



GERENCIA SOCIAL

UNIDAD
DIDÁCTICA **3**

OBJETO Y MÉTODO DE LA GERENCIA SOCIAL

Autor: Claudia Hurtado Peláez

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

Facultad: Posgrados

Denominación del programa: Especialización en Gerencia Social

Nombre de la asignatura: Objeto y Método de la Gerencia Social

Modalidad¹: A distancia

Tipo de asignatura²: Teórico-Práctica

Número de créditos³: 3

Horas de acompañamiento directo: 48

Horas de trabajo independiente: 96

Nombre del autor: Claudia Hurtado Peláez

Corrector de estilo: Angie Parra

Asesoría pedagógica y control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales, ESAP

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 de 2010 y Decreto 1075 de 2015).

AUTOR

CLAUDIA HURTADO PELÁEZ

Licenciada en educación con estudios principales en Psicología y Pedagogía. Especialista en Gerencia Social y con estudios en Docencia Universitaria. Actualmente, en proceso de elaboración de tesis de Maestría en Administración Pública, ESAP. Historial de desempeño tanto en el sector privado, como en el público, en proyectos sociales, especialmente en el área de formación y capacitación. Docente universitaria, coordinadora académica a nivel nacional de la Especialización en Gerencia Social y responsable de algunos procesos de calidad de programas de posgrados de la ESAP. Vinculada desde hace 17 años como docente catedrática y como docente ocasional de las Especializaciones en Gerencia Social, Derechos Humanos, Gestión de la Planificación Urbana y Regional, Gestión Pública y Alta Dirección del Estado de la ESAP.

PROGRAMA DE ASIGNATURA

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA									
Nombre del programa	Especialización en Gerencia Social								
Nombre de la asignatura	Objeto y Método de la Gerencia Social								
Campo temático	Gerencia Social								
Código de la asignatura									
Nivel de formación	Posgrado								
Modalidad de formación	Distancia								
N.º créditos 1 crédito = 48 horas	3	Total horas	144	Horas acompañamiento directo del docente	48	Horas de acompañamiento mediado	48	Horas de trabajo autónomo	48
Tipo de crédito	Teórico/ Práctico (TP)								
Tipo de asignatura	Disciplinar								
Duración de la asignatura	Seis (6) semanas								
Autor del contenido	<p>Claudia Hurtado Peláez</p> <p>Licenciada en educación con estudios principales en Psicología y Pedagogía. Especialista en Gerencia Social y con estudios en Docencia Universitaria. Actualmente, en proceso de elaboración de tesis de Maestría en Administración Pública, ESAP. Historial de desempeño tanto en el sector privado, como en el público, en proyectos sociales, especialmente en el área de formación y capacitación. Docente universitaria, coordinadora académica a nivel nacional de la Especialización en Gerencia Social y responsable de algunos procesos de calidad de programas de posgrados de la ESAP. Vinculada desde hace 17 años como docente catedrática y como docente ocasional de las Especializaciones en Gerencia Social, Derechos Humanos, Gestión de la Planificación Urbana y Regional, Gestión Pública y Alta Dirección del Estado de la ESAP.</p>								

CONTENIDO

UNIDAD DIDÁCTICA 3 CAMPOS Y PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA SOCIAL.....	6
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	6
COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	7
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 3 CAMPOS Y PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA SOCIAL	7
TEMA 1. CAMPOS DE ACCIÓN, RETOS Y TENDENCIAS DE LA GERENCIA SOCIAL	7
1.1. EL PAPEL DE LA GERENCIA SOCIAL FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA, PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES SOCIALES. DEFINICIÓN DE UN PERFIL.....	8
1.2. APORTES A LA DEMOCRACIA Y A LA CONSTRUCCIÓN DE VALOR PÚBLICO Y CAPITAL SOCIAL.....	12
TEMA 2. EL PAPEL DEL GERENTE SOCIAL DE CARA AL POSACUERDO EN COLOMBIA.....	17
2.1. EL GERENTE SOCIAL DE CARA A LAS CONDICIONES PARA LA GOBERNABILIDAD.....	18
2.2. APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL AL PROCESO DE POSACUERDO EN COLOMBIA	20
ESTUDIO DE CASO	27
CONCLUSIONES	32
MATERIAL DE ESTUDIO.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS	35
WEBGRAFÍA.....	40
GLOSARIO.....	42

Fecha de actualización	Día/Mes/Año	Versión y fecha	N.º
------------------------	-------------	-----------------	-----

UNIDAD DIDÁCTICA 3 CAMPOS Y PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA SOCIAL

RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

En la tercera Unidad Didáctica del curso Objeto y Método de la Gerencia Social, cuyo objetivo es analizar los elementos que forman el objeto y el método de la gerencia social para desarrollar habilidades de lectura de la compleja realidad social, gracias a estrategias de aprendizaje como la producción de textos, desarrollo de argumentaciones, elaboración de mapas conceptuales y de trabajo colaborativo, los gerentes sociales en formación trabajarán los temas relacionados con los campos y perspectivas de la gerencia social.

La gerencia social implica necesariamente un compromiso ético con un cambio social que contribuya a reducir la desigualdad y la pobreza, además de generar las condiciones, por medio de su gestión, para aportar al fortalecimiento del Estado democrático y la construcción de lo público y la ciudadanía. Esto será posible gracias al desarrollo de una visión estratégica de largo plazo que sustente la práctica cotidiana; un enfoque integral y adaptativo que implica una mirada global de las dimensiones sociales, económicas, institucionales, políticas y culturales, y que entienda su alta complejidad e interdependencia y una gran capacidad para adaptar la gestión, los programas e inclusive las políticas a unas dinámicas permanentemente cambiantes, derivadas de las necesidades de las comunidades y de las personas.

Esta unidad didáctica se desarrolla a partir del estudio de dos temas, a saber: por una parte, los campos de acción, retos y tendencias de la gerencia social, que incluye a su vez dos subtemas donde se revisa el papel del gerente social frente a la implementación de la política, programas y organizaciones sociales en las circunstancias del contexto actual y, por otra parte, los aportes a la construcción de democracia, de valor público y de capital social, en el entendido que estos elementos serán condición necesaria para el abordaje de los retos que para la sociedad colombiana y, en particular, para los gerentes sociales, implica el proceso sociopolítico que está atravesando el país en las actuales circunstancias.

El segundo tema, que es coyuntural y sobre el cual es necesario comenzar una discusión académica y conceptual que permita el entendimiento por parte de nuestra sociedad de las implicaciones y responsabilidades del Acuerdo de la Habana, conlleva al conocimiento y profundización del papel del gerente social de cara al posacuerdo en Colombia. Por lo tanto, primero se observará al gerente social de cara a las condiciones para la gobernabilidad, para posteriormente derivar en los aportes que el país requiere de parte de los gerentes sociales, dado su conocimiento del entorno social,

económico y político que dio paso al conflicto, en la búsqueda de aportes teóricos y conceptuales que permitan a nuestra sociedad abordar, a partir de una visión autoconstruida y autorreferenciada, la mejor salida a más de cincuenta años de enfrentamiento.

COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

ESTRUCTURA TEMÁTICA			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Tema	Subtemas
Campos y perspectivas de la gerencia Social.	Determina los campos y perspectivas del trabajo del gerente social para clarificar sus posibilidades reales de acción, construyendo textos de manera colaborativa.	1. Campos de acción, retos y tendencias de la gerencia social.	1.1. El papel de la gerencia social frente a la implementación de la política, programas y organizaciones sociales. Definición de un perfil.
			1.2. Aportes a la democracia y la construcción de valor público y al capital social.
		2. El papel del gerente social de cara al posacuerdo en Colombia.	2.1. El gerente social de cara a las condiciones para la gobernabilidad.
			2.2. Aportes de la gerencia social al proceso de posacuerdo en Colombia.

CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 3 CAMPOS Y PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA SOCIAL

TEMA 1. CAMPOS DE ACCIÓN, RETOS Y TENDENCIAS DE LA GERENCIA SOCIAL

Los asuntos que hoy convocan el trabajo responsable, profesional y ético de los gerentes sociales son, entre muchos otros, la pobreza que se resiste a los intentos de los gobiernos, puesto que no logran mejorar las condiciones de desigualdad, de exclusión, de falta de oportunidades y de empleo; la contaminación y devastación de los recursos naturales, pues cada día que pase sin realizar la debida gestión de los territorios y de los procesos productivos, sin tomar medidas frente al daño ambiental, será menos tiempo para atajar las consecuencias; y, por último, pero no por menos importante, están los asuntos relacionados con la pedagogía y cumplimiento de los Derechos Humanos. En Colombia, uno de los asuntos que requiere con contundencia el trabajo de la Gerencia Social es

precisamente el abordaje de los compromisos sociales relacionados con el posacuerdo, con miras a comenzar a atacar las causas que generaron este conflicto de más de 50 años en el país.

Para que el Estado logre cumplir su papel como dinamizador y catalizador de la construcción de una paz duradera, debe propiciar cambios profundos en la cultura democrática, en la garantía de las libertades, en el acceso a la justicia y en políticas redistributivas, que no faciliten la acumulación desmedida de la riqueza, motores clave de la equidad. El Estado, para el posacuerdo, debe asumir un papel de asegurador de condiciones y recursos a fin de generar oportunidades a una nueva ciudadanía participativa y deliberativa y espacios de democracia directa, donde sea posible la deliberación en condiciones de equidad, para abordar los procesos de formación de la política pública (Roth, 2010).

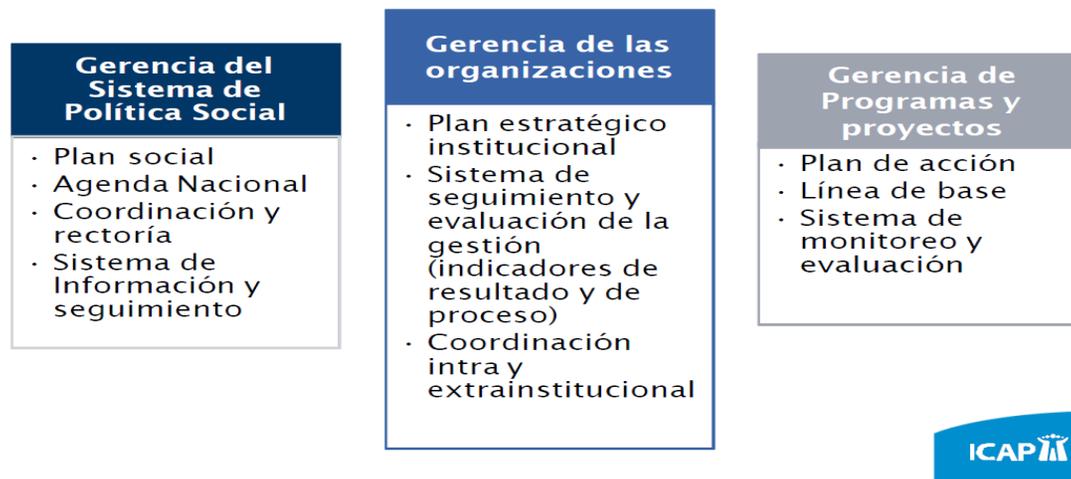
La política pública, entendida como “un proceso de construcción social, en el que se conjugan tanto los actores que representan el poder público, como todos aquellos que tienen interés específico” (López, 2007), propone un papel diferente al Estado frente a la estructuración de la políticas públicas, donde se convierte en un actor más del proceso, lo cual hace necesario utilizar formas de planificación participativas, canales expeditos de comunicación, y espacios para la discusión y la construcción de democracia. De acuerdo con López (2007), no existe una metodología única para identificar los “problemas de gobierno, para traducirlos en política pública”, pero propone algunos elementos clave que deben ser tenidos en cuenta, especialmente porque se ajustan a las condiciones que se requerían de manera indispensable, para asumir la tarea de la formación de las políticas públicas en el proceso de posconflicto en Colombia. Y es precisamente frente a estos retos de la generación, formación y gestión de la política social donde los gerentes sociales deben aportar su conocimiento y esfuerzo profesional para generar condiciones que permitan el logro de estos propósitos nacionales.

1.1. EL PAPEL DE LA GERENCIA SOCIAL FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA, PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES SOCIALES. DEFINICIÓN DE UN PERFIL

Al igual que el gerente de cualquier otra área pública, el gerente social tiene una serie de funciones que desempeñar, sin embargo, dado su carácter específico en el campo social, debe cumplir funciones acordes con los fines de la gerencia social, en cualquiera de los niveles donde esta se produzca.

Figura 1. Niveles de Gerencia Social

Niveles de Gerencia Social



Fuente: Gündel y García (2015).

Para llegar a las funciones, lo primero será entonces identificar los objetivos que los gerentes buscan cumplir, de acuerdo con Sulbrandt (2002):

- Obtención de resultados, de manera que las actividades desarrolladas puedan tener el impacto esperado en las poblaciones objetivo.
- La generación de valor, lo cual en el caso de gerencia social (como en todo el sector público), supone satisfacer las demandas sentidas e importantes de los ciudadanos; esto coincide con el concepto de valor público de Moore.

En segundo término, se presentan los objetivos propios de la gestión social:

- a) La sostenibilidad de los programas.
- b) Generar el empoderamiento y autoconfianza en las poblaciones sujeto.
- c) Construcción de ciudadanía, para que los involucrados conozcan y ejerzan sus derechos y sus deberes, principalmente mediante la participación.
- d) Articulación social entre grupos sociales significativos (género, étnicos, etc.).
- e) Desarrollo de una ética de compromiso social.

Con el propósito de lograr estos objetivos, el gerente debe desarrollar dos categorías de funciones fundamentales para un desempeño eficiente:

- a) Funciones estratégicas: monitorear el desempeño, interpretar, representar, coordinar, planificar la organización, conducir la unidad de trabajo (corto plazo), presupuestar, administrar los recursos, gestionar el personal, supervisar, monitorear la unidad de trabajo, evaluar el programa.
- b) Funciones operativas.

Para que el gerente social logre efectividad en su trabajo, debe desarrollar unas competencias; entre las más importante se encuentran: **óptica amplia, perspectiva estratégica, sensibilidad al medio ambiente**, liderazgo, flexibilidad, orientación a la acción, focalización en resultados, capacidad de comunicación, sensibilidad interpersonal, competencias, uso de tecnologías, sensibilidad al conflicto y acción sin daño.

Al igual, la eficiencia depende de la aplicación de unos principios que deben prevalecer en cada acción y decisión del gerente público, y mucho más cuando este se desenvuelve en el campo social, que lo obliga a desarrollar sus funciones con el enfoque presentado a continuación (CEPAL, Repetto 2011, INDES, FLACSO, Gündel y García, 2015):

- Comprometido con una propuesta de cambio social para reducir la desigualdad y la pobreza, fortalecer el Estado democrático y la construcción de ciudadanía.
- Desarrollando conocimiento sobre el campo social.

