



# UNIDAD DIDÁCTICA 2 | GERENCIA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Autor: Gladys Hernández Tavera

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

**Facultad:** Posgrados.

**Denominación del programa:** Especialización en Gerencia Social.

**Nombre de la asignatura:** Gerencia de la Intervención Social.

**Modalidad<sup>1</sup>:** a distancia.

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** teórico-práctica.

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 3.

**Horas de acompañamiento directo:** 48.

**Horas de trabajo independiente:** 96.

**Nombre del autor:** Gladys Hernández Tavera.

**Corrector de estilo:** Angie Parra.

**Asesoría pedagógica y control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales–ESAP.

**ISBN:** 978-958-652-830-6

**Fecha última versión:** septiembre de 2017.

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública–ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

1 Presencial, distancia o virtual.

2 Teórico-Práctica o teórica.

3 Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

## AUTOR

---

*Gladys Hernández Tavera*

Magister en educación, Universidad Libre. Abogada especializada en Derecho Penal, Criminología y Docencia Universitaria. Licenciada en Idiomas, Universidad Pedagógica Nacional. Experiencia como abogada litigante, asesora y consultora en temas administrativos, políticas públicas, derecho constitucional. Docente Universitaria en Pregrado y Posgrado, Escuela Superior de Administración Pública Programa de Administración Pública Territorial y Especialización en Gerencia Social, Derechos Humanos, Gestión Pública y Gestión de la Planificación Urbana Y Regional; Centro de Estudios María Goreti (CES-MAG), Nariño, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Fundación Universitaria San Martín, Nariño. Facultad de Contaduría y Administración; Universitaria Agustiniana, Facultad de Negocios Internacionales, Contaduría Pública y Administración de Empresas; Crece Ltda. Conferencista y capacitadora en temas Sociales y de la Administración Pública.

## CONTENIDO

### UNIDAD DIDÁCTICA

# 2

Unidad didáctica 2. Estrategias para el fortalecimiento de la cohesión social y el capital social	6
Resumen de la unidad didáctica	6
Competencia de la unidad didáctica	7
Contenidos de la unidad didáctica 2. Estrategias para el fortalecimiento de la cohesión social y el capital social	7
Tema 1. Herramientas de participación, autogestión y desarrollo social	8
1.1. Cohesión social	8
1.2. Capital social	12
1.3. Autogestión y desarrollo social	15
Tema 2. Estrategias de manejo de conflictos	19
2.1. Teoría del conflicto	19
2.2. Fases del conflicto	21
2.3. Criterios para la solución de conflictos	25
2.4. Mecanismos o estrategias de solución de conflictos	26
Tema 3. Construcción de escenarios de diálogo	32
Referencias bibliográficas	37
Referencias bibliográficas del contenido disciplinar	37
Referencias bibliográficas comentadas	38
Webgrafía	40
Glosario	40

## LISTA DE GRAFICAS

Figura 1. Cohesión Social	10
Figura 2. Cohesión Social	12
Figura 3. Capital Social	13
Figura 4. Principios prácticos	18
Figura 5. Elementos del concepto de conflicto	21
Figura 6. Momentos clave dentro de un conflicto	22
Figura 7. Triada propuesta por Lederach	23
Figura 8. Aspectos mínimos para diseñar la estrategia de intervención más apropiada	24
Figura 9. Relación entre los intereses, el derecho y el poder	26
Figura 10. Espectro de mecanismos del manejo del conflicto	27
Figura 11. Acciones para la solución pacífica de los conflictos	29
Figura 12. Fases en un proceso de civilidad	31
Figura 13. Fundamentos y principios de la justicia restaurativa	34
Figura 14. Pilares que estructuran y fortalecen	35
Figura 15. Etapas Circulo de sanación o de Paz	36

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Componentes propuestos por Villacorta	11
Tabla 2. Lectura de tres perspectivas clásicas	14
Tabla 3. Capital social según relación entre los involucrados	14
Tabla 4. Conceptos clave a saber	15
Tabla 5. Puntos neurálgicos del conflicto	22
Tabla 6. Categorías para resolver un conflicto	28
Tabla 7. Características de la mediación	30
Tabla 8. Niveles principales para la construcción de escenarios de diálogo	33

## UNIDAD DIDÁCTICA 2. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COHESIÓN SOCIAL Y EL CAPITAL SOCIAL

### UNIDAD DIDÁCTICA

# 2

### *Resumen de la unidad didáctica*

En esta segunda unidad, se presentan conceptos y herramientas que buscan fortalecer las capacidades y habilidades relacionales y comunicativas de los diferentes actores de una comunidad, como son la cohesión social, el capital social, estrategias de manejo de conflictos y la construcción de escenarios de diálogo.

Con su estudio, se pretende que el futuro Gerente Social pueda implementarlas para garantizar el bienestar de la comunidad, minimizar aquellas situaciones problemáticas y propender por el apoyo, solidaridad, participación, desarrollo y transformación social.

En primera instancia, la unidad presenta en concepto de *Cohesión Social* como un enfoque sistémico del desarrollo, donde los diferentes actores expresan sus percepciones y valoraciones de su realidad con cierto grado de confianza, adhesión y respaldo a las instituciones y con sentido de pertenencia a la comunidad.

En este sentido, la unidad didáctica continúa realizando un recorrido conceptual que exhorta al Gerente Social a establecer estrategias de manejo del conflicto desde su definición hasta su manejo sobre la base del desarrollo de competencias relacionales y comunicativas en coherencia con la razón social del ser humano que, sin embargo, se ven afectadas por las variables y características individuales y contextuales.

Se presenta entonces el concepto de *manejo del conflicto* y sus posibles formas de abordarlo, de manera tal que permita al profesional y a su equipo, accionar sobre la necesidad y proyectar soluciones adecuadas y sostenibles a partir de la construcción de escenarios adecuados de diálogo en donde la mediación del Gerente Social se convierte en un elemento fundamental para el logro de los objetivos de la intervención.

Finalmente, se presenta el concepto de *Construcción de escenarios de diálogo*, como una herramienta comunicativa, que debe propender por impulsar la autonomía de las decisiones, las ideas, anhelos, valores, inquietudes o propuestas de la comunidad, elementos que deben tener una expresión válida desde los puntos de vista de cada uno de sus integrantes.

Adicionalmente, debe proporcionar cambios a diferentes niveles como la escucha, la creación de confianza, el intercambio de conocimientos y habilidades, el desarrollo de políticas, el debate y el aprendizaje para preservar un cambio prolongado y significativo como objetivo fundamental de cualquier plan, programa o proyecto que busque la transformación de realidades sociales.

### *Competencia de la unidad didáctica*

Estructura temática			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Temas	Subtemas
Estrategias para el fortalecimiento de la cohesión social y el capital social.	Identifica los conceptos de cohesión y capital social, seleccionando las estrategias que le permitan fortalecer el proceso de autogestión social en las comunidades a intervenir con el fin de minimizar las situaciones problemáticas y garantizar el bienestar y transformación social.	1. Herramientas de participación, autogestión y desarrollo social.	1.1. Cohesión social. 1.1.1. Dimensiones o componentes de la cohesión social. 1.2. Capital social. 1.3. Autogestión y Desarrollo Social.
		2. Estrategias de manejo de conflictos.	2.1. Teoría del conflicto. 2.2. Fases del conflicto. 2.3. Criterios para la solución de conflictos. 2.4. Mecanismos o estrategias de solución de conflictos. 2.4.1. La negociación como mecanismo de autocomposición. 2.4.2. La mediación como mecanismo de autocomposición. 2.4.3. La conciliación como mecanismo de autocomposición.
		3. Construcción de escenarios de diálogo.	

## **CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 2. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COHESIÓN SOCIAL Y EL CAPITAL SOCIAL**

En esta segunda unidad, se presentan conceptos y herramientas que buscan fortalecer las capacidades y habilidades relacionales y comunicativas de los diferentes actores de una comunidad, como son la cohesión social, el capital social, estrategias de manejo de conflictos y construcción de escenarios. Con su estudio, se pretende que el futuro Gerente Social pueda

implementarlas para garantizar el bienestar de la comunidad, minimizar aquellas situaciones problemáticas y propender por el apoyo, solidaridad, participación, desarrollo y transformación social.

### *Tema 1. Herramientas de participación, autogestión y desarrollo social*

En este tema, se presentan algunas herramientas que buscan fortalecer las capacidades y habilidades relacionales y comunicativas de los diferentes actores de una comunidad. Con su estudio, se pretende que el Gerente Social pueda implementarlas para garantizar el bienestar de la comunidad, minimizar aquellas situaciones problemáticas y propender por el apoyo, solidaridad, participación, desarrollo y transformación social.

#### *1.1. Cohesión social*

Para abordar esta Unidad, se hace necesario tener claridad frente al concepto de *cohesión social*, el cual mediante el devenir no presenta un significado muy claro. Desde esta perspectiva, el término se puede concebir como una solución a los problemas y tensiones de las nuevas sociedades donde se pretende erradicar los flagelos de violencia, desigualdad y discriminación con el propósito de consolidar en las comunidades el sentido de pertenencia y valoración de todos sus integrantes, con el fin de evitar el conflicto y divisiones que debiliten y ponga en riesgo la unidad social.

Veamos cómo este concepto de cohesión social ha sido considerado por algunos autores y en diferentes escenarios: la CEPAL plantea frente al concepto una definición dual que expresa lo siguiente:

[...] Una primera noción cercana a la de cohesión es la de capital social, entendido como patrimonio simbólico de la sociedad en términos de la capacidad de manejo de normas, redes y lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases e reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad. En este sentido, el capital social da cuenta, en buena medida, de un acervo de los agentes sociales que contribuye a una sociedad más cohesionada. Una segunda noción cercana es la de integración social, entendida como el proceso dinámico y multifactorial que posibilita a las personas participar del nivel mínimo de bienestar que es consistente con el desarrollo alcanzado en un momento determinado. [...].

CEPAL "Cohesión social: Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe, 2007".

