹ en su propuesta de Caja de Herramientas para la Gerencia Social, para poner en marcha procesos evaluativos en los proyectos sociales:

- La identificación de los diversos usuarios del proceso evaluativo y de otros interesados y su incorporación en el diseño y manejo del proceso. Este paso incluye la convocatoria a todos los actores del proceso para ser parte en la evaluación: los contribuyentes, los niveles directivos y operativos de las instituciones y los representantes de las comunidades.
- La especificación de los marcos conceptuales que estipulan el entendimiento de los diversos actores, de las actividades o estrategias de la iniciativa y los resultados esperados. Se trata de aclarar la línea de base para comprender la situación existente frente a la situación deseada y los medios planteados por el proyecto para lograr las transformaciones.

⁸¹ MOKATE, Karen Marie. Op. cit. Pg. 112 y ss.

- La definición de las preguntas que los diversos actores proponen explorar por medio del proceso evaluativo. Estas preguntas se relacionan con los efectos o impactos de la iniciativa que generan valor para la sociedad, los factores o las dinámicas que condicionan o facilitan el cumplimiento de los objetivos o la generación de impactos y las diversas percepciones o entendimientos sobre los efectos o impactos del proyecto.
- La identificación y concertación de indicadores e informaciones relevantes. Se trata de hacer acopio sobre las actividades, los efectos y los impactos y sus relaciones. Para lo cual es necesario evaluar teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el proyecto.
- La definición y puesta en marcha de estrategias e instrumentos para recopilar la información de manera sistemática y rigurosa, la sistematización tanto de la información como de los aprendizajes, es decir, de la reflexión sobre la acción, debe convertirse en práctica constante en las Organizaciones a fin de partir siempre de un punto más avanzado de conocimiento en cada proyecto.
- La definición y manejo efectivo de flujos de la información generada por el proceso evaluativo, para lo cual se deben establecer los canales necesarios que atraviesen todos los niveles empezando por la base hasta el reconocimiento de las políticas y programas macro del nivel nacional.
- La introducción de estrategias e incentivos que promueven el uso de dicha información, para lo cual es necesario fomentar una cultura gerencial moderna que permita la equivocación y el ajuste, orientada al logro de cambios sociales. La cultura gerencial que promueve innovación dinámica no solo promueve el uso de la evaluación que la demanda como necesidad indispensable de la gerencia. En este sentido es necesario crear un contexto donde quienes evalúen cuenten con la autoridad para promover los cambios que se requieran y se favorezca el manejo de la información que arroje la evaluación.
- La puesta en marcha de estrategias para ajustar continuamente el proceso evaluativo. Si el proceso evaluativo es un instrumento de la gerencia, es evidente que sus principal característica sea la capacidad de ser flexible y adaptable.

7.5. GESTION CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Según el Diccionario de Ayuda Humanitaria ya citado⁸² la categoría de género subraya la construcción cultural de la diferencia sexual, esto es, el hecho de que las diferentes conductas, actividades y funciones de las mujeres y de los hombres son culturalmente construidas, más que biológicamente determinadas.

El tratamiento de la categoría de género, amerita traer las reflexiones teóricas feministas sobre el desarrollo social. Las teorías feministas cuentan hoy en día con

⁸² PEREZ de Armiño, Karlos. Op. Cit. P.. 268.

varias vertientes entre las que se pueden identificar la radical, la liberal, la socialista y los feminismos de la igualdad y la diferencia. Estas dos últimas corrientes cobran una mayor autonomía intelectual de las tres primeras tendencias que se nutrieron de las ideas políticas que dieron rumbo al quehacer social en el siglo pasado.

A las consideraciones teóricas van ligados los enfoques de Desarrollo Social que se han venido aplicando en América Latina, Asia y África en el plano de las políticas públicas. Es así como desde inicios hasta mediados del siglo XX, se formulan las políticas asistenciales donde se consideraba a la madre y ama de casa que requiere protección en sus períodos de reproducción y lactancia y de apoyo para la realización de los oficios domésticos, considerados como naturales. En la década de los años 60s se empiezan a considerar las Mujeres en el Desarrollo con base en la necesidad de tener en cuenta la vinculación laboral productiva de las mujeres al crecimiento económico y por tanto, como un recurso humano subutilizado.