- Con visión estratégica de largo plazo que da consistencia a las prácticas cotidianas, en la búsqueda de sostenibilidad de los programas.
- Trabajando con una visión territorializada local y regionalmente de la política social.
- Con una mirada integral y adaptativa que implica una comprensión integral, que entiende las múltiples relaciones existentes entre las dimensiones sociales, económicas, institucionales, políticas y culturales.
- Con estudio permanente en la búsqueda de opciones para la adaptación de las políticas públicas a los cambios y dinámicas sociales permanentes.
- Promoviendo procesos de consulta, debate y deliberación, en la perspectiva de retorno a lo público, construyendo ciudadanía y garantizando la pertinencia de las políticas y programas sociales.
- Buscando conciliar-concertar objetivos e intereses, a veces conflictivos entre sí.
- Generando espacios para la coordinación intersectorial, interorganizacional e interinstitucional y para la conformación de redes de trabajo y de apoyo.
- Orientado tanto a resultados como a procesos, adaptando instrumentos gerenciales de los ámbitos público y privado.
- Articulando las dimensiones analíticas con las operativas e instrumentales.
- Apoyándose en la sistematización y aprendizaje continuos, junto con aprendizaje permanente sobre innovación técnica.
- Promoviendo una mejor entrega de servicios sociales a partir de criterios de eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad y calidad.
- Promoviendo la discusión sistemática sobre modalidades en la entrega de servicios sociales: financieras, organizativas, de gestión y de evaluación.
- Otorgando particular importancia a la implementación de políticas como una fase importante en la generación de resultados valiosos.

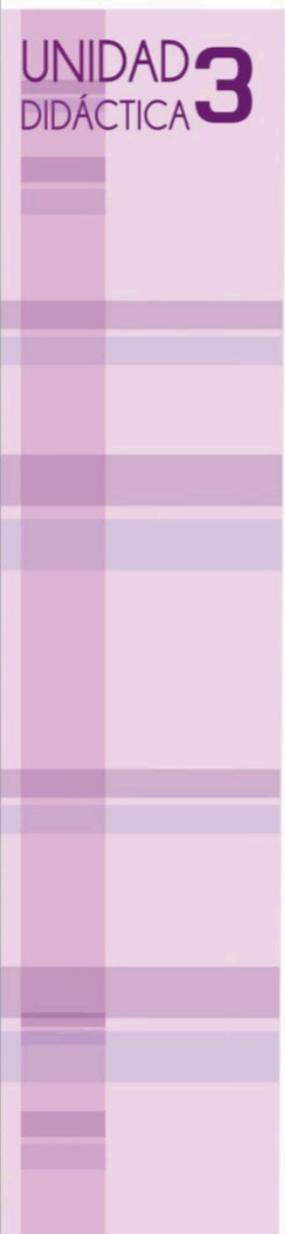
- Sobresalen valores como: búsqueda del interés común; búsqueda equidad; uso responsable de recursos públicos; inclusión en los procesos de los grupos tradicionalmente excluidos y toma de decisiones democráticas.
- Partiendo de líneas de base de información para generar indicadores, como medio para monitorear y evaluar logros y resultados.
- Identificando los actores relevantes y los posibles escenarios.
- Con explicitación de la dimensión ética en las acciones del gerente social.

1.2. APORTES A LA DEMOCRACIA Y A LA CONSTRUCCIÓN DE VALOR PÚBLICO Y CAPITAL SOCIAL

Los retos que deben asumir el gerente social para la construcción de valor público implican, en primer lugar, entender la influencia que este proceso puede tener en el logro de los resultados de la gestión. Se plantea que el valor público es una manera de evaluar la gestión realizada; sin embargo, se observa que más allá de una evaluación es una garantía de satisfacción de necesidades de quienes así lo demandan, por lo que el valor público generado se traduce en credibilidad y confianza, la cual garantiza estabilidad democrática y respeto por la institucionalidad, derivadas del respeto y la garantía de derechos a los ciudadanos.

El valor público es, en últimas, reconocido por la ciudadanía beneficiaria de los bienes, productos y servicios ofrecidos o prestados por la organización estatal y está en cabeza de sus gerentes públicos o gestores públicos la misión de cumplir las metas trazadas políticamente y de acuerdo con la reglamentación vigente, pero, además generando ese valor “agregado” que se encuentra en la satisfacción de necesidades y el reconocimiento final por parte de la ciudadanía y sociedad civil de la importancia del servicio prestado, su calidad y la transparencia; lo anterior para generar confianza, la cual es, a la hora de la verdad, la evidencia de haber sido exitosos en todo el proceso y haber logrado la generación de valor público.

Para iniciar la conceptualización sobre el valor público es necesario remitirse, en primer lugar, al autor que propone este concepto, Mark Moore. El autor define valor público como la capacidad que tiene el gobierno, sus instituciones y, fundamentalmente, los gerentes públicos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos para el establecimiento de una sociedad bien ordenada donde lo justo, eficiente y la rendición de cuentas de la empresa pública existan. Podría afirmarse que Moore centra como su preocupación dentro del texto la definición de un nuevo directivo público “que, gracias al ejercicio éticamente responsable de su capacidad de gestión política y

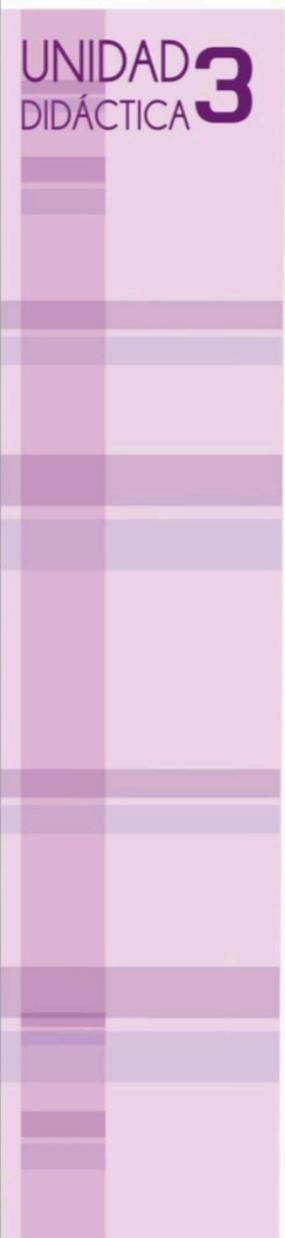


operativa, contribuya a que el sector público genere valor” (Moore, 1998) y este valor es entendido como el valor público. Así, es posible plantear que se genera valor público a partir del éxito de la gestión pública y este se alcanza a partir del éxito mismo del gestor público. Además, Moore señala que se genera valor público cuando se construye institucionalidad, que funcione para brindar los bienes, servicios y la confianza que, a su vez, también son expresiones del valor público y que llenan o satisfacen las expectativas ciudadanas. Moore (2006) plantea que existen por lo menos tres concepciones de lo que es valor público:

- a) La primera referida al concepto de la economía utilitarista y de bienestar, donde el valor público es igual a la suma de las satisfacciones individuales que pueden ser producidas por cualquier sistema social o política gubernamental. “El mayor bien para el mayor número”.
- b) La segunda concepción de valor público es que este se consolida a partir del trabajo del gobierno actuando como agente de sus ciudadanos y que es declarado como propósito. Se usa esta acepción cuando se establece que los funcionarios públicos deben estar involucrados en el logro de los propósitos bajo el mandato de una acción legislativa.
- c) La tercera concepción de valor público es una posición intermedia entre las dos anteriores, donde el valor público se refiere a propósitos importantes que amplían el grado de satisfacción de un individuo como miembro de un sistema político, cuando esta satisfacción no puede ser conseguida por medio del mercado y el colectivo designa al gobierno para que le ayude a obtenerlo colectivamente, aunque su beneficio es individual.