Otra noción es la planteada por Alpert (1986), refiriéndola a los lazos sociales que permiten a las personas fortalecer el

sentido de pertenencia social desde elementos como confianza en los demás, reconocer la legitimidad de la sociedad y confianza en las instituciones.

Durkheim (2007), define la cohesión social como esa *solidaridad mecánica* basada en las relaciones de semejanza y “solidaridad orgánica” con fundamento en relaciones de interdependencia funcional.

Para la Cumbre Unión Europea–América Latina, Guadalajara mayo de 2004, dentro del concepto de una sociedad cohesionada, sus integrantes asumen una responsabilidad mutua, reconstruyendo el sentido de sociedad desde conceptos como pertenencia y compromiso ante las metas comunes.

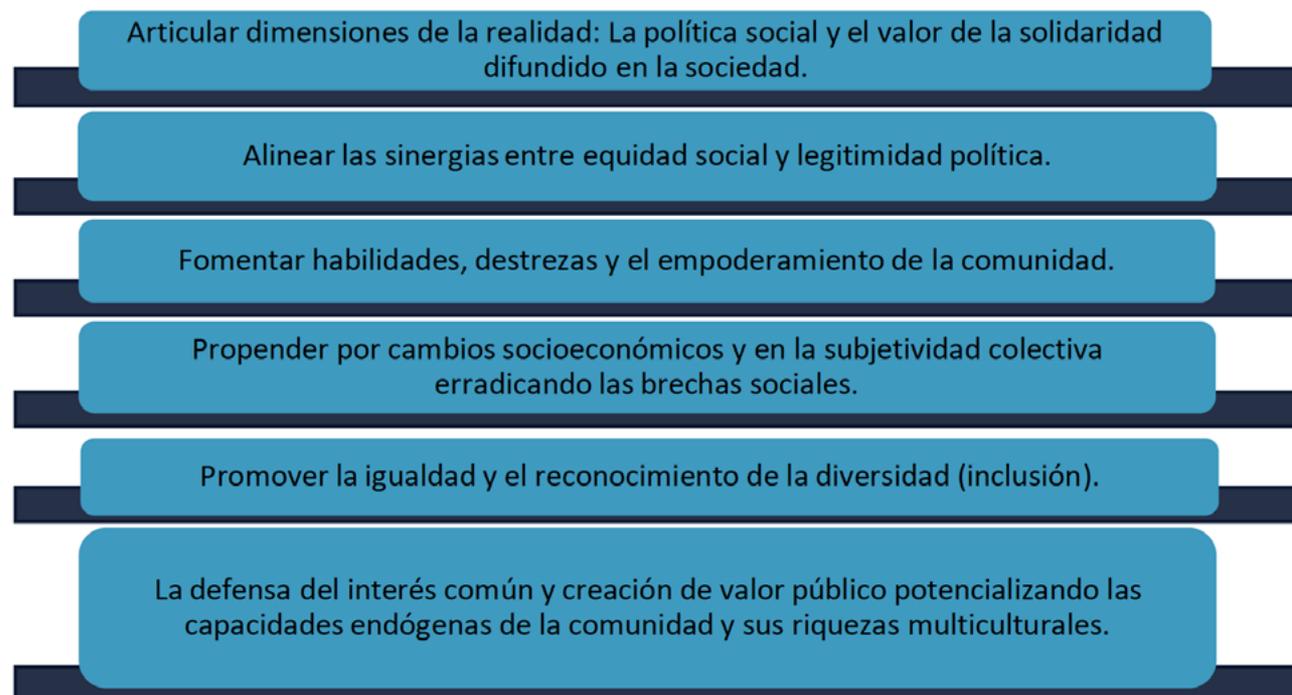
Para efectos de este ejercicio académico, la cohesión social puede entenderse como aquellas competencias, comportamientos y valores que contribuyen al fortalecimiento de un grupo social, con el fin de proveer bienestar y mayor interacción entre sus asociados, en condiciones de igualdad y confianza en las instituciones, promoviendo el sentido de pertenencia, solidaridad, confianza en las instituciones, conocimiento y aceptación de normas de convivencia para la participación en espacios de discusión que benefician el desarrollo y la transformación social.

Los anteriores conceptos, hacen remisión a lo planteado por la CEPAL (2007), cuando define la cohesión como la; “[...] Dialéctica entre mecanismos instituidos de inclusión y exclusión sociales y las respuestas, percepciones y disposiciones de la ciudadanía frente al modo que estos operan”. Una definición que, según los autores de la propuesta, “[...] Permite vincular dimensiones de la realidad que por lo general transcurren por carriles divorciados [...]”; y que evita los “[...] Sesgos excesivamente funcionalistas en términos, de mera adaptación a una estructura sistémica [...]”. Definida en esos términos la cohesión social se convierte en un fin y un medio. Un fin, porque señala un norte a las políticas públicas: el logro de la inclusión, para que “[...] Todos los miembros de la sociedad se sientan parte activa de ella, como aportantes al progreso y como beneficiarios de este”. Un medio, porque las sociedades con altos niveles de cohesión social no solamente tienen mayor crecimiento económico y mayores niveles de inversión, sino que favorecen la participación ciudadana y el desarrollo de la institucionalidad democrática”.

Teniendo en cuenta las anteriores descripciones, se podría entender la *Cohesión Social* como un enfoque sistémico del desarrollo, donde los diferentes actores expresan sus percepciones y valoraciones de su realidad con cierto grado de confianza, adhesión y respaldo a las instituciones y con sentido de pertenencia a la comunidad. Es en este momento que sobresale lo que Alain Touraine (1998), denomina *la dimensión del actor*, porque se evidencia la disposición de la comunidad para apoyar y participar en los asuntos sociales.

Al respecto, Castells (1999), plantea que la cohesión social es considerada como un fin (es objetivo de las políticas públicas, en la medida que estas apuntan a que todos los miembros de la sociedad se sientan parte activa de ella, como aportantes al progreso y como beneficiarios de este) y un medio a la vez porque las sociedades que ostentan mayores niveles de cohesión social brindan un mejor marco institucional para el crecimiento económico y operan como factor de atracción de inversiones al ofrecer un ambiente de confianza y reglas claras. A modo de conclusión, podría señalarse que la cohesión social contribuye a:

Figura 1. Cohesión Social



*Fuente:* Cohesión social: Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe, (2007).

### 1.1.1. Dimensiones o componentes de la cohesión social

A partir de los diferentes conceptos y estudios realizados en torno a la Cohesión Social, es importante tener en cuenta las siguientes dimensiones que la integran, a saber: inclusión e igualdad, legitimidad, participación, reconocimiento y pertenencia, componentes propuestos por Villacorta (2010).

UNIDAD  
DIDÁCTICA

2

**Tabla 1. Componentes propuestos por Villacorta**

<b>Inclusión e igualdad</b>	<p>La cohesión social supone un compromiso extendido y sistémico con la justicia distributiva y la equidad. Una sociedad que no garantiza igualdad de oportunidades a toda la ciudadanía genera dinámicas de ruptura social que erosionan e imposibilitan su cohesión.</p> <p>La cohesión social está intrínsecamente relacionada con las instituciones económicas y de manera especial con el mercado; por ello, puede describirse como un puente entre lo social y lo económico. Las prácticas y situaciones de exclusión del mercado, en especial del mercado laboral, constituyen una clara amenaza a la cohesión social. La inclusión, sin embargo, más allá de la esfera laboral y económica, supone la existencia de un sistema de protección social capaz de garantizar seguridad y apoyo a todas las personas ante la vulnerabilidad y la existencia de riesgos, situaciones o necesidades específicas. Se trata, por ejemplo, de riesgos asociados a la enfermedad, falta de autonomía personal, drogadicción, pobreza o aislamiento, entre otros.</p>
<b>Legitimidad</b>	La cohesión social es una construcción colectiva; no se reduce a una suma de individuos yuxtapuesta. En este componente se reconoce la acción estratégica de las instituciones (tanto públicas como privadas) en tanto que mecanismos o espacios de intermediación aseguran las conexiones entre los individuos. La cohesión social depende en gran medida de la legitimidad de estas instituciones y se ve amenazada cuando estas no son representativas.
<b>Participación</b>	La cohesión social supone la implicación amplia de los ciudadanos en las cuestiones públicas (que en este enfoque no son las gubernamentales). La falta de incentivos y de motivaciones para la participación ciudadana suele considerarse una amenaza a la cohesión social.
<b>Reconocimiento</b>	Este componente atañe a la mediación positiva de las diferencias identitarias, religiosas, culturales, políticas, étnicas, de valores y de cualquier otro tipo por el cual se caracteriza la sociedad. Los ciudadanos que perciben que los otros los aceptan y reconocen, contribuyen a la cohesión social; esta se ve amenazada, por el contrario, por las diversas prácticas de rechazo e intolerancia, así como por esfuerzos excesivos de la unanimidad o la homogeneidad social.
<b>Pertenencia</b>	Este componente se relaciona con el despliegue de un sentido de conectividad social en cuyo marco los ciudadanos comparten valores y compromisos básicos. Una amenaza a la cohesión social se asocia con el sentimiento de aislamiento que bajo ciertas circunstancias puede generarse entre algunos individuos y grupos sociales. En algunos contextos específicos (como el micro-local por ejemplo), el sentido de pertenencia puede generar dinámicas indeseables de exclusión social; por ello, quienes proponen un enfoque de la cohesión social propugnan por un sentido de pertenencia plural y múltiple.

Fuente: Estrategias de ciudad y cohesión social local. Enríquez Villacorta et., al. (2010), pp. 23-24.

Figura 2. Cohesión Social



Fuente: elaboración propia.

### 1.2. Capital social

Cuando se aborda el concepto de capital social, es necesario remontarse a los años ochenta, donde con ocasión de las diversas investigaciones en el campo social del orden internacional, se pensó como la unión de varias personas con un fin u objetivos determinados que beneficiaban al grupo en especial o por extensión a sus asociados; adicionalmente, este concepto fue empleado para explicar las condiciones y características sociodemográficas de una comunidad o para determinar la participación de las instituciones y de todos los frentes sociales de la misma.