A partir del Año Internacional de la Mujer en 1975, de la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer y la declaración de la Década Internacional de la Mujer se formula el Primer Plan de Acción Mundial de corte feminista, donde se tienen en cuenta no sólo las diferencias entre hombres y mujeres y por tanto la reivindicación de la igualdad de condiciones, sino las posibilidades de concebir a las mujeres con sus capacidades de realización personal y social, más allá de la maternidad. También se plantea la urgencia de vincular a las mujeres al desarrollo como personas activas, participativas y comprometidas con los procesos de construcción de la paz. En esta misma década se aprueba la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Los años siguientes continúan prolíficos en la manifestación del pensamiento de las mujeres y para las mujeres. En las segunda y tercera Conferencias Mundiales realizadas en Copenhague – 1980- y Nairobi – 1985- se empieza a plantear el enfoque de Género en la Planificación que comprende: la distinción entre necesidades prácticas, relacionadas con la sobrevivencia y necesidades estratégicas referentes a la posición de subordinación, discriminación, exclusión e invisibilización de las mujeres y en consecuencia la importancia de promocionar su empoderamiento ante sí mismas y en el contexto de la vida pública.

A partir de la cuarta conferencia mundial sobre la mujer de Beijing en 1995, Naciones Unidas y en general la Cooperación Internacional asumen el enfoque de las relaciones de género para abordar los retos de la participación de las mujeres en los procesos de desarrollo, planteando las siguientes conclusiones:⁸³

- a) "El problema no es la integración de las mujeres en los procesos de desarrollo, o su falta de formación, créditos o recursos, sino los procesos e instituciones sociales que dan lugar a las desigualdades entre mujeres y hombres.

⁸³ PEREZ de Armiño, Karlos. Op. Cit. P. 271.

- b) Estas desigualdades no afectan únicamente a las mujeres, sino también al desarrollo en su conjunto; por tanto, la desigualdad debe considerarse una cuestión social y no un tema de las mujeres.
- c) No se trata sólo de incorporar a más mujeres a los procesos y programas existentes, sino de llevar a cabo reformas para asegurar que éstos reflejen las visiones, intereses y necesidades de las mujeres y contribuyan al logro de la equidad de género.”

Margarita Peláez⁸⁴ trae el siguiente esquema para sintetizar el recuento anterior:

ESTRATEGIAS	ENFOQUES
Mujer al Desarrollo MD	Bienestar
Mujer en el Desarrollo MED	Equidad Antipobreza Eficiencia
Género en el Desarrollo GED	Empoderamiento

El enfoque de género en el desarrollo es introducido en el país desde la década del 80, con bastante inducción y motivación desde la Cooperación Internacional; se establece como prioridad en los proyectos apoyados desde el exterior la inclusión de la perspectiva de género, al igual que el tema relacionado con el medio ambiente. Es así como la mayoría de las entidades gubernamentales y no gubernamentales entrevistadas, tienen al menos en su agenda la preocupación por la introducción y el desarrollo de este tema. Hoy, en un tema obligado en casi todos los eventos de capacitación y de formación con comunidades de base y es criterio de aplicación cada vez más claro en las relaciones internas y externas de las instituciones.

Lineamientos sobre enfoque de género

- Formulación de políticas públicas con base en las necesidades inmediatas y estratégicas de las mujeres en tanto sujetos históricos y no solo en tanto madres, en función de su rol reproductivo. Garantía de continuidad de las políticas de Equidad.
- Elaboración y consolidación de la macro y micro economía de género para valorar las labores de la reproducción de la vida y de la fuerza de trabajo. Registro en los sistemas de información nacional. Elaboración de cuentas

⁸⁴ PELAEZ Margarita María. RODAS, Luz Stella. La Política de Género en el Estado Colombiano: Un Camino de Conquistas Sociales. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. 2002. p. 24.

nacionales teniendo en cuenta los trabajos y aportes de la mitad de la población.