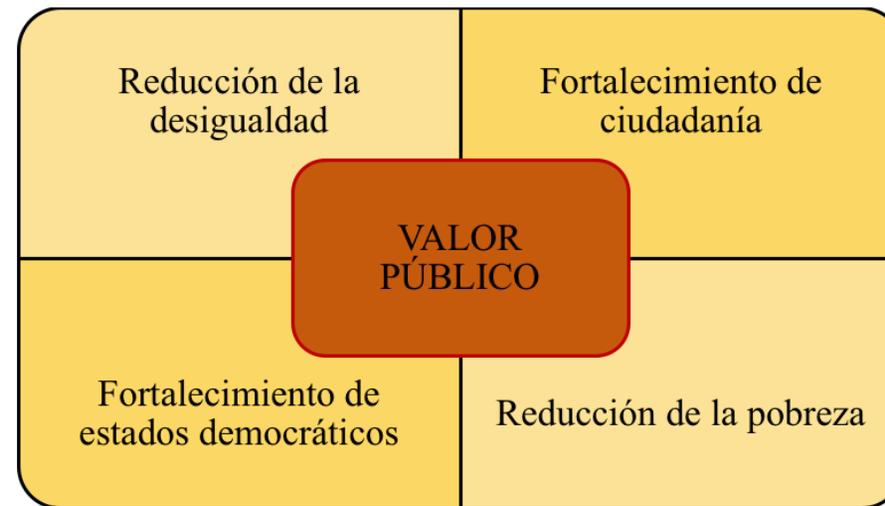
Según el autor Jorge Torres (2010),

El valor público es aquel valor creado por el Estado mediante la prestación de servicios, expedición de normatividad y regulación y por los políticos electos democráticamente, y que en últimas son definidos y calificados por el público, bien sea como beneficiario o usuario. En esos términos, considera el autor que generar valor público es un tipo de ganancia o beneficio en la calidad de vida de la población como consecuencia de una gestión pública responsable orientada a crear dicho valor, por lo que las instituciones estatales y las organizaciones generan más valor público “cuando más garantizan la mayor y mejor vida de sus beneficiarios”. De acuerdo con este planteamiento, es posible afirmar que existe una relación directamente proporcional entre el valor público y la calidad de vida generada por efecto del accionar de las instituciones y organizaciones públicas. Para Torres (2010),



la búsqueda de creación de valor público, como se muestra en la figura 2, hace parte de una lógica de desarrollo eficaz, eficiente, equitativa y sostenible, la cual está sustentada en cuatro pilares o fines principales: i) reducción de la desigualdad, ii) reducción de la pobreza, iii) fortalecimiento de estados democráticos, iv) fortalecimiento de ciudadanía. Estos fines que propone el autor para la creación de valor público son coincidentes con los fines de la Gerencia Social propuesto por el Indes.

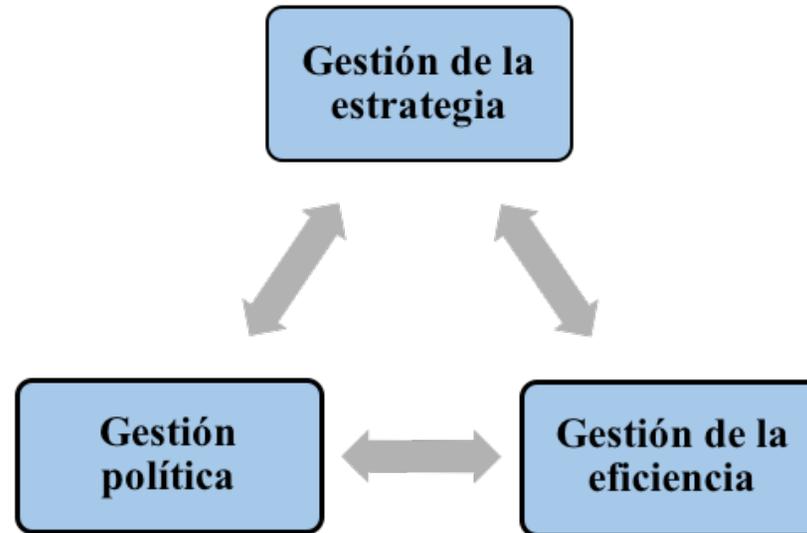
Figura 2. Fines del valor público



Fuente: elaboración propia.

Para Falcão (2010), “crear valor público es ofrecer respuestas efectivas a necesidades o demandas: a) que sean políticamente deseadas (legitimidad); b) cuya propiedad sea colectiva; y c) que requieran la generación de transformaciones sociales (resultados) que modifiquen aspectos de la sociedad”. Según Falcão el modelo de Moore busca hacer una adaptación del concepto de estrategia o de gestión estratégica desarrollado en el sector privado y aplicarlo en el sector público y para ello lo explica por medio de la imagen de un triángulo –triángulo estratégico– (Figura 3), el cual destaca tres aspectos fundamentales para la creación de valor público, que son también retomados por Mokate y Saavedra (2006), frente a la gestión estratégica del Gerente Social.

Figura 3. Triángulo estratégico



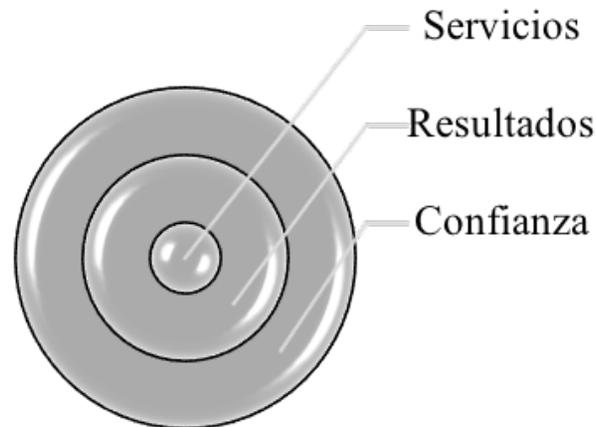
Fuente: elaboración propia.

Según el profesor Marco Moreno (2009), "la idea de valor público remite al valor creado por el Estado mediante servicios, leyes, regulaciones y otras acciones" y, también afirma que "se crea valor sobre todo mediante transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad". Plantea, además, que pasar de un enfoque de mera administración o gerencia a un enfoque de creación de valor público, permite que los encargados de la administración de lo público se concentren más en generar valor como consecuencia de las actividades desarrolladas y servicios prestados, que en las actividades, productos y servicios en sí mismos.

De acuerdo con Moreno (2009), los componentes que generan valor público son tres: servicios, resultados y confianza. Explica que el valor creado por los servicios para los ciudadanos se concentra en los beneficios del uso personal de los servicios públicos y la satisfacción generada por los mismos: a mayor satisfacción, mayor valor generado. El valor creado se explica por el cumplimiento de metas y la obtención de resultados, los cuales son medidos desde una óptica diferente a la de simple actividad o entrega de productos, los cuales muchas veces no

significan satisfacción de necesidades; este enfoque se encuentra en los nuevos modelos de gestión, los cuales han llevado al Estado a enfocar su atención en los resultados. Por último, el valor creado por la confianza o la legitimidad se ubica de alguna forma en la percepción de los ciudadanos y posee un carácter fundamental en la construcción de valor público, toda vez que la ausencia de confianza puede menoscabar los resultados de un proceso a pesar de que, en la realidad, se dé el cumplimiento formal o material de la prestación del servicio y se cumplan las metas propuestas. En la figura 4, se muestra cómo en la esfera más amplia que incluye a las demás, se encuentra la confianza.