Figura 3. Capital Social



Fuente: <https://www.definicionabc.com/economia/capital-social.php> (s.f.).

No obstante, y para abordar el concepto desde una óptica más arraigada a la Gerencia Social, se presentan a continuación las tres perspectivas clásicas enunciadas por Millán & Gordon (2004) frente al concepto: una de ellas es la planteada por James Coleman, porque es el promotor de la formulación del concepto; la segunda, es propuesta por Robert Putnam, quien presenta los planteamientos sobre capital social y compromiso cívico; y finalmente, la de Nan Lin, quien contribuye con sus aportes al concepto de redes, enmarcadas en el capital social.

Desde esta perspectiva, y teniendo en cuenta las aportaciones al concepto, es preciso señalar que James Coleman (1990), apuntaba a que el capital social consistía en un conjunto de recursos inmersos en las relaciones sociales: “El capital social no es la propiedad privada de ninguna de las personas que se benefician de él” (p. 315). A lo anterior, el autor explica que el capital social posee dos elementos básicos; en primera instancia se encuentra la interacción como conformadora de la acción social, y como segundo elemento, se encuentra la interdependencia gestada desde la relación de los diferentes actores, concepto que transgrede los límites de acto aislado constituyendo un vínculo de coordinación y cooperación.

Así las cosas, las acciones conjuntas de los individuos por medio de la interacción dan permanencia a los procesos en ambientes institucionalizados, lo que genera la estabilización del vínculo, acceso a recursos y por ende la conformación del capital social.

Desde el punto de vista de Putman & Goss (2002), el capital social es entendido desde una mirada de un compromiso cívico, esto se traduce en dos características: el carácter de bien público y su relación con las virtudes cívicas, entendidas estas últimas como las relaciones sociales recíprocas que pueden manifestarse en la asociatividad, cooperación, la confianza y la interacción entre sus asociados. Para Putman:

Algunas formas de capital social son buenas para la democracia y la salud social, otras son o amenazan con ser destructivas [...] Con sus normas internas de confianza y reciprocidad reforzadas por el propósito de autodefensa, el Ku Kux Klan nos recuerda que el capital social no conduce automáticamente a la gobernanza democrática (Putman & Goss, 2002, p. 9).

Finalmente, para Lin, “El capital social es concebido como un activo social generado por las conexiones entre actores y constituido por recursos de los que se carece, que otros poseen y a los que se puede acceder porque quien los posee desea ejercer influencia”. (Lin, 2001, p. 19).

**Tabla 2. Lectura de tres perspectivas clásicas**

Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas	
James Coleman	Bien público y beneficios individuales.
Robert Putnam	Capital Social y Compromiso Cívico.
Nan Lin	Las redes: el capital social como recurso individual.

*Fuente:* elaboración propia, tomado del documento de Millán & Gordon (2004).

A modo de conclusión, podría señalarse que el capital social, es la capacidad que pueden desarrollar los grupos humanos de emprender acciones colectivas que redunden en un beneficio mutuo, entendiendo por capacidad tanto la institucionalidad que rige la vida grupal o comunitaria (ordenamiento jurídico, procedimientos, medios de comunicación, mecanismos para transformar los conflictos, controles y sanciones), como las normas y hábitos compartidos consuetudinarios.

Por último, Woolcok (1998), refiere la conformación de cohesión social desde la relación que se presenta entre los involucrados, la cual la define a partir de los conceptos de: lazo, puente y eslabón, que pueden ilustrarse a continuación:

**Tabla 3. Capital social según relación entre los involucrados**

Capital social	Definición	Ejemplo
Lazo	Relaciones en un grupo motivado por lazos de proximidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Familia.</li> <li>— Grupos de amigos.</li> <li>— Club social y deportivo.</li> <li>— Grupos religiosos.</li> <li>— Asociaciones de padres de familia para el fomento de la escuela.</li> <li>— Grupo promotor en atención primaria de la salud.</li> </ul>

Puente	Relaciones entre grupos similares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Grupos de productores de una determinada región.</li> <li>— Consejos de Desarrollo municipal.</li> <li>— Mancomunidad de municipios.</li> <li>— Asociación de grupos juveniles.</li> </ul>
Eslabón	Relaciones entre grupos diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Comisión de desarrollo multisectorial.</li> <li>— Consejo interdepartamental de lucha contra la pobreza.</li> <li>— Comisión intersectorial para la erradicación del trabajo infantil.</li> </ul>

Fuente: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá 28-31. (2003).

### 1.3. Autogestión y desarrollo social

Luego de tener elementos básicos sobre el *concepto de cohesión y capital social*, es necesario identificar los procesos de gestión, autogestión y desarrollo social, que llevan implícito la participación social, como una estrategia que permite validar y fortalecer los lazos, puentes y eslabones de las relaciones sociales en una comunidad.

En este sentido, y teniendo en cuenta que la participación es vital en este proceso, es necesario recordar que en la actualidad es considerada como un espacio social donde predomina la inclusión de todos los actores (*Stakeholders*) en la construcción de vida, desarrollo y transformación de la comunidad.

Es por ello que en este proceso, los actores cumplen un rol trascendental, porque son la fuente primaria de la información, insumo base para definir las estrategias a ser empleadas tanto para el debate como para el conceso de los diferentes planes, programas o proyectos que van a contribuir a la transformación de las realidades de su comunidad. Es así como surgen tres conceptos clave a saber:

**Tabla 4. Conceptos clave a saber**

Gestión social	Autogestión	Cogestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso orientado al beneficio de un grupo social y donde predomina el interés público.</li> <li>· Promovida por la comunidad.</li> <li>· Tiene una visión generadora para el desarrollo, la vida digna y la calidad de vida.</li> <li>· Propende por fortalecer los lazos de la comunidad, los valores colectivos y la identidad cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso para el desarrollo de habilidades.</li> <li>· Fortalecimiento de capacidades endógenas de la comunidad.</li> <li>· Existe autonomía y coordinación entre interés y acciones de todos los integrantes.</li> <li>· Lleva implícitos conceptos como: Planificación, democracia participativa, legitimidad y desarrollo sustentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso de fortalecimiento organizativo.</li> <li>· Interviene la comunidad organizada y las autoridades locales.</li> <li>· Existe autonomía y coordinación entre intereses y acciones con otros grupos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Así las cosas, la cohesión social y el fortalecimiento del capital social contribuyen a los procesos y prácticas de desarrollo económico y social de las comunidades, basados en el principio de justicia social y en la concepción del desarrollo endógeno, participativo y sustentable.

La gestión social es un concepto que ha sido abordado desde diferentes ámbitos: como un conjunto de acciones orientadas al beneficio de una comunidad; un proceso que inicia con la identificación de un problema, su análisis, comprensión y toma de decisiones por parte de los integrantes de la comunidad y como un canal que le permite a un grupo humano generar un cambio social que promueve al bienestar de la comunidad.

En el proceso de autogestión y desarrollo social de una comunidad, es necesario partir de las necesidades, deseos y demandas que está presenta, para poder direccionar todos los esfuerzos y alianzas que sean necesarias para transformar la espiral descendente de problemas o necesidades en espirales ascendentes de desarrollo de la comunidad. En este sentido, la autogestión se convierte en el canal transformador que propende por el logro de una vida digna mediante el apoyo y articulación de todos los *stakeholders* que permitan el desarrollo efectivo de los planes, programas y proyectos que devienen de las políticas públicas del orden nacional.

El término *Auto* es un prefijo que significa “uno mismo”, o “por sí mismo” y la *Gestión* se define como administrar o llevar a cabo diligencias para obtener un resultado, en otras palabras, la autogestión es la capacidad que posee un individuo o colectividad para tomar una decisión sobre un aspecto determinante que puede afectarlo.

Confirma lo anterior un estudio del Instituto de Estudios Sociales de La Haya (2010), que compara las comunidades con proyectos de autogestión comunitaria y comunidades que han tenido experiencia en este campo. Luego de medir estrictamente aspectos de organización, comunicación, equidad de género, cobertura de servicios, incremento de ingresos, mejoramiento de la infraestructura, inserción en el mercado y participación en proyectos productivos, demostró que las comunidades con proyectos de autogestión comunitaria avanzan mejor y más rápido en su desarrollo que las otras comunidades que no cuentan con este mecanismo de desarrollo.

En este sentido, Follins (1986), califica la autogestión como “principio elemental de modificación de las relaciones sociales y personales, en el sentido de reapropiación del poder decisorio relativo a una esfera de actividad dada contra cualquier autoridad, aunque legitimada por anterior delegación” (p. 23).