- Reconocimiento de la diversidad de poderes, no sólo en el plano público, también en lo privado, y sus relaciones recíprocas.
- Construcción cultural no sexista, ni violenta y desnaturalización de las concepciones frente a las condiciones subjetivas de hombres y mujeres.
- Consideración de las mujeres como sujetos y no como instrumentos satisfactores. Atención a los dolores y emociones de las mujeres como parte de su existencia.
- Visualización de los aportes de las mujeres a la historia de la humanidad y construcción de la historia de las mujeres.
- Promoción y Defensa de los Derechos de las Mujeres, resignificados por los movimientos sociales de mujeres, no asimilados a los de los hombres.
- En la formulación de proyectos sociales es necesario hacer el reconocimiento de las diferentes necesidades, intereses, vulnerabilidades, capacidades y estrategias de supervivencia de hombres y mujeres, de esta manera se asegura que todos los proyectos benefician de forma equitativa a hombres y a mujeres.
- Desarrollo de la aplicación del enfoque de género dentro de la organización y promoción de los instrumentos adecuados para su incorporación a nivel institucional de manera integrada, que se debe manifestar interna y externamente en todas las actividades, estamentos y personas.
- Promoción del equilibrio en la representación de ambos sexos en los diversos niveles de la estructura interna de la organización y fomento de una mayor participación de la mujer en los procesos de adopción de decisiones de todos los niveles.
- Incorporación de procedimientos que garanticen una respuesta equitativa a las necesidades de hombres y de mujeres en todos los contextos de la intervención.
- Los programas y proyectos con enfoque de género, tienen en cuenta en todo el proceso desde la identificación de necesidades así como en el seguimiento y la evaluación, los intereses y las necesidades de mujeres y de hombres; igualmente, incluyen una mejora de la posición social de las mujeres y promueven un cambio en la distribución de poderes.

7.6. FOCALIZACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL

Básicamente, la acción social se dirige hacia las poblaciones tradicionalmente marginadas, menos favorecidas, vulnerables o víctimas de situaciones de violencia.

Geográficamente, estas poblaciones se encuentran en los lugares más apartados, donde hay ausencia del Estado y de sus instituciones, hay propensión a los desastres naturales y escasean los recursos básicos para la subsistencia.

La selección de los destinatarios es un asunto complejo en tanto que los recursos son limitados mientras que las necesidades generalmente son ilimitadas y el número de personas que requiere el servicio o aspira a ser parte de un proyecto casi siempre es muy superior a la capacidad que el proyecto puede absorber. El principal inconveniente que se encuentra en la focalización es tener que acudir a realizar proyectos que atienden más la oferta institucional que la demanda desde las poblaciones. El ejercicio de la focalización logra captar la población, las localidades y las regiones que se ven prioritarias desde la institución, que no necesariamente coincide con las necesidades y las urgencias que presentan las comunidades. El ejercicio de la focalización alcanzaría validez en la medida que se desprenda de un previo estudio analítico juicioso que facilite visualizar las necesidades en sentido ascendente, evitando el movimiento de la focalización como las decisiones que se toman desde arriba en los niveles directivos.

Por lo tanto, la gerencia social requiere en cada caso contar con unos criterios muy claros para realizar la selección y afinarlos según las circunstancias de cada proyecto. Según el Diccionario de Acción Humanitaria, varias veces citado en este documento,⁸⁵ hay diferentes tipos de selección de destinatarios:

a) Selección geográfica.

Aquí la atención se centra en una determinada región o localidad atendiendo a sus condiciones de vulnerabilidad, marginación y olvido de parte del Estado. Sin embargo, este criterio presenta dificultades en su aplicación toda vez que en la focalización geográfica se entrecruzan generalmente intereses políticos y las regiones más apartadas con dificultades de acceso, sin vías de comunicación o con vías en precarias condiciones terminan por no ser escuchadas.

b) Selección general de determinada población.

Cuando se decide ofrecer un servicio o desarrollar un proyecto con poblaciones identificadas por un factor común, como podría ser el caso de la población en situación de desplazamiento forzado o en situación de retornos después del desplazamiento. En el caso de la Red de Solidaridad Social, la aplicación de criterios para focalizar poblaciones se acompaña con el establecimiento de techos presupuéstales que determinan también las limitaciones de la focalización y podría facilitar los manejos políticos de las selecciones.

c) Autoselección.

⁸⁵ Ver Diccionario de Acción Humanitaria ya citado. Pg. 530: Selección de destinatarios.