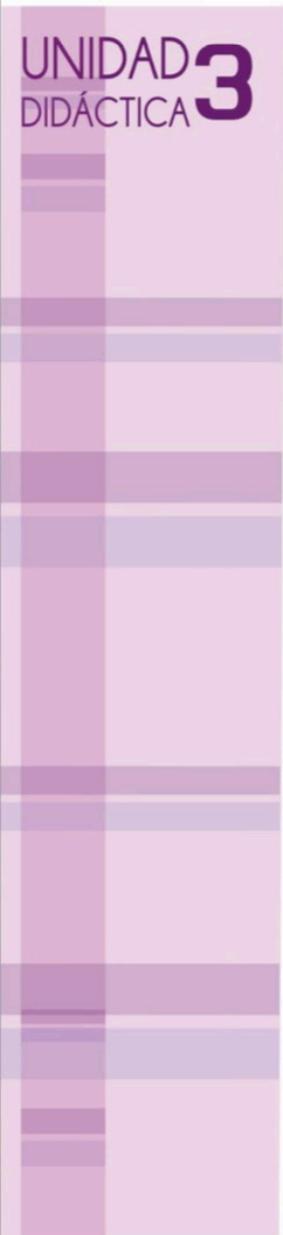
Figura 4. Componentes del valor público



Fuente: elaboración propia.

Así las cosas, se puede afirmar que una buena gestión es la que llega a resultados creando valor público; esto, para el gerente social, significa satisfacer las necesidades, demandas, los intereses y las expectativas de los beneficiarios, tanto de los ciudadanos como de las empresas, mediante la realización material y la generación de confianza.

Chica (2010) ha afirmado que “el valor público a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y mucho más subjetivo”. En este mismo sentido, Moore (1998), Osborne y Gaebler (1992) han sostenido que las organizaciones públicas, más allá de hacer dinero o generar ganancias, deben buscar conseguir objetivos con eficiencia y eficacia, los cuales, trazados mediante una agenda política, generan impactos positivos y satisfacción sobre la ciudadanía. De acuerdo con Chica (2010), la satisfacción ciudadana, es una de las mejores



formas de medir la creación de valor público. Sin embargo, al respecto, Moore (1998) también señalaba que “son muchos los ciudadanos que escriben para quejarse sobre la prestación de un servicio, pero son muy pocos los que escriben para felicitar, porque en la mañana al abrir su ducha, efectivamente salió un chorro de agua potable”.

Desde aquí, es posible afirmar que la importancia del valor público va más allá de su utilidad como medida de evaluación, ya que lo realmente importante y resaltante es la generación de valor público en sí mismo, especialmente en un contexto como el colombiano, en el cual la democracia y las organizaciones públicas son señaladas de no generar confianza en los ciudadanos; por lo tanto, difícilmente se puede generar el valor público.

En consecuencia, es importante reflexionar sobre qué papel corresponde a los gerentes sociales colombianos en la vía de crear las condiciones para que el posacuerdo pueda producir los resultados esperados en las condiciones de vida de los ciudadanos y generar la confianza suficiente como elemento necesario para la construcción de valor público y la generación y crecimiento del capital social dentro del marco de la participación, [la cooperación y el empoderamiento de los ciudadanos y los actores en programas y proyectos sociales](#).

TEMA 2. EL PAPEL DEL GERENTE SOCIAL DE CARA AL POSACUERDO EN COLOMBIA

En el análisis del accionar del Estado, aparecen diferentes enfoques para dar explicación a los hechos presentes en un momento histórico de su devenir. Es un hecho de gran relevancia el impacto que la globalización viene teniendo sobre el Estado, la evolución de la democracia, las estructuras y las relaciones de poder, y la formulación e implementación de las políticas públicas. Se ha complejizado el mundo de las relaciones y esto obliga a los Estados a encontrar nuevos modelos para gestionar lo público. Por lo tanto, en el marco de las transformaciones de la realidad social de nuestra época, en la que “lo político” implica un ámbito mucho mayor que lo meramente estatal o lo referido al gobierno, es importante reflexionar sobre las implicaciones de conceptos como gobierno, gobernanza y gobernabilidad.

La comprensión del gobierno, las prácticas de gestión de lo público, la política y las instituciones se hacen centrales en la conducción de las políticas, programas e instituciones del campo social. Sin embargo, en la sociedad contemporánea, marcada por permanente crisis, el análisis ha llevado a pensar nuevas formas de asumir el cambio. América Latina, con nuevos gobiernos, y Colombia, en su historia del conflicto, aproximan campos de ese nuevo análisis entre gobierno y gobernabilidad sensible en el entendido que el posconflicto es un periodo que sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados y que corresponde a un concepto que tiene una interpretación absoluta vinculada con “la reducción del número de homicidios relacionados con el conflicto por debajo de

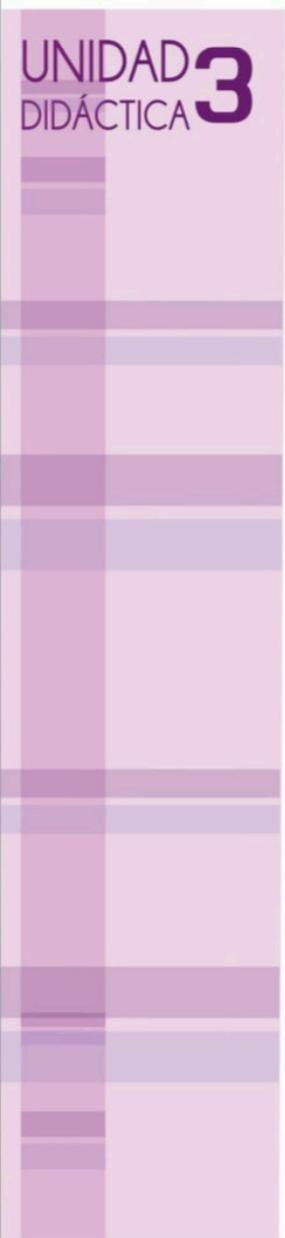
un umbral determinado, que le otorga o le niega el estatus de conflicto activo” (Universidad del Rosario, 2017), que implica un proceso de cambios y transformaciones de mediano y largo plazo y que se produce en torno a aspectos de orden cultural, que incluye las creencias, las identidades y los valores relacionados con la paz.

Se utiliza en este documento el concepto de posacuerdo, puesto que el Acuerdo con las FARC, por sí mismo, no significa el logro de la paz inmediata en Colombia, ni la solución definitiva del conflicto, puesto que los conflictos no se terminan, sino que sufren transformaciones. Lo que sí permite la firma del acuerdo es generar unas condiciones para construir confianza, promover una cultura de paz, cambiar la idea de que la guerra es algo connatural a nuestra sociedad y la búsqueda de la reconciliación y el perdón como base de la construcción de un nuevo tejido social. Producto de este primer momento, o posacuerdo, en el mediano y largo plazo, podremos hablar de posconflicto.