En este sentido, se puede señalar que la autogestión, considerada como la capacidad de las comunidades para coordinar

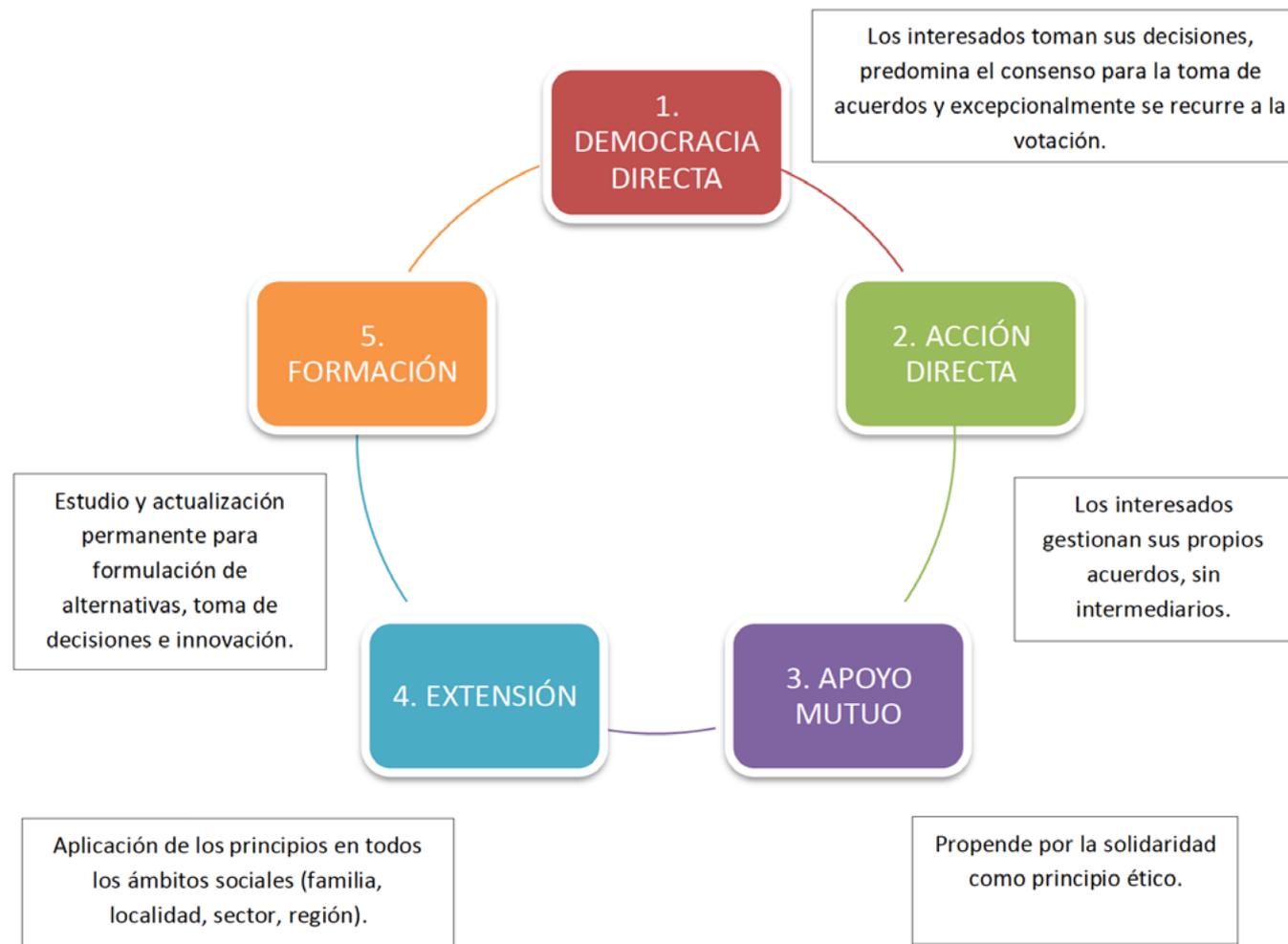
las acciones que le permiten cumplir con el Mandato Constitucional y con las competencias y normas que la rigen, incluye y necesita de la participación de todos los actores (*Stakeholders*) para concretarse. Para ello requiere de la actitud básica de cada uno como individuo, como familia, como organización, que permita la construcción de nuevos espacios de poder desde la capacidad de hacer con otros, de reconocerse responsable, valorando los recursos propios y asumiendo el derecho y la obligación de tomar la iniciativa en la creación de emprendimientos productivos individuales y sociales planificando propuestas de desarrollo en una actitud propositiva.

Con la autogestión, se presentan ventajas que contribuyen al desarrollo social, algunas de ellas se refieren a que se amplía el sentido de pertenencia de las comunidades, debido a las diferentes estrategias de participación y el ambiente democrático para la toma de decisiones, se fortalece el desarrollo endógeno y el sentido de pertenencia, los canales de comunicación se facilitan y son más efectivos resignificando la importancia de la acción social.

Finalmente, la cogestión, es entendida como una modalidad de gestión conjunta articulada entre gobierno y comunidad, organizada con un marco legal específico, en la que ambos intervienen en todos los procesos de la gestión de planes, programas y proyectos, de manera integral fortaleciendo la actividad creadora de la comunidad.

Principios prácticos que evidencian el funcionamiento básico de una sociedad que practica la autogestión:

Figura 4. Principios prácticos



Fuente: <https://www.gestiopolis.com/la-autogestion-comunitaria/> (s.f.).

## Tema 2. Estrategias de manejo de conflictos

### UNIDAD DIDÁCTICA

# 2

Las estrategias de manejo de conflictos son todas aquellas herramientas por la cuales se fortalecen las capacidades de los actores de las comunidades para afrontar y procurar un manejo adecuado que contribuya a la transformación de los conflictos y a la consolidación de acuerdos democráticos y sostenibles bajo parámetros de justicia social, inclusión, convivencia y desarrollo endógeno territorial.

Para llevar a cabo una estrategia de manejo del conflicto, es necesario tener claro algunas bases conceptuales que permitan una aproximación teórica al conflicto, sus dimensiones y fases, para proceder a la presentación de diferentes mecanismos que contribuyen a su transformación.

### 2.1. Teoría del conflicto

El conflicto en el devenir histórico ha ocupado un lugar determinante en las relaciones sociales, puesto que ha marcado y cambiado la historia de las sociedades; en este sentido se hace alusión a la interacción de las relaciones sociales intergrupales, que han sido originadas por motivaciones de poder, al igual que los conflictos generados entre relaciones interpersonales, generados por necesidades o escasez. Con lo anterior, se puede evidenciar que sea una forma o a otra, el conflicto es un proceso natural y necesario en toda sociedad humana, es una fuerza que promueve el cambio social e incide en las relaciones humanas. Es por ello por lo que se debe propender por su identificación, análisis, regulación y transformación con el fin de evitar que se convierta en violencia.

A continuación, se presentan algunas definiciones de *Conflicto*, para que en colectivo se construya una propia que recoja todos los elementos y refleje las realidades de la comunidad:

Hocker & Wilmot (1991), plantean que el *Conflicto* es una lucha expresada entre por lo menos dos partes que perciben sus metas como incompatibles.

El término *Conflicto*, proviene de la palabra latina *Conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir, lo cual induce a una concepción de problema o confrontación. Desde el concepto tradicional, simboliza una desgracia, algo negativo, tortuoso, desafortunado para las personas involucradas en él.

El nacimiento de un conflicto puede estar referido a una postura contraria ante las decisiones de un grupo frente a la búsqueda

queda de una meta, lo cual genera diferencias e incompatibilidad por parte de las partes para el logro de los objetivos. También, se le define como una situación emocional dolorosa generada por una diferencia entre deseos opuestos que produce contrariedades interpersonales y sociales muchas veces relegada en altos niveles de síndrome de agotamiento crónico anteriormente denominado estrés.

Por otra parte, Ander-Egg, E. (1995), sostiene que el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos se enfrentan unos contra otros por diferir en sus metas, pensamientos o intereses procurando excluir al contrincante.

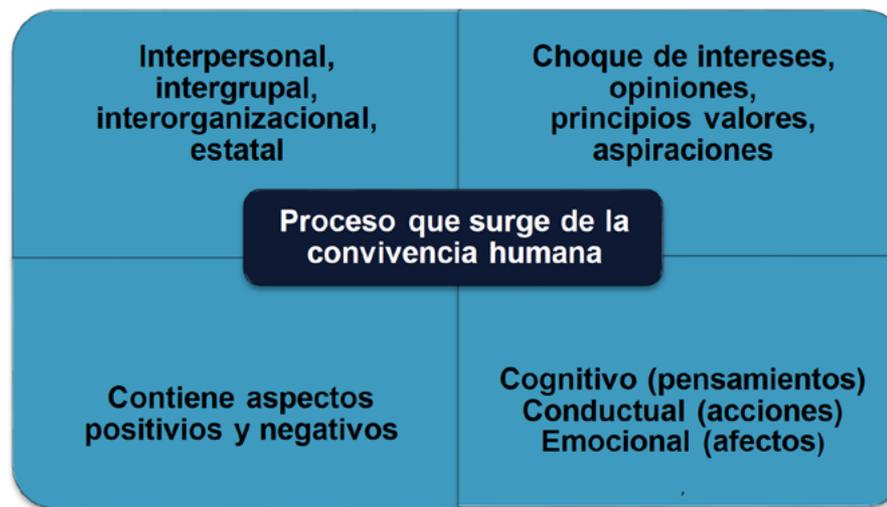
Así mismo, la Fundación Progresar (2000), lo concibe como una disputa entre dos o más partes interdependientes que poseen metas incompatibles, recursos escasos o sentimientos.

Bonilla, G. (1998), considera que el conflicto se puede presentar en un contexto social, familiar, de pareja o personal pone a las personas en contraposición por intereses, deseos o motivos; puede presentarse entre dos o más personas, grupos étnicos, sociales o culturales.

En este mismo sentido, Jares (2002), enuncia el conflicto como la incompatibilidad que se presenta entre personas o grupos sobre fenómenos estructurales o personales.

Desde el campo de la psicología, se establece la existencia de un conflicto cuando una de las partes experimenta sentimientos de frustración ante la oposición causada por la contraparte: "por lo tanto el conflicto surge en cuanto las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de los objetivos se obstruyen entre sí" (Mundéate & Martínez, 1994, citados por Jares, 2002, p. 44). Así las cosas, se pueden identificar los siguientes elementos del concepto de conflicto:

Figura 5. Elementos del concepto de conflicto



Fuente: elaboración propia.

### 2.2. Fases del conflicto

Entendido el conflicto como agente positivo de cambio y transformación social, se hace necesario que el Gerente Social esté en capacidad de distinguir cada una de sus fases propuestas por Berghof (2012), puesto que al identificar en cuál de ellas se encuentra la tensión, es posible su análisis y el diseño de la estrategia de intervención. A continuación, se grafican los tres momentos clave dentro de un conflicto:

Figura 6. Momentos clave dentro de un conflicto



Fuente: Berghof (2012).