Se presenta en los programas donde hay unas determinadas condiciones frente a las cuales acceden los que puedan cumplir con los requisitos y se comprometan con las actividades del proyecto. Este podría ser el caso del Programa Mundial de Alimentos, PMA, que ofrece alimentos por trabajo; igualmente, se presenta autoselección en los casos de ayuda alimentaria que se ofrece a quienes participen en sesiones de capacitación o la oferta de microcréditos para quienes hagan parte de Fondos Rotatorios.

d) Selección por criterios socioeconómicos.

Mediante la aplicación de diferentes indicadores socioeconómicos realizado por el actor institucional correspondiente; para este ejercicio es válida la aplicación de la metodología de análisis de capacidades y de vulnerabilidades que se explica en el punto siguiente de este documento en la concepción de sujeto social.

e) Selección por criterios fisiológicos

Cuando se requiere atención específica en función de especiales necesidades y vulnerabilidad física, como podría ser el caso de mujeres gestantes y lactantes, ancianos, enfermos y discapacitados. Según el estudio que se está desarrollando, la perspectiva de género es uno de los criterios aplicados para focalizar; igualmente, se viene relevando la prevalencia de los derechos de los niños por encima de todos los demás como criterio para establecer prioridades.

f) Selección comunitaria.

Mediante la cual la Organización se asocia con personas de la comunidad con suficiente reconocimiento (párroco, maestros, líderes) para determinar según su conocimiento y experiencia cuáles son las personas que ameritan ser destinatarias del servicio propio del proyecto. Este mecanismo resulta ser muy útil y eficiente particularmente en las localidades donde existe la facilidad de conocer casi individualmente a los actores sociales y se pueden desarrollar diferentes formas de control social.

Es normal que se presenten dificultades en el proceso de focalización de destinatarios, muchos de los cuales se pueden prevenir aplicando principios de transparencia y claridad sobre los criterios que se identifiquen antes de comenzar la acción social. Este ejercicio debe contar con amplia participación de los actores comprometidos con el proyecto y con suficiente profundidad en los diagnósticos preliminares.

Lineamientos para la focalización

- Elaboración de criterios claros y coherentes sobre el tipo de destinatarios, regiones y localidades a los cuales se dirige la acción social.

- Amplia difusión de los criterios por todos los medios posibles al alcance de los potenciales destinatarios.
- Constitución de un mecanismo ágil, tipo comité interno, con el propósito de aplicar los criterios de selección, con capacidad para tomar decisiones sobre los ajustes que se vean necesarios sobre la marcha a fin de flexibilizar los criterios cuando sea necesario.
- Aplicación de técnicas y herramientas para hacer la selección con criterios claros para realizar posteriormente la verificación de la aplicación de los mismos.
- Sistematización de la experiencia de selección a fin de recoger los aprendizajes del proceso para futuras experiencias.

7.7. CONCEPTO DE SUJETO

En el análisis de categorías desarrollado por el presente estudio, un tema común que hizo consenso tanto en entidades públicas como en la empresa privada y en el ámbito no gubernamental, es el relacionado con la concepción del sujeto social: el ser desvalido y carente de posibilidades, objeto de caridad ha sido reemplazado por una nueva visión de alguien sujeto de derechos, con capacidades, con un bagaje y una fuerza interior donde anidan muchas de las respuestas que requieren las situaciones de emergencia y las necesidades del desarrollo.

Varias son las características de este nuevo sujeto:

- a) Ante todo no es el objeto de la acción social sino un sujeto de derechos y también de deberes. Esto implica sus múltiples posibilidades para ser parte de la solución y establece la diferencia entre la caridad y la justicia y la responsabilidad social.
- b) Es alguien con una historia, unos conocimientos y dentro de una red familiar y social, con quien puede cruzarse de manera fructífera un diálogo de saberes en busca de las diferentes alternativas para hallar salidas adecuadas.
- c) Por lo tanto, es alguien con quien puede y debe contarse, cuya participación activa debe motivarse al máximo y que debe estar presente a diferentes niveles en todo el proceso desde la elaboración del diagnóstico hasta la evaluación de los resultados del proyecto del cual es parte.
- d) El sujeto social es alguien con quien el Estado tiene una obligación de bienestar y la empresa privada tiene responsabilidad y deuda social, mientras que para la Cooperación internacional y nacional expresada a través de las ONG es un sujeto de la solidaridad.
- e) El sujeto social es alguien capaz de transformarse y de transformar el medio generando sus propios medios de sobrevivencia y aportando al desarrollo de

la localidad y de la región en la cual se halla. Es un sujeto potencialmente capaz de autogestionar su propia vida, de apersonarse y apoderarse de su futuro.