2.1. EL GERENTE SOCIAL DE CARA A LAS CONDICIONES PARA LA GOVERNABILIDAD

Para analizar el papel del Estado y del gobierno modernos, aparece el proceso estudiado por Foucault (2007) que denomina “gubernamentalidad”, el cual se define, por una parte, como “el conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y las tácticas que permiten ejercer [...] poder” y, por otra, la preeminencia del poder denominado *gobierno* y que, en últimas, muestra el resultado del proceso mediante cual el Estado asume las funciones que le han permitido permanecer, pues las tácticas de gobierno son, a su vez, mecanismos que definen su supervivencia. Para Foucault, la aparición de los *sujetos* en la modernidad produce una nueva relación con las estructuras de poder; luego, en la modernidad, lo social es lo político. El sujeto se autoproclama emancipado, con autonomía, con una nueva racionalidad frente al poder, como sujeto de derechos. Con esto aparece la población como el fin y razón de ser del Gobierno. Sin embargo, el Estado no responde adecuadamente a las demandas de los sujetos, de la población, no da respuesta a las necesidades básicas, porque simultáneamente se viene dando el proceso de fundación y acomodación del capitalismo y su régimen de acumulación, en el que quedan por fuera las mayorías, generándose la crisis del gobierno y, con ella, el fin de ese Estado opulento, capaz de resolver todos los problemas y con suficientes recursos para atender a todas las necesidades, el fin del Estado de Bienestar.

El gobierno ha dejado de ser una forma de poder, es cada vez más un espacio dentro del cual se desenvuelve el enfrentamiento entre las potencias de lo común [...] y, puesto que la potencia de las relaciones sociales, políticas y biopolíticas llegó a ese grado de antagonismo, tampoco hay la posibilidad de reversibilidad (Negri, 2008).



Así, en este proceso de “gubernamentalización” del Estado y con un nuevo papel del sujeto social, se abren paso otras formas de interacción entre este y sus asociados, apareciendo también nuevos conceptos para explicar las nuevas interacciones propias de contexto que ya no son solamente locales, sino mucho más, globales. En primer término, aparece la *gobernanza*, que se constituye en la forma de gobierno de los sujetos, donde “lo político” toma relevancia, en tanto tiene de base las luchas de clases sociales, y donde lo hegemónico es la multitud (Negri, 2008) que reemplaza los “mecanismos autoritarios del gobierno por formas de mediación”. Es en ese contexto en el que se desarrolla la gobernanza, por lo general asociada “al buen gobierno”, en tanto implica criterios de eficiencia local, nacional e internacional, en la formulación y ejecución de las políticas públicas, sumado al desempeño en la política económica nacional e internacional y al buen ejercicio frente a los mercados internacionales. La gobernanza nace de la crisis de gobernabilidad en la búsqueda de modos diferentes de dar respuesta a los cambios y desigualdades surgidas en el proceso de globalización de acumulación por el sistema capitalista, nuevos estilos de gobierno caracterizados por la cooperación entre actores no estatales, el trabajo en redes, las alianzas público-privadas, en las relaciones empresariales, en las multinacionales y en los organismos multilaterales, en la política urbana, en los espacios para la participación y una nueva gestión pública (Natera, 2005).

La gobernabilidad, por su parte, se puede explicar desde su opuesto, es decir desde la ingobernabilidad, planteada “como la incapacidad de las instituciones y movimientos de avanzar hacia objetivos propuestos”, de acuerdo con lo expuesto por Camou (2009) citando a Rial, no lograr ese encuadramiento, es no lograr gobernabilidad. Esta, entonces, como propiedad de los sistemas políticos, está definida por la eficacia y la eficiencia; es decir, por el logro de los objetivos fijados, con el menor costo posible. El logro de la gobernabilidad está más allá de la dirección del gobierno e incorpora la participación de la sociedad civil, por lo cual debe “recoger, elaborar y agregar la demanda de la sociedad civil haciéndola valer como criterio de utilidad colectiva”. Natera (2005) plantea que “la gobernabilidad es un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de demandas societales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera socialmente aceptada y eficaz”. Otro aspecto importante dentro de este concepto hace referencia a que las condiciones para la gobernabilidad “se sitúan en su entorno o que son intrínsecas a este, se produce en el ámbito de la capacidad de gobierno [...] para mantener la legitimidad y promover el desarrollo socioeconómico” (Alcántara, 2004). Cuando la capacidad del gobierno permite el logro de los objetivos propuestos, de paso permite condiciones para la deliberación y para el cuestionamiento de los mecanismos de decisión, dentro del marco del debate democrático.

En América Latina, como en otros países denominados *del Tercer Mundo*, se han dado condiciones políticas especiales, relacionadas con la violencia y la corrupción, que generan inestabilidad política y que conducen a los gobiernos a la implementación de situaciones, como por ejemplo el “estado de excepción”, que se presenta junto

a la revolución y a la instauración de hecho de un ordenamiento constitucional, como medida “ilegal”, pero “jurídica y constitucional” (Agamben, 2004) y que, de alguna manera, explica la casi permanente anormalidad del funcionamiento de los gobiernos y lo que termina también explicando las permanentes crisis de gobernabilidad. Ha sido recurrente la evasión de mecanismos institucionales para resolver los conflictos entre los grupos políticos relevantes a los que no son ajenas fuerzas externas, por lo que se ha desconocido ese poder relativo, cerrando caminos a su participación, lo que permite entender que, en América Latina, las manifestaciones de ingobernabilidad, “no son otra cosa que un desequilibrio en las relaciones de poder entre grupos e instituciones” (Alcántara, 2004, p. 38).

Una gran parte de la historia de Colombia se ha desarrollado de manera paralela al conflicto violento, lo cual ha tenido impacto en la forma de gobernar, en la estructura del estado y, además, ha marcado de manera importante el devenir jurídico del país: en tanto la seguridad ha sido un asunto prioritario para los gobiernos, cuando se han decretado los estados de excepción, el ejecutivo ha asignado a las fuerzas militares una gran parte de la responsabilidad para el mantenimiento de las condiciones para la gobernabilidad, lo que ha generado consecuencias como el desequilibrio en relación con la rama de la justicia y hacia la rama legislativa; entre 1949 y 1991, un porcentaje superior al 70 % del tiempo, este era el instrumento usual del gobierno, lo excepcional era la norma, con el agravante de que las normas expedidas durante estos periodos, posteriormente han sido legalizadas por el Congreso. Adicionalmente se implementó la justicia militar y las cortes marciales para juzgar a civiles. A partir de la Nueva Carta, en 1991, se ha decretado seis veces el estado de conmoción interior (García, 2008). En términos de la estabilidad jurídica del país y de la credibilidad de los ciudadanos, esta situación termina minando la confianza hacia las instituciones y acentuando las diferencias políticas y sociales y, como consecuencia, agravando el conflicto, en tanto este ya no solo tiene que ver con diferencias frente a la lucha ideológica por el poder, sino además con intereses económicos y de tenencia de la tierra, que el Estado ha favorecido de manera desigual entre la población.

2.2. APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL AL PROCESO DE POSACUERDO EN COLOMBIA

El desarrollo y crecimiento del conflicto armado colombiano tiene una gran variedad de causas que se combinan y producen las condiciones sociales, políticas y económicas para que este se desarrolle. Vale la pena subrayar situaciones como la debilidad del Estado; la tambaleante gobernabilidad de los gobiernos, la corrupción tanto pública como privada, el conflicto por la distribución y la tenencia de la tierra; la desigualdad creciente y la persecución a la población a causa de ideologías políticas, la permisividad frente al negocio del narcotráfico y una economía altamente dependiente. Todos estos factores confluyen de manera particular durante la década

de 1980, donde se agudizan las manifestaciones hostiles de los grupos subversivos, se producen asesinatos por parte del paramilitarismo a civiles militantes de la izquierda; se producen enfrentamiento entre las guerrillas y el narcotráfico y, adicionalmente, la tradición económica cafetera del país cambia y se introduce el nuevo país minero. A mediados de los años noventa, se presenta el mayor recrudecimiento del conflicto armado, entre sus actores: el Estado, las guerrillas, los paramilitares y el narcotráfico, se presentan las tomas armadas a poblaciones, desapariciones, minas antipersonales, desplazamiento, torturas, masacres a población civil, reclutamiento forzado, secuestros de civiles, políticos y militares (Ospina, 2013).