De conformidad con la identificación de las anteriores fases del conflicto y para proceder a su respectivo análisis y diseño de intervención, se recomienda emplear la siguiente matriz elaborada por Nató (2013), la cual contiene aspectos estructurales que permiten identificar los puntos neurálgicos del conflicto, tales como: quienes son los diferentes actores, su génesis, los recursos con los que se cuenta, las relaciones de poder, valores y principios que están en juego.

Tabla 5. Puntos neurálgicos del conflicto

<p><b>Identificación</b> ¿Cuál es el conflicto?</p>	<p>Historia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuándo y cómo empezó el conflicto?</li> <li>• ¿De qué manera se ha desarrollado?</li> <li>• ¿Cuáles son los hechos más destacados?</li> </ul>
<p><b>Actores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes están directamente implicados en el conflicto?</li> <li>• ¿Quiénes están involucrados indirectamente?</li> <li>• ¿Existen alianzas o coaliciones entre personas y grupos? ¿Entre quiénes?</li> <li>• ¿Qué buscan?</li> </ul>	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles bienes materiales están en juego entre los actores? (agua, tierra, vivienda).</li> <li>• ¿Cuáles bienes simbólicos están en juego entre los actores? (poder, participación, identidad).</li> </ul>

<p><b>Factores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles factores aumentan la división (por ejemplo, desigualdad, reglas que marginalizan un grupo).</li> <li>• ¿Cuáles factores disminuyen la división?</li> <li>• ¿Cuáles factores más existen, y cómo están interrelacionados?</li> <li>• ¿Dónde hay vínculos frágiles que permiten cambiar las dinámicas?</li> </ul>	<p><b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los problemas asociados al conflicto?</li> <li>• ¿Cuáles otros conflictos están asociados a aquel identificado como principal?</li> </ul>
<p><b>Poder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué condiciones de poder tiene cada uno de los actores respecto a los demás?</li> <li>• ¿Cómo es la relación? (simetría/asimetría).</li> <li>• ¿Alguna de las partes tiene poder suficiente para imponer a otros su decisión?</li> </ul>	<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles valores se identifican en la situación planteada?</li> <li>• ¿Qué relevancia tienen estos valores en la transformación del conflicto?</li> <li>• ¿Cuáles valores prioriza cada parte en su sistema de orden jerárquico?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Una vez se halla recopilado la información proveída por los diferentes actores del conflicto, deberá procederse a procesarla: ordenar, jerarquizar y sistematizar, con el fin de obtener una visión más amplia de la situación, lo que a futuro va a contribuir, como se indicó anteriormente, al diseño de la estrategia de intervención, teniendo en cuenta tres aspectos importantes: la persona, el problema y el proceso, triada que ha sido propuesta por Lederach (1994) :

Figura 7. Triada propuesta por Lederach



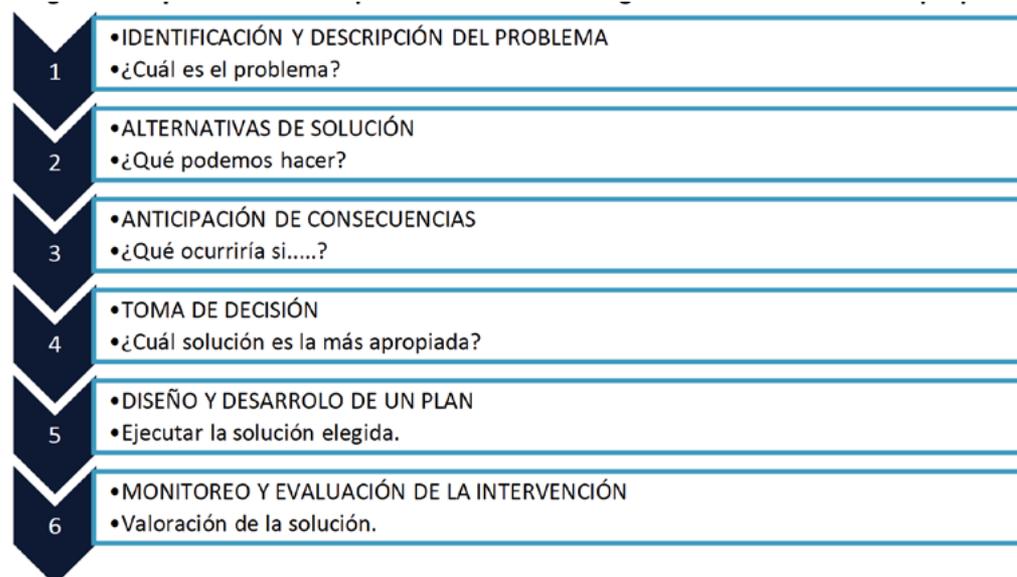
Fuente: Lederach (1994).

Al hablar de las personas, se requiere que se cuente con toda la información asociada a quienes son las partes, sus sentimientos y emociones, al igual que sus relaciones de poder y su nivel de injerencia en el conflicto.

En el aspecto del problema, es necesario identificar los temas en desacuerdo, los intereses, posiciones, y las prioridades de las causas que originaron el conflicto.

Finalmente, en el proceso, se identifica en qué fase se encuentra el conflicto, cómo son los niveles de comunicación, las relaciones de poder y que se pretende obtener con el conflicto, para proceder a diseñar la estrategia de intervención más apropiada, la cual, entre otros aspectos, debe contener mínimo los siguientes aspectos:

Figura 8. Aspectos mínimos para diseñar la estrategia de intervención más apropiada



*Fuente: Lederach (1994).*

Con los anteriores pasos, se pretende que la comunidad y los diferentes actores puedan llevar de manera ordenada un proceso que permita abordar la problemática que los está afectando y de manera concertada y participativa encuentren la

mejor estrategia para la solución del conflicto.

### 2.3. Criterios para la solución de conflictos

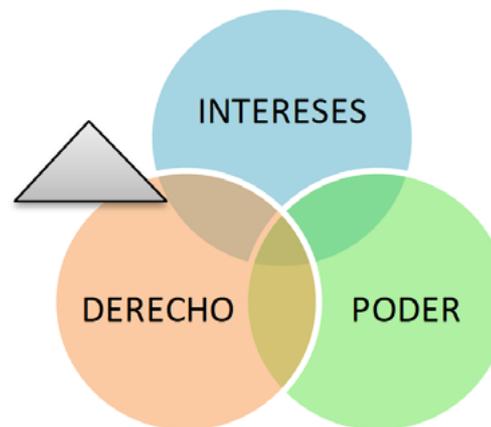
Para determinar qué criterio de solución es el más apropiado para una comunidad, se requiere tener en cuenta que los conflictos no son uniformes, y que pueden presentar diversas tipologías que van desde los conflictos de relación, información, citado por Ortega (2001): [...] La tipología de conflictos puede ayudar a analizar y a entender los conflictos pues funcionando como una guía permite descubrir la causa básica de una conducta conflictiva, identificar qué sector es prioritario y estimar si la causa es una incompatibilidad autentica de intereses o un problema perceptivo de los involucrados. (p. 35).

En este sentido, Ury, Brett & Goldberg (1988), propusieron el *Dispute system design* diseño de sistemas de disputas, donde se desprenden tres orientaciones para la resolución de los conflictos: los intereses, el derecho y el poder; así las cosas, los sistemas que se basan en los intereses, propenden por reconciliar y buscar un gana por parte de los actores del conflicto; los sistemas que se orientan hacia el derecho, buscan adaptar el conflicto al uso de las normas y costumbres y, los sistemas que se centran en el poder, tienden a ser más coercitivos y terminan inclinándose por aquellos que lo ostentan.

Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada uno de estos sistemas, es importante reseñar lo que Ury et., ál. (1988) plantearon:

“[...] En general, reconciliar los intereses es menos costoso que determinar quién tiene la razón y quién no, y esto a su vez menos costoso que determinar quién es más poderoso. Esta proposición no significa que centrarse en los intereses sea invariablemente mejor que centrarse en los derechos o el poder, sino que simplemente significa que existe una tendencia a resultar en menores costes transaccionales, en una mayor satisfacción con los resultados, en una menor tensión en la relación y en una menor repetición de la disputa” (p. 27).

Figura 9. Relación entre los intereses, el derecho y el poder



*Fuente:* Relación entre los intereses, el derecho y el poder. (Adaptado de Ury, Bett & Goldberg, 1988).

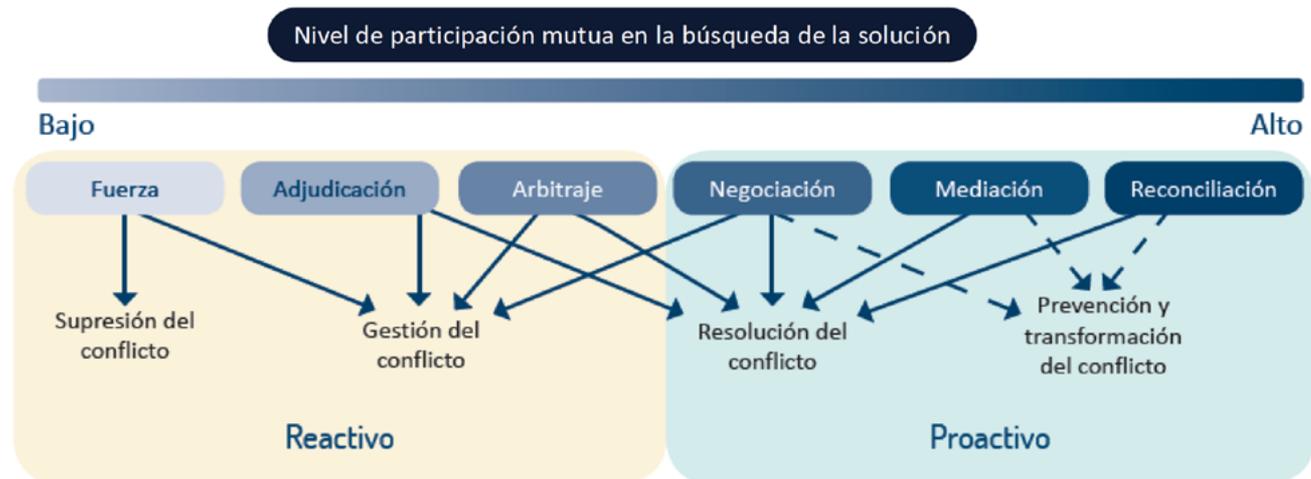
#### 2.4. Mecanismos o estrategias de solución de conflictos

Al abordar esta temática, es recurrente pensar en los conflictos desde su órbita negativa; no obstante, si se observa detenidamente puede afirmarse que el conflicto es connatural a la vida del ser humano, y mucho más aún en el ámbito social, donde los conflictos son puentes para cambios de transformación social, los cuales se pueden evidenciar en todos aquellos temas relacionados con los derechos humanos.