- f) Los servidores públicos del Estado, deben estar al servicio de los sujetos sociales, asumiéndolos como interlocutores que deben ser escuchados y vistos en su especificidad. Asumir de esta manera al sujeto social demanda un cambio radical en la mentalidad especialmente de los servidores públicos con una larga tradición contraria, es decir bajo la costumbre de poner al sujeto social bajo su servicio; exige una nueva actitud, un cambio cultural profundo que apenas comienza en el país, después de la Constitución de 1991. Aún se observa que el cambio en la denominación de "funcionarios públicos" a "servidores públicos", recién empieza a verse acompañada de los respectivos cambios de actitudes y de comportamientos.

La forma como se han denominado los sujetos sociales también ha tenido variaciones que reflejan el cambio de concepción sobre el mismo: el más extendido en castellano ha sido el término "beneficiario", también "receptor", expresiones que evocan una visión de ayuda unidireccional del donante hacia el "ayudado". También se les designa como "destinatarios" "actores sociales" o como "población objetivo", que podría ser una alternativa más acorde con el nuevo sujeto social.

En términos de cuantificación en los proyectos sociales, se suelen distinguir los "destinatarios directos" de los "indirectos". Los directos serían aquellos que reciben ellos mismos el resultado de la acción, por ejemplo en un programa de vivienda social, serían los nuevos dueños de la vivienda o de los mejoramientos, mientras que los indirectos serían los demás habitantes del barrio, sus familiares que pueden visitarlos, los dueños de tiendas cercanas por tener nuevos clientes...

El sujeto al cual se dirige la gerencia social es el centro del desarrollo, en tanto que el desarrollo es el de la gente antes que el de los factores materiales de producción que están al servicio de los seres humanos. Esta concepción ubica también nuevos roles de los demás actores del desarrollo: los profesionales, técnicos y directivos ubicados en los niveles institucionales son entonces los "servidores públicos" si son agentes del Estado o son los "facilitadores o impulsores de procesos" si son de la empresa privada o de las ONG.

Esencialmente, este es el referente el sujeto individual o plural al cual se dirige la gerencia social. No obstante, es necesario considerar la heterogeneidad de su composición real, donde se encuentran diferencias de importancia, este sujeto no es homogéneo y el primer trabajo de la gerencia social ha de ser el de establecer sus diferencias para abordarlo desde su propia realidad.

La Universidad de Harvard con el apoyo de 50 ONG ha ofrecido una metodología ya suficientemente probada para establecer la situación línea de base de los sujetos sociales al iniciar un proyecto, mediante el análisis de Capacidades y de Vulnerabilidades.

El análisis se basa en tres supuestos básicos:

- a) "Nadie desarrolla a otra persona. Las personas y sociedades se desarrollan ellas mismas, con o sin ayuda de agencias externas. Por lo tanto, las personas son partícipes no sólo de determinados proyectos o programas, sino del desarrollo en sí.
- b) El desarrollo puede definirse como un proceso a través del cual se reducen las vulnerabilidades y se incrementan las capacidades.
- c) Los proyectos y programas de ayuda nunca son neutrales en cuanto a su impacto sobre el desarrollo. Cuando los esfuerzos de la ayuda no están orientados hacia el desarrollo, no refuerzan las capacidades de las personas sino que intensifican sus vulnerabilidades".⁸⁶

Tanto las capacidades como las vulnerabilidades de los sujetos individuales y colectivos pueden ser físicas/materiales, sociales/organizativas y de motivaciones/actitudes.

Detrás de esta metodología, subyace una concepción de sujeto como alguien activo, con un potencial decisorio para ser parte fundamental en la identificación de la respuesta. El reto de la gerencia social es salir al descubrimiento de tales capacidades para despertarlas y desarrollarlas.