Después de más de 50 años de confrontación armada en el país, Colombia viene dando pasos hacia la implementación del Acuerdo de Paz firmado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y se evidencia la apertura de caminos para que probablemente suceda lo propio con el Ejército de Liberación Nacional (ELN). Sin embargo, la ejecución efectiva de los Acuerdos de Paz, ya en el posacuerdo implica una serie de ajustes y cambios que permitan una refundación del Estado y, por consiguiente, de las políticas públicas que respondan a las situaciones que dieron origen al conflicto, para que este proceso tan anhelado y de consecuencias tan transformadoras para nuestra sociedad, efectivamente, logre un cierre que impida un retroceso hacia la violencia (PNUD, 2014).

El Acuerdo de Paz fija los compromisos básicos de orden legal, político, militar, y económico-social de las partes para el logro de la paz como un proceso para el largo plazo, pero aún seguirá pendiente el cómo lograrlo, cómo llevar a cabo los aspectos pactados a la realidad social del país, es decir, de manera efectiva. El cómo, el cuándo y definir quiénes serán los responsables de abanderar las diferentes etapas del proceso, cómo se verificarán y evaluarán los avances e impactos en la seguridad de la población en el crecimiento en términos económicos y en la equidad del bienestar, por un lado; pero, además, cuál es la garantía de contar con los necesarios para lograrlo.

Este es un momento histórico para el país, puesto que plantea “la capacidad y el deseo de todos los grupos políticamente relevantes para comprometerse con algún tipo de arreglo institucional que sirviese para dirimir sus diferencias” (Alcántara, 2004), y si las capacidades y las voluntades están dadas para llevar el proceso a la implementación del Acuerdo, es necesario tomar medidas que permitan a toda la nación la preparación adecuada para contribuir a la reconciliación y la solución pacífica de los conflictos venideros, a fin de no recaer en una violencia de tan profundas consecuencias sociales, culturales, ambientales y políticas como la que hemos vivido por más de cincuenta años.

De acuerdo con experiencias de posconflicto en otros países, un camino exitoso hacia una paz sostenible es el resultado del diseño y ejecución de una serie de estrategias que den salida a lo pactado en los acuerdos, ya que estos no son asuntos terminados y con cálculos exactos, son más bien “procesos concebidos y concertados de

transición y desarrollo” (Morales, 2013). Los países en proceso de posconflicto se abocan a grandes desafíos que no solo incluyen la eliminación del conflicto y la reconstrucción de la infraestructura, sino, además, requiere cambiar las mentalidades, el aumento de la cohesión social y la construcción de confianza y la esperanza de futuro. Musoni (2003) plantea que el factor más importante para el éxito –o el fracaso– de un proceso de reconstrucción es que exista o pueda ser construido un gobierno legítimo y coherente. “El Estado de Derecho se entiende como un ideal que ofrece la justicia y el orden, así como la libertad individual y la estabilidad social”. A partir de esta conceptualización, establece que las instituciones receptoras y responsables de un buen gobierno son con frecuencia el eslabón perdido entre las reformas de la justicia y la garantía de un Estado de Derecho sensible al conflicto.

Siguiendo con Musoni (2003), un proceso de reconstrucción de una nación después del conflicto requiere el trabajo necesario para fundamentar cinco pilares: 1) La seguridad pública, el desarrollo de instituciones de seguridad legítimas y estables; 2) La constitución legítima de leyes justas, base para el Estado de Derecho; 3) La justicia y la reconciliación, sistema legal imparcial y responsable, la creación y aplicación de una ley eficaz, un sistema judicial transparente, observatorios de derechos humanos, sistemas penitenciarios y mecanismos formales e informales para resolución de reclamaciones; 4) Las necesidades sociales y económicas fundamentales: el suministro de ayuda de emergencia, restablecimiento de los servicios esenciales para la población, sentar bases para una economía viable y la iniciación de programas de desarrollo inclusivo y sostenible; y 5) gobernanza y participación, necesidad de instituciones políticas y administrativas, legítimas y eficaces y procesos participativos, establecimiento de órganos constitucionales incluyentes, fortalecimiento de la gestión pública y de la administración y la garantía de la participación activa y abierta de los ciudadanos en la elección del gobierno y sus políticas, la forma en que el país puede sentar las bases para la construcción de una paz duradera y lograr una situación de gobernabilidad sensible al conflicto.

Según el Banco Mundial, la reconstrucción de un país después de un conflicto se centra en la necesidad de reconstruir el marco socioeconómico de la sociedad y las condiciones propicias para una sociedad en paz, para la gobernanza y para el Estado de Derecho, teniendo en cuenta que, después del conflicto, las sociedades carecen de mecanismos e instituciones para la defensa del Estado de Derecho y para enfrentar abusos del pasado, procesos estos que son cruciales en la reconstrucción de la confianza (PNUD, 2014).

Quizá tenemos mucho que aprender de la experiencia vivida por el país de Ruanda, a partir de la cual quedan enseñanzas útiles: el proceso de reconstrucción debe ser dirigido por el mismo país, en un proceso continuo, sostenido, que no siempre avanza de la forma esperada (lo que no es obstáculo para continuar), con la participación de la población de los diferentes rincones del país para reconstruir también la nacionalidad y el capital social, de

manera tan innovadora (Musoni, 2003) que respete y valore las prácticas y el conocimiento ancestral y tradicional y, mediante la construcción de una visión compartida del futuro colombiano.

La cuestión ahora es qué Estado es necesario para abordar un proceso de posacuerdo en una sociedad caracterizada por la alta desigualdad y con problemas estructurales profundos y la cual se verá abocada a un proceso de reconciliación, de perdón y de reparación. La fortaleza del Estado está en que su accionar se debe centrar en la estricta sujeción a la aplicación de los derechos humanos y con instituciones de gobierno sensibles al conflicto, dentro del imperio del Estado Social de Derecho (Musoni, 2003), en el que los ciudadanos confían como garante de su protección y que, a su vez, le proporcionan legalidad y legitimidad.

Refundar el Estado significa generar las condiciones para la gobernabilidad, que se encuentra más allá de los meros temas de la dirección del gobierno e incorpora la participación de la sociedad civil, por lo cual debe “recoger, elaborar y agregar la demanda de la sociedad civil haciéndola valer como criterio de utilidad colectiva” (Natera, 2005). El autor, define la gobernabilidad como:

[...] un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de demandas societales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera socialmente aceptada y eficaz. [...] las condiciones para la gobernabilidad se sitúan en su entorno o que son intrínsecas a este se producen en el ámbito de la capacidad de gobierno [...] para mantener la legitimidad y promover el desarrollo socioeconómico (Natera, 2005).

Cuando la capacidad del gobierno permite el logro de los objetivos propuestos, de paso permite condiciones para la deliberación y para el cuestionamiento de los mecanismos de decisión, dentro del marco del debate democrático. Requiere e incluye también el aumento de la capacidad administrativa y financiera, que permitan la libertad, la justicia y la equidad de los ciudadanos, principios sobre los cuales se construye y constituye el estado de derecho y una sociedad democrática.