El punto neurálgico, si así se puede denominar, en el tratamiento de los conflictos tiene que ver con la forma de abordarlos; esto es si las comunidades se encuentran preparadas para llevar a cabo estrategias constructivas y de diálogo que contribuyan a erradicar la violencia y el caos.

Según Hizkias (2004), el espectro para el manejo de conflictos oscila entre un nivel bajo de participación de los diferentes actores (reactivo), hasta un nivel alto, donde el rol de los participantes es proactivo en la búsqueda de soluciones y transformación del conflicto, a continuación se puede apreciar en la figura, estos niveles y los diferentes mecanismos que se pueden emplear para el abordaje del manejo y transformación del conflicto:

Figura 10. Espectro de mecanismos del manejo del conflicto



Fuente: Hizkias (2004).

Teniendo en cuenta que en este escenario de mecanismos de solución de conflictos, los procesos de toma de decisiones de manera consensuada son una estrategia clave en la solución de las controversias, se hace necesario la conceptualización de algunos de ellos como la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, para que al ser aplicados en la solución de un conflicto, se tengan en cuenta principios mínimos tales como: separar la persona del problema, basarse en los intereses y no en las posiciones, centrarse en el presente y evitar caer en acciones pasadas o eventos futuros, para lo cual se debe contar con criterios claros, concretos y objetivos frente a la toma de decisiones.

En este sentido, y teniendo en cuenta la triada propuesta por Ury, para la selección de la forma más apropiada para la solución o transformación del conflicto se requiere que el Gerente Social o el líder de este proceso elabore una aproximación al conflicto teniendo en cuenta los anteriores aspectos.

De conformidad con Niceto et al., citado por Vado (2002), existen tres categorías para resolver un conflicto a saber:

**Tabla 6. Categorías para resolver un conflicto**

<b>Autodefensa o Autotutela</b>	Prevalencia del interés personal y su imposición, anulando a todas luces algún tipo de concertación, puede conllevar al uso de la fuerza (violencia).
<b>Autocomposición</b>	Prevalencia del interés de las partes, donde la solución proviene de la voluntad de cada uno de ellos y se orienta al resultado el Gana-Gana.
<b>Heterocomposición</b>	La solución al conflicto se deja en manos de una tercera persona ajena al problema, quien decide de forma vinculante el conflicto.

*Fuente: Vado (2002).*

Teniendo en cuenta, que lo que se busca es la cohesión y fortalecimiento del capital social, se enfocará este estudio en los mecanismos de autocomposición: negociación, mediación y conciliación.

#### *2.4.1. La negociación como mecanismo de autocomposición*

Al respecto del concepto de la *Negociación*, se transcriben algunas definiciones de expertos autores en el tema, para proceder a elaborar la nuestra, Mendieta (2002, p.9). “Entendemos por negociación el proceso en el que dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar de llegar a un acuerdo”.

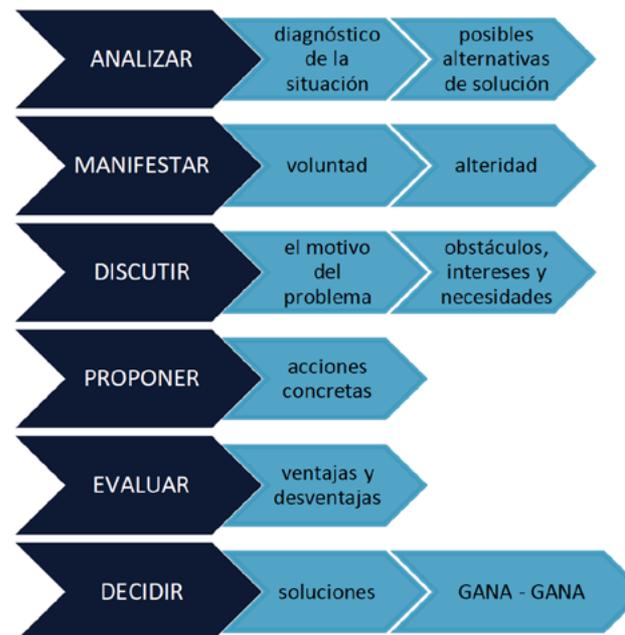
Fisher et al., (2003) “[...] Es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo, cuando usted y la otra persona tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos”.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, se podría señalar que la negociación es un proceso de regateo entre distintas partes que perciben que tienen un conflicto de intereses. Lo que permite que de manera voluntaria y temporal los participantes se reúnan para intercambiar la información acerca de sus necesidades, intereses, fórmulas de arreglo para el caso concreto y para evitar situaciones futuras.

En este sentido, el objetivo de la negociación es obtener un acuerdo que satisfaga las necesidades de las partes y proyectarlo al cuadrante Gana-Gana de los posibles escenarios en la solución de conflictos, donde los participantes como sujetos activos en el proceso propendan por el beneficio mutuo.

¿Qué hacer en una negociación para obtener resultados que satisfagan a las partes? A continuación se puede apreciar una figura que ilustra diferentes acciones a poner en práctica en la solución pacífica de los conflictos:

Figura 11. Acciones para la solución pacífica de los conflictos



*Fuente:* elaboración propia.

La negociación, es la primera opción de las partes en conflicto antes de acudir a otras instancias, razón por la cual la anterior figura presenta un paso a paso para consolidar un acuerdo entre los involucrados, donde el resultado apunte al tan anhelado Gana- Gana para las partes.

Para finalizar, se puede señalar que la negociación en Colombia, como en otros países latinoamericanos, no presenta una reglamentación normativa como otros mecanismos tales como la conciliación; por pertenecer esta al ámbito de la voluntad de las partes y a ser procesos informales que pueden asemejarse para el caso colombiano al fenómeno de la transacción, y que se convierten en la etapa previa para acudir a otras instancias.

### 2.4.2. La mediación como mecanismo de autocomposición

La mediación es otro de los mecanismos auto compositivos para solucionar los conflictos, esta figura en América Latina no presenta un tratamiento normativo homogéneo, puesto que en algunos países como Ecuador, Costa Rica y Bolivia (Polanía 2000) la conciliación y mediación se consideran como sinónimos en sus textos normativos, no obstante en Colombia, la mediación es considerada de manera autónoma. Veamos algunos conceptos alrededor de este mecanismo, Favela (2008, p. 26):

La función de este tercero puede limitarse a propiciar la comunicación, la negociación, entre las partes para tratar de que ellas mismas lleguen a un acuerdo que resuelva el conflicto. En este caso, el tercero será simplemente un mediador, que hace posible las condiciones para que las partes intercambien sus puntos de vista sobre el litigio y al invitarlas para que lleguen a un acuerdo hace propicia la solución. A la función que desempeñe ese tercero se denomina mediación.

Urquidí (1999), "La mediación es un proceso mediante el cual las partes en conflicto asistidos por un tercero neutral buscan identificar opciones reales y alternativas viables para dirimir su controversia y llegar a un acuerdo que ofrezca soluciones de mutua satisfacción".

En este sentido, podría señalarse que la negociación es un proceso donde existe un tercero neutral, denominado *mediador* el cual tiene como función facilitar las negociaciones entre las partes intervinientes en un conflicto, con el fin último de llegar a la solución mutua que se ajuste a las necesidades y objetivos de las partes. Es de resaltar aquí que los involucrados mantienen su autonomía sobre la decisión y que no cabe la imposición de un tercero, porque este último solo es un facilitador y no un asesor técnico o juzgador. A continuación, se pueden apreciar las principales características de la mediación.

**Tabla 7. Características de la mediación**

Características de la mediación.	Es una negociación asistida: las partes actúan, negocian y proponen soluciones por sí mismas.
	Es un acto voluntario: las partes son autónomas para iniciarlo, ponerle fin y llegar o no a un acuerdo.
	Es un proceso que tiende al acuerdo o reparación: las partes deciden la fórmula de arreglo.
	Se basa en el principio Gana-Gana: las partes quieren resultados satisfactorios para ambos.
	El mediador es un facilitador: emplea todos los medios y técnicas para alcanzar los objetivos.
	Basada en el principio de confidencialidad: no se puede revelar la información, salvo con autorización de las partes.
	No está sujeta a reglas procesales: el procedimiento es informal y flexible.
	El acuerdo es el resultado de la voluntad de las partes: protege los intereses de las partes y evita futuros conflictos.

Fuente: elaboración propia.