Lineamientos sobre sujetos sociales

- Realización participativa del ejercicio de identificación y análisis de capacidades y de vulnerabilidades de los sujetos sociales individuales y plurales. Este ejercicio permite identificar tanto los factores materiales como los sociales y actitudinales que hacen vulnerable a la comunidad por carecer de ellos, como los recursos que tiene disponibles para ser parte activa del proceso.
- Establecimiento de criterios donde la participación real de los sujetos sea tema sin el cual no es posible realizar ningún proyecto. Esta es una claridad que debe hacerse desde el inicio de cualquier proyecto social.
- Reconocimiento explícito de los derechos y de los deberes de todos los actores sujetos de la gerencia social; este reconocimiento establece desde el comienzo unas relaciones de igualdad que facilita un tratamiento de socios donde ambos dan y ambos reciben.
- Creación y fortalecimiento de mecanismos de organización social que otorguen responsabilidad y empoderen a los actores sociales de los proyectos; esto se logra mediante el refuerzo y cualificación de liderazgos y la organización de comités donde todos puedan ofrecer un papel activo.

⁸⁶ PEREZ de Armiño, Karlos. Op. Cit. P. 29.

- Realización permanente de programas de capacitación y de formación para el liderazgo y la organización social.

BIBLIOGRAFÍA

- ANGEL, Carlos Arturo. (1996). La responsabilidad de los empresarios colombianos frente al desarrollo de la sociedad. Bogotá.
- ARANGO, Miriam Narváez de. (1996).Hacia un nuevo enfoque de gerencia social. Bogotá. Universidad de la Salle. En: La gerencia social como desafío para el desarrollo.
- BEAUVOIR, Simone. (1970). La Vejez. Edhasa, Barcelona.
- BEJARANO, Ana María. (1995). Para repensar las relaciones Estado-Sociedad Civil y régimen político. Una nueva mirada conceptual. Publicación CINEP. Serie Controversia No.167.
- BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas. (1979) La construcción social de la realidad. Buenos Aires. Amorrortu.
- BOFF, Leonardo. Ética planetaria desde el gran sur. Trotta. Madrid. 2001.
- BONAMUSA, Margarita. ¿Para qué se fortalece la SC? Documentos ocasionales No.41. Centro de Estudios Internacionales. Universidad de los Andes.
- BROWN, M. (1992), La etica de la empresa. Paidos. Buenos Aires.
- BRUNNER, Jerome. (1986). Realidad mental y mundos posibles. Barcelona. Gedisa.
- CAPRA, Fritjof. (1999). La trama de la vida. Anagrama. Barcelona.
- CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ONG. (2202) .ABC de las ONG. Bogota.
- CONNIL, Jesús. (1998). Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. Fundación Social. Siglo del Hombre Editores. Bogotá.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (1995). Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico. Bogotá.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991. Impreandes. Bogotá. 1994.
- CORTINA, Adela. Jesús Conill. (1998). Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. Bogotá. Fundación Social.
- DALLA, John. (1999). El imperativo ético. Paidós. Buenos Aires.
- DRUCKER, Peter. (1994). La sociedad post-capitalista. Norma. Bogotá.
- ECHEVERRIA, Rafael. (1996). Ontología del lenguaje. Dolmen. Santiago.
- ECHEVERRÍA, Rafael. (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Granica. Buenos Aires.
- EISLER, Riane. (1995). El Cáliz y la espada. Santiago. Cuatro Vientos.