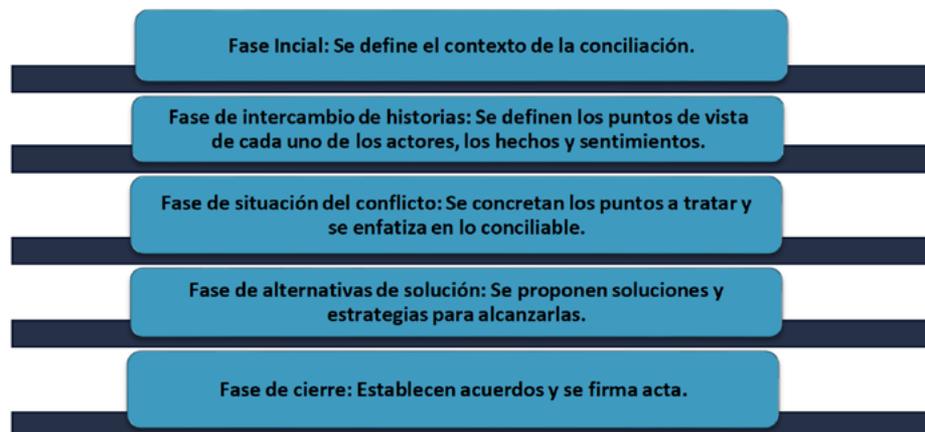
### 2.4.3. La conciliación como mecanismo de autocomposición

La conciliación es considerada como un mecanismo donde dos o más personas gestionan por sí mismas o con la intervención de un tercero calificado y neutral, las soluciones a sus diferencias. En Colombia, según Fuquen (2003). En las últimas décadas, se han incrementado los conflictos de orden social, con ocasión de los cambios estructurales a que se ve abocada la sociedad, y es entonces cuando se recurre a mecanismos como la conciliación y la mediación. Al respecto del concepto, Cenasei (1998), señala: “este proceso busca complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve en el cual una autoridad judicial o administrativa interviene como un tercero para lograr posibles soluciones a un problema que involucra a dos o más personas en controversia” (p. 50).

Esto es que existen un conjunto de actividades direccionadas por un tercero calificado y neutral que contribuye a que las partes involucradas de común acuerdo propongan fórmulas de arreglo directo para satisfacer sus necesidades e intereses.

En otras palabras se podría señalar que es un proceso de civilidad mediado por la comunicación, donde los acuerdos que se obtienen son el resultado de la voluntad y de la participación de las partes, lo cual contribuye a evitar conflictos futuros, para lo cual se recomienda tener en cuenta las siguientes fases:

Figura 12. Fases en un proceso de civilidad



Fuente: Fuquen, (2003). p. 276.

La conciliación es un mecanismo de resolución de conflictos que se encuentra contemplado en la legislación de todos los países latinoamericanos, pero con una diferencia importante entre los que la consideran (siempre y en todo caso) formando parte del procedimiento judicial, y los que la utilizan, además, como un mecanismo obligatorio prejudicial (etapa previa al inicio del juicio) e incluso extrajudicial, como el caso de las conciliaciones administrativas y de las conciliaciones en equidad (Informe OEA, 2001).

El conflicto para el gerente social es un reto de investigación y de educación para la convivencia y la paz, de allí que se cuente con el conocimiento de estas herramientas que contribuyen al fortalecimiento de la cohesión y capital social.

### *Tema 3. Construcción de escenarios de diálogo*

En el Congreso Mundial sobre Comunicación para el Desarrollo realizado en Roma en el 2006, se resaltó la importancia del diálogo como una estrategia de comunicación permanente y efectiva para el logro de la fuerza colectiva y la ampliación de poder de una comunidad.

En este sentido, la construcción de escenarios de diálogo, como una herramienta comunicativa, debe propender por impulsar la autonomía de las decisiones, las ideas, anhelos, valores, inquietudes o propuestas de la comunidad las cuales deben tener una expresión válida desde los puntos de vista de cada uno de sus integrantes. Adicionalmente, debe proporcionar cambios a diferentes niveles como la escucha, la creación de confianza, el intercambio de conocimientos y habilidades, el desarrollo de políticas, el debate y el aprendizaje para preservar un cambio prolongado y significativo.

Una de las prácticas en la construcción de escenarios de diálogo es la concertación, entendida esta como el entendimiento y la asociación entre actores sociales, que complementan sus diversos roles, esfuerzos, capacidades e intereses para alcanzar objetivos comunes. La característica fundamental de la concertación es que produce un efecto sinérgico, es decir, trasciende la mera suma de los aportes aislados. La unidad lograda de esta manera, supera la simple suma de las partes. Según la experiencia y de manera muy general, el proceso de lograr escenarios cada vez más amplios de concertación tiene cuatro niveles principales:

**Tabla 8. Niveles principales para la construcción de escenarios de diálogo**

<b>Primer nivel</b>	Se inicia con acciones específicas, demandas coordinadas en la misma comunidad para enfrentar y resolver problemas concretos y específicos. Un ejemplo, es la coordinación para la prestación de servicios sociales y servicios conexos, para el desarrollo de la mujer.
<b>Segundo nivel</b>	Aquí, los actores sociales interactúan en el mismo escenario para el logro de beneficios mutuos. En este nivel se establecen acuerdos entre la comunidad y los gobiernos locales, municipios y comunidades vecinas, entre otros.
<b>Tercer nivel</b>	Es donde se impulsan los grandes consensos en el ámbito nacional, incorporando instituciones nacionales, regionales como son el Gobierno Central y la sociedad civil. El propósito en este nivel son los cambios y reformas del Estado que faciliten el clima propicio para una verdadera gestión participativa de las comunidades.
<b>Cuarto nivel</b>	Aquí la comunidad toma conciencia de lo que consiguió en los niveles anteriores, para ello tienen que establecer mecanismos de operación y mantenimiento de la infraestructura, servicios adquiridos y que son mecanismos de mejoramiento de la calidad de vida y transformación social.

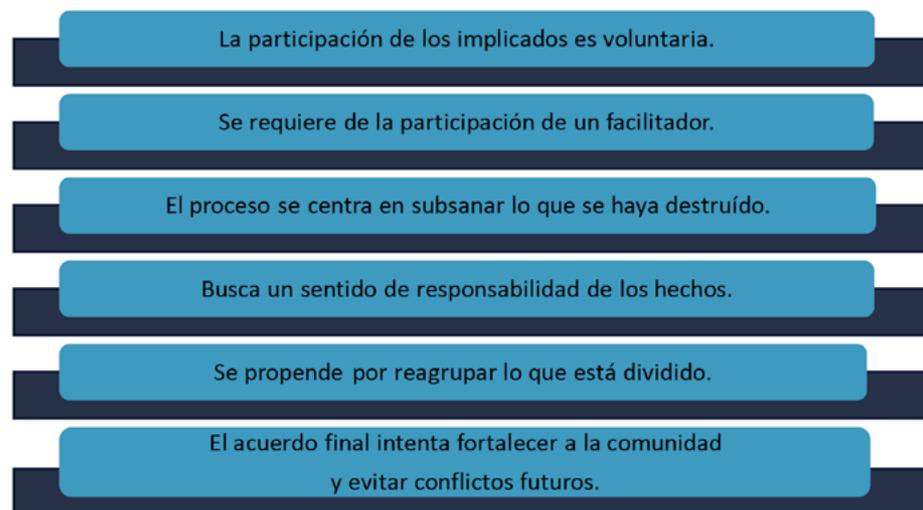
*Fuente: elaboración propia.*

Otra experiencia en la construcción de escenarios de diálogo es la práctica restaurativa, la cual surge del desarrollo de la Justicia Restaurativa, entendida como: [...] Un proceso dirigido a involucrar, dentro de lo posible, a todos los que tengan un interés en una ofensa particular, e identificar y atender colectivamente los daños, necesidades y obligaciones derivados de dicha ofensa, con el propósito de sanar y enmendar los daños de la mejor manera posible (Zerh, 2007, p. 45).

También es considerada como: [...] Un mecanismo para resolver los conflictos y repararlos. Este motiva a quienes produjeron el daño a reconocer el impacto de lo que hicieron y les da la oportunidad de repararlo. Y ofrece a quienes sufrieron el daño, la oportunidad de que se les reconozca su pérdida y que esta les sea reparada. (Bach, 2005, p. 25).

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, se podría enunciar que los fundamentos y principios de la justicia restaurativa se orientan a:

Figura 13. Fundamentos y principios de la justicia restaurativa



*Fuente:* elaboración propia con base en, Manual de Practicas Restaurativas (2008), p. 40.

Teniendo en cuenta los anteriores fundamentos y principios, el diálogo asistido cobra vital importancia dentro de las prácticas restauradoras, porque todo el procedimiento tendrá su cimiento y estará mediado por los procesos comunicativos con los cuales las partes llegarán a los acuerdos propuestos por ellos mismos, se identificarán causas, responsables, resarcimientos, con lo cual se mitigará la posibilidad de conflictos futuros.

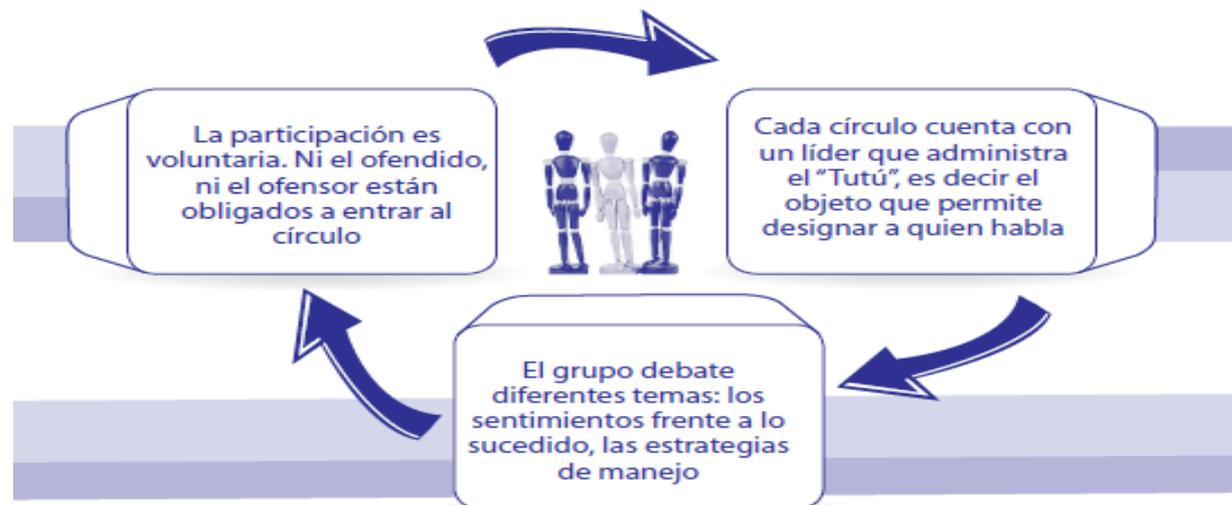
Una práctica restaurativa es la denominada “Círculos de sanación o de paz y el Tutu”, la cual según Bazemore & Umbreit (2001), es considerado como un escenario creado con el fin de dialogar y restaurar los daños causados, entre las personas afectadas y quienes ocasionaron los perjuicios con el fin de que manifiesten y expresen sus sentimientos, emociones y necesidades, esta práctica se va desarrollando en un círculo y a medida que las personas van interviniendo se va rotando un objeto o símbolo de importancia para la comunidad, al cual se ha denominado *Tutu* que significa “tu turno”, el cual será sostenida por la persona que se encuentra con el uso de la palabra.