- ELIZALDE, Antonio. Desarrollo y democracia, en La Gerencia social como desafío para el desarrollo. Universidad de La Salle. Bogotá. 1996.
- FERNÁNDEZ, Carlos. (1998). Desarrollo y paz. Bogotá. Ediciones Macondo.
- GARAY, Luis Jorge. (2000). Ciudadanía, lo público, democracia. Textos y notas. Ed. Herber.
- GARAY, Luis Jorge. (2000). SC: evolución del concepto y enfoques teóricos. Bogotá.
- GOMEZ Cruz, Alberto. (1998). Planeación del desarrollo social. Seminario La gerencia social como desafío para el desarrollo. Bogotá.
- GONZÁLEZ, Gerardina. (2003). Responsabilidad social de las empresas, alcance y cuestionamientos sobre el tema. Revista Inter.-Forum. www.interforum.com.
- GUTIERREZ. Paula. (2003) Cartografía de mujeres para pensar los derechos. Corporación Humanizar. Bogotá.
- HELLER, Agnes. Sociología de la vida cotidiana. Península. Barcelona. 1987.
- <http://www.cauxroundtable.org/SPANISH.HTM>
- <http://www.iadb.org/etica/documentos/kli-hacia.htm>
- JARAMILLO, Constanza. Otro. (1996). Responsabilidad social empresarial en Colombia. Bogotá.
- KLIKSBURG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA Armando, Y MOKATE karen. La Gerencia en la construcción de lo social. Javegraf. Bogotá. 2000.
- KLIKSBURG, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente en América Latina. INDES. 1997.
- KLISBERG, Bernardo. (1992). Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. Ponencia Simposio Iberoamericano sobre Nuevos Roles y Funciones de los Institutos y Escuelas Nacionales de Administración Pública. Bogotá.
- KLISBERG, Bernardo. (28-1-2003). Ética y desarrollo . BID.
- KUMAR, K. (1993). Sociedad civil. Bogotá.
- KÜNG, Hans. (1994). Proyecto de una ética mundial. Trotta. Madrid.
- KÜNG, Hans. (1999). Una ética mundial para la economía y la política. Madrid: 1999.
- LICHA, Isabel. Editora. (2002). Gerencia social en América latina. Enfoques y Experiencias Innovadoras. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- LOPEZ, Cecilia. (1998). La Paz: El desafío para el Desarrollo. DNP. Tercer Mundo Editores. Bogotá.

- LOZANO, Josep. (1999). Ética y empresa. Trotta. Madrid.
- LUMAHNN, Niklas. (1996). Confianza. Anthropos. Barcelona.
- MALDONADO, Carlos Eduardo. (1997). Para pensar en la pregunta sobre la SC. Documento de trabajo. Postgrado de Derechos Humanos, ESAP.
- MARIÑO, Hernando. (2001). GERENCIA DE PROCESOS. Alfaomega. Colombia.
- MARTÍN-BARÓ, Ignacio. (1988). Acción e Ideología. San Salvador. UCA.
- MARTINELLI, Antonio Carlos. (1996). La empresa privada y la construcción de una ética civil. Bogotá.
- MARTINEZ, Vicent. (2001). Filosofía para hacer las paces. Icaria-Antrazyt. Barcelona.
- MATEUS, Rafael. (2002). Acciones empresariales y fundaciones empresariales. Bogotá.
- MATURANA, Humberto. (1996). El sentido de lo humano. Dolmen. Santiago.
- MATURANA, Humberto. La objetividad, un argumento para obligar. Dolmen. Santiago. 1997.
- MAX-NEEF, Manfred. (1992). Desarrollo a escala humana. Cepaur. Santiago.
- MOKATE, Karen Marie. Gerencia en la construcción de lo social. Módulo II. Centro Editorial Javeriano. 2002.
- MORIN, Edgar. (1995). Sociología. Tecnos. Madrid.
- MORIN, Edgar. (1996). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona.
- MUÑOZ, María Victoria. (1998). La gerencia social como soporte para las relaciones Estado-Sociedad Civil frente al desarrollo. Seminario La gerencia social como desafío para el desarrollo. Bogota.
- MUÑOZ, María Victoria. Otros. (1996). Gerencia social. Una Alternativa para el Desarrollo Humano. CONETS. CNTS. Santiago de Cali.
- ORTEGA, M.L. (1994). Las ONGD y la crisis de desarrollo. IEPALA, Madrid.
- PARRA, Ernesto. Diez años de planeación al derecho. La Trocha ciudadana. Bogotá. 2001.
- PELAEZ Margarita María. RODAS, Luz Stella. La Política de Género en el Estado Colombiano: Un Camino de Conquistas Sociales. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. 2002.
- PEREZ DE ARMIÑO, Karlos. (2002). Diccionario de Acción Humanitaria. Icaria. España.
- PÉREZ, Teodoro. (2001). Convivencia solidaria y democrática. Ismac. Bogotá.