Esta es una práctica antiquísima que proviene de las comunidades aborígenes canadienses y que mediante el tiempo ha

recibido diferentes denominaciones, como “Círculos de diálogo”, “Círculos de Conversación”, “Círculos Curativos”, “Círculos de Sentencia” y “Círculos de Paz”; no obstante, su enfoque se encuentra centrado en el fortalecimiento y reivindicación de los valores tales como: el respeto, la honestidad, el saber escuchar y el compartir con los cuales se fortalecen los lazos de la comunidad.

Dentro de esta práctica de los Círculos de Sanación o de Paz, se rescata los siguientes tres pilares que estructuran y fortalecen su aplicación:

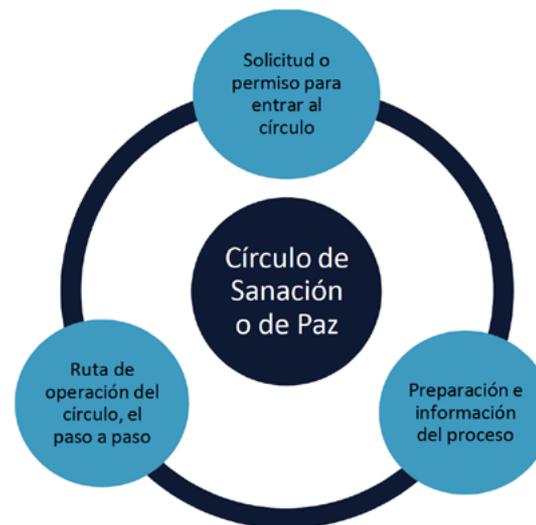
Figura 14. Pilares que estructuran y fortalecen



*Fuente:* tomado de Manual de Prácticas Restaurativas para conciliadores en equidad. (2008). p.64.

Finalmente, las etapas de esta práctica restaurativa se pueden graficar de la siguiente manera:

Figura 15. Etapas Circulo de sanación o de Paz



*Fuente:* elaboración propia con base en, Manual de Prácticas Restaurativas para conciliadores en equidad. (2008), p. 65.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### *Referencias bibliográficas del contenido disciplinar*

- Antenaza, I., & Oros, R. (2008). *Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores*. Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Bach, K. (2005). *Justicia Restaurativa: Antecedentes, significado y diferencias con la justicia penal*.
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. UNAM. Facultad de Ciencias y Sociales.
- COATES et ál. (2000). Bazemore & Umbreit (2001). *En la Justicia como Sanación–“Justice as Healing”* (1998).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006). *La previsión humana y social*.
- Consejo Nacional de Población (2001). *Dirección de Coordinación Interinstitucional e Intergubernamental*. La Planeación Demográfica.
- Diez, T. (2015). *Investigación e intervención desde las ciencias sociales, métodos y experiencias de aplicación*. Secretaría de Políticas Universitarias. Ministerio de Educación de la Nación. República Argentina.
- Gabiña, J.(1999). *Prospectiva y Planificación Territorial ocasión de numerosos estudios prospectivo Método Propuesto prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*: Barcelona.
- ILPES Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Módulo 9. (2012).
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*. Metodología del Marco Lógico. Boletín 4.
- Licha, I. (1999). *Las Herramientas de la Gerencia Social. Notas de clase*. En INDES (2002) Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. (INDES).
- Licha, I. (2000). *El Análisis del entorno: Herramientas de la Gerencia Social*. PDF.
- Licha, I. (2001). *La gerencia social como un enfoque innovador y democratizante de la gestión municipal*. INDES/BID: Washington D.C.
- Licha, I. (2009). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*. España: PNUD.
- Loera, A. (2000). *La planificación estratégica en la gerencia social*. INDES.
- Martínez, F. (2000). *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*. N.º16.

Martínez, L. (2009). *La planificación. Concepto, evaluación y funciones*. ILPES, CEPAL.

Mattar, J. (2013). *Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago de Chile.

Medina, J., & Ortigón, E. (1993). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Serie Manuales N.o 51, Santiago de Chile.

Ortigón, E.; Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Manual 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES.

Ortigón, E.; Pacheco J., & Roura, H. (2005) *Manual 39. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile: ILPES.

Zeht, H. (2007). *Justicia Restaurativa*: Good Books, p. 45.

### **Referencias bibliográficas comentadas**

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2004). *Metodología del Marco Lógico. Boletín 4*

El documento elaborado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe, sobre la metodología del Marco Lógico, muestra de manera clara como formular el proyecto en la herramienta, mostrando paso a o paso su caracterización y función, además de, escenificarlo mediante ejemplos que permiten al lector apropiarse del método.

El documento no solo se centra en el Marco lógico, sino que es una fuente en otras herramientas de la Gerencia Social como Árbol de Problemas, Análisis de involucrados entre otros, que se complementan para fortalecer en el futuro profesional de la gerencia social la formulación, planificación, seguimiento y evaluación de planes programas y proyectos.

Licha, I. (2000). *El Análisis del entorno: Herramientas de la Gerencia Social. PDF*.

Isabel Licha, es una de las autoras que aporta claridades de todas y cada una de las herramientas de la gerencia social; genera un despliegue de elementos relacionales de las herramientas con las realidades sociales que enmarcan contextual y conceptualmente al lector. Se considera un referente importante en el desarrollo de esta unidad didáctica.

Mattar, J. (2013). *Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020*. Santiago de Chile: Nacio-

nes Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El documento citado, nos permite reconocer los antecedentes históricos de la planificación prospectiva y sus escenarios en América Latina. Identifica las variables sobre las cuales hacer una proyección futura deseable teniendo en cuenta los puntos de riesgo o ruptura de la proyección sobre todo desde el campo económico.

Hace un llamado a realizar planeaciones estratégicas de manera prospectiva bajo elementos asertivos que permitan transformaciones de las realidades sociales a las que se expone América Latina y el Caribe para lograr el futuro deseable.

Martínez, L. (2009). *La planificación. Concepto, evaluación y funciones*. ILPES CEPAL.

Martínez en su texto, presenta un marco referencial del concepto de planificación y sus características, reflexionando sobre el impacto de la planificación en la función pública.

Además, establece que la planificación es una mirada al futuro que permite controlar las variables que caracterizan un futuro no deseable y permite establecer las acciones necesarias para convertirlo en un escenario que propenda por el bienestar de la sociedad.

Presenta la evaluación como parte primordial de los procesos de planificación, presentándola como herramienta que permite mejorar las acciones que se realizan para conseguir un logro y que determina un punto de partida en el ejercicio prospectivo.

Ortegón, E.; Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Manual 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES.

El autor de este documento, hace un valioso aporte frente a la elaboración del Árbol de problemas, desde sus antecesores (árboles de causas y efectos), de manera muy didáctica ampliando la comprensión del lector. Es una fuente valiosa para el futuro Gerente Social como acompañamiento conceptual en su quehacer.

## WEBGRAFÍA

---

Gerencia Social, Herramientas. Disponible en: <http://www.calameo.com/books/0049905443c5e3b6fdb77>

Godet (2007). Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Disponible en: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

<https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/cartografia-social.pdf>

[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente\\_MarcoLogico.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente_MarcoLogico.pdf)

[https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL\\_Arbol\\_Problema.pdf](https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf)

<https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/sala%20de%20prensa/documentos/PRACTICAS%20RESTAURATIVAS.pdf>

<https://territorioyculturapuj.files.wordpress.com/2010/07/la-cartografia-social-como-recurso-metodologico.pdf>

*Planificación y Gerencia Social*. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/00177100570e0dc11303f>

Troudi, Harnecker & Bonilla (2005). *Herramientas para la participación*. PDF. Disponible en: <http://www.rebelion.org/docs/15385.pdf>

## GLOSARIO

---

**Autogestión:** sistema de organización de una comunidad donde los diferentes actores (*Stakeholders*) participan activamente en las decisiones sobre su desarrollo o funcionamiento.

**Caja de herramientas:** conjunto de metodologías, técnicas e instrumentos que permiten analizar y liderar diferentes procesos, planes, programas o proyectos.

**Cohesión social:** unión o relación estrecha entre personas o cosas.

**Contexto:** conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales no se puede comprender correctamente.

**Diagnostico participativo:** proceso que permite identificar los problemas que afectan a la población de una realidad social que se quiere intervenir en un momento determinado, con la participación de los ciudadanos y las comunidades organizadas.

**Endógeno:** que se origina por causas internas.

**Evaluación:** valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

**Fortalecimiento de capacidades sociales:** proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos.

**Intervención social:** acción programada y justificada desde un marco legal y teórico, que se realiza sobre un colectivo o individuo, trabajando los perfiles psicoevolutivos y los sectores sociales con un doble fin de mejorar su situación generando un cambio social.

**Manejo de conflictos:** conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

**Marco lógico metodológico:** herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

**Monitoreo:** controlar el desarrollo de una acción o un suceso a través de uno o varios monitores.

**Planificación:** elaborar o establecer el plan tendiente a satisfacer una necesidad o deseo.

**Prospectiva:** ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

**Sostenible:** que es compatible con los recursos de que dispone una región, una sociedad, etc.