- PÉREZ, Teodoro. (2001b). Hacia una convivencia respetuosa. Nuevos paradigmas para su construcción. Javegraf. Bogotá.
- PETRUS, Antonio. (1998). Pedagogía social. Ariel. Barcelona.
- PNUD. (1990). Desarrollo humano. Informe 1990. Bogotá. Tercer Mundo.
- PODIÓN. Planificación de proyectos y diseño de indicadores. Bogotá. 1993.
- RAMIREZ, Jaime. (1996). El desarrollo institucional de las ONG. Bogotá. Universidad de La Salle. Dentro de publicación: La gerencia social como desafío para el desarrollo.
- RAMIREZ, Maria Imelda. Las Mujeres y la Sociedad Colonial de Santa Fe de Bogotá. 1750-1810. Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Bogotá, 2000.
- RANGEL, Marta. (2002). ¿Filantropía o responsabilidad social empresarial?. En Revista Centro Mexicano para la Filantropía. México.
- RESTREPO, Luis Alberto. (1990). Relación entre la SC y el Estado. Revista Análisis político No.9. Enero-Abril. IEPRI, Universidad Nacional de Colombia.
- REVILLA, Marisa. Las ONG y la política.(2002). Ed. Ciencia Política, Istmo, impreso en España.
- RIFKIN, Jeremy y HOWARD, Te. (1990). Entropía, hacia el mundo invernadero. Barcelona. Urano.
- RITCHEY, Marion. (2000). El arte de asociarse, las ONG y la SC en Colombia. Serie de estudios de países, No.2. Fundación Interamericana, IAF.
- RODADO, Carlos y GRIJALBA, Elizabeth. (2001). La tierra cambia de piel. Planeta. Bogotá.
- RODRIGUEZ, Ana Luz. (2000). Módulo sobre participación. Postgrado Gerencia Social. ESAP.
- RODRÍGUEZ, Ana Luz. El derecho y el deber de la participación. Revista La Salle No.33. Mayo de 2002.
- RODRÍGUEZ, Francisco. (1997). Las maestrías en administración en Europa, las Américas y Colombia. Revista INNOVAR de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. No. 9 Bogotá.
- RODRIGUEZ, Francisco. (1997). Sociedad civil y desarrollo. Un estudio comparativo. Documento de investigación, DNP. Bogotá.
- RUIZ, Javier. Consideraciones sobre la construcción de Red de Organizaciones. Documento 2000.
- SANDOVAL, Luis. (1993). Espacio para la sociedad civil. Colombia responde. Órgano informativo de la CCONG.

- SARGENT, Alice. (1985). La gerencia andrógina. Como Combinar Estilos Gerenciales Masculinos y Femeninos en la Organización Moderna. Editorial Norma. Bogotá.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Paidós. Buenos Aires.
- SEGAL, Lynn. Soñar la realidad, Paidós. Buenos Aires. 1994.
- SENGE, Peter. (1998). La quinta disciplina. Granica. Barcelona.
- SOLARTE, Guillermo. (1999). La convivencia en Colombia. Tercer Mundo. Bogotá.
- TARAZONA, Lucía. (1996). Liderazgo en las organizaciones no gubernamentales en la Colombia en crisis. Bogota. Universidad de la Salle. Dentro de publicación: La gerencia social como desafío para el desarrollo.
- TAYLOR, Ch. (1995). Philosophical arguments. U. de Harvard.
- TEIJO, Carlos. (2002). Las ONGs y la política. Bogotá.
- TOBON, Ma. Cecilia. Otra. (2001). Gerenciar los servicios sociales. Una Propuesta para el Desarrollo. Arango Editores. Bogotá.
- TORO, José Bernardo. (2001). La construcción de lo público desde la sociedad civil. En Lo público, una pregunta desde la sociedad civil. Memorias del V encuentro iberoamericano del tercer sector. Quebecor Impreandes Ltda. Bogotá.
- TORO, Olga Lucía y REY, Germán (edits.). (1996). Empresa privada y responsabilidad social. Centro colombiano de Responsabilidad Empresarial. Impreandes. Bogotá.
- UNIVERSIDAD DE LA SALLE. (1996). La gerencia social como desafío para el desarrollo. Grafimpresos. Bogotá.
- VARGAS, Germán, otros. (1992). Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno. Fundación Social.
- VARGAS, Julián. La Sociedad de Santa Fe Colonial. CINEP. Bogotá, 1990.
- VELÁSQUEZ, Fabio. Otra. (2003) ¿Qué ha pasado con la participación en Colombia? Foro Nacional por Colombia. Bogotá.