La refundación el Estado pasa, además, por temas sustanciales como la solución a la permanente tensión entre el marco jurídico establecido en la Constitución Política frente a la descentralización y las prácticas de gobierno y de políticas públicas centralistas, que desconocen que las dinámicas particulares de las políticas públicas tienen sentido en lo local, en el territorio, y que serán eje de la gestión del posacuerdo, como escenario básico para el desarrollo y frente al logro del respeto a los derechos fundamentales de los ciudadanos. El ordenamiento territorial, a pesar de la normatividad existente, es un tema inconcluso en el país; por lo tanto, es necesario abordar de frente la regionalización, que tiene que ver con la complejidad geográfica, con la vocación productiva del territorio, con

la distribución y el uso de la tierra y con el logro de condiciones de calidad de vida de las personas, que pasa fundamentalmente por el respeto al entorno ambiental y la preservación de todas las formas de vida, incluida la humana. En palabras del presidente Juan Manuel Santos, “la paz es territorial”; por lo tanto, los territorios requieren la instalación de capacidades locales para gestionar el desarrollo y nuevas estructuras locales para hacer efectiva la presencia y la acción del Estado, para una sociedad más equitativa y más justa. Por consiguiente, la territorialización de la política es un trabajo que está por hacerse en el país.

El nuevo Estado está llamado a dinamizar y a crear nuevos espacios de participación ciudadana para hacer sostenible la paz, con una visión que no separa entre lo estatal y lo no estatal, sino que confluye sobre lo público, allí donde el Estado en movimiento interactúa con la sociedad en movimiento, allí se constituye lo público (Medellín, 1997); por lo tanto, su papel no es como dador de política pública, construida a puerta cerrada y de espaldas a la realidad, que planifica y controla sin intervención de la sociedad y que se ejecuta sin tener en cuenta las particularidades sociales y locales.

En el mundo contemporáneo y en el contexto de aceptación de la idea de que el Estado no es el exclusivo actor del desarrollo social sino que hay una pluralidad de actores, [...] “se entendió que el modo directivo de gobernar se tenía que modificar para hacerlo capaz de diseñar la forma de crear interdependencia más que dependencias, coordinar más que subordinar, construir puentes más que pirámides” [...] comienza a emerger la concepción del gobierno más centrada en la idea de coordinar y dinamizar, tomando fuerza en algunas escuelas de pensamiento el concepto de gobernanza [...] “que destaca la interdependencia o asociación entre actores gubernamentales y sociales como condición sin la cual no es posible que haya dirección de la sociedad” (Vargas, 2007).

Alejo Vargas (2007) plantea, citando a Aguilar, que “el gobierno es insuficiente para la gobernación de la sociedad” y afirma que, para la “consecución de una adecuada gobernanza [...], las políticas públicas siguen siendo una herramienta fundamental del gobierno neoregulador”. Bajo una concepción de la formulación de políticas públicas como oportunidades de diálogo en medio de la complejidad de los entornos sociales y económicos, Pedro Medellín (1997) sostiene que la estructuración de las políticas debe comprenderse como el producto de un intenso proceso político gracias al cual emergen y toman forma los proyectos e intereses de agentes, agencias y discursos; es decir, entre individuos, instituciones y síntesis de la interacción entre agentes y agencias, en pugna por imponer un determinado proyecto de dirección política y de dirección ideológica sobre la sociedad y el estado que son gobernados.

La forma de gobernar y de gestionar las políticas públicas pone de presente tanto la cultura política e institucio-

nal que prevalece en una sociedad, como el proyecto político que está en juego para imponer un determinado derrotero a la sociedad y al Estado. Esta cultura, tanto política como institucional, se expresa en tres elementos:

- a) La manera como se produce la conversación entre gobernantes y gobernados en la definición y gestión de los asuntos políticos e institucionales. Dicho de otra forma, como se hacen las peticiones entre los hablantes del proceso político o del institucional; como se producen las ofertas entre ellos y como se establecen los compromisos ya en su condición de gobernante y gobernados.
- b) La forma de disponer las cosas para alcanzar un fin; es decir, la manera como se ordena el conjunto de tácticas y estrategias gubernativas y se despliegan territorialmente las acciones de gobierno para alcanzar los resultados deseados, y
- c) La intensidad con la que se aplican los recursos del gobierno para el logro de unos propósitos definidos. O mejor, el grado de consenso o de represión que requiere su cumplimiento (Medellín, 1997).

El conflicto en Colombia ha venido exponiendo una serie de problemáticas nacionales que deben ser abordadas por toda la nación y lideradas por quienes tienen la posibilidad de conocer e interpretar de manera integral y compleja la realidad social del país. Bajo estas circunstancias, vale la pena reflexionar acerca de qué posibilidades ciertas tiene Colombia, para construir un camino hacia la paz y la reconciliación social, política y la equidad económica y la construcción de las condiciones de gobernabilidad necesarias para sacar adelante un proyecto de país hacia futuro (Figura 5).

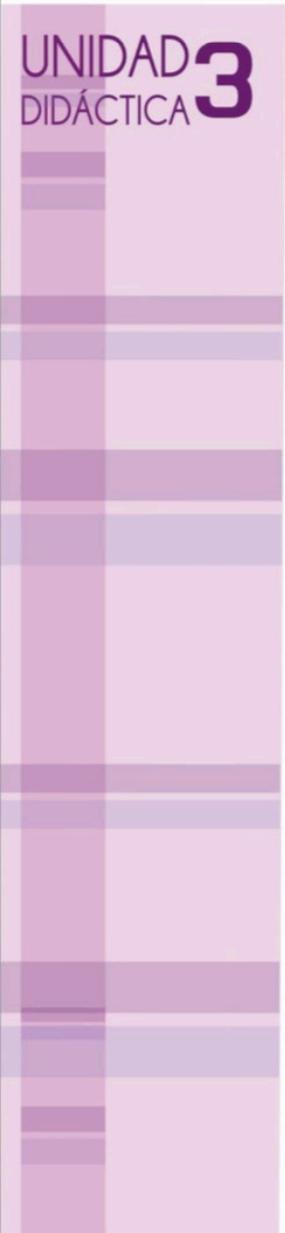


Figura 5. Construcción de un camino hacia la paz

- ¿Qué país? Una mirada de futuro construida y compartida por todos, sin distingo alguno.
- ¿Qué reformas? Las instituciones, incluida la conquista de las voluntades de las personas que las conforman, para atender de manera efectiva la justicia y la verdad, la política social estructural y la igualdad en las oportunidades.
- ¿En qué lugares? En un territorio que se reconcilie con la naturaleza y que acoja a las personas para brindarles una vida sin riesgos y con futuro para las siguientes generaciones, en el campo y en las ciudades, que incluya lo regional, como el espacio de encuentro entre lo local y lo global.
- ¿Con qué recursos? Con toda nuestra riqueza disponible, natural y construida. Con decisiones económicas equitativas, con unas empresas que entiendan la importancia del trabajo de buena calidad, con un comercio responsable y con un consumo racional.
- ¿Con quiénes? Con todos nosotros. Para que abordemos con responsabilidad la tarea de la reconstrucción de nuestro Estado y nuestra institucionalidad, para abordar de frente la pobreza y la desigualdad en nuestra sociedad y la falta de oportunidades para casi el 50 % de la población.
- ¿Y cómo? Recurriendo al conocimiento formal y a los otros saberes, a lo que puede hacernos diferentes del resto del mundo.

Fuente: elaboración propia.

Esto será posible en términos de conocimiento, en el diálogo de saberes, y de *otros saberes*; por lo tanto, será importante también encontrar qué saberes y conocimientos, quiénes los producen, cómo se construyen y cómo llegan a las comunidades para ser usados por ellas. Es necesario producir; por lo tanto, investigar el conocimiento que nuestro desarrollo requiere y el conocimiento que el proceso de construcción de una paz sostenible necesita, lo que obliga también a rescatar prácticas ancestrales casi olvidadas, de trabajo comunitario, de resolución de conflictos y de desarrollos económicos alternativos al capitalismo y al mercantilismo, que fueron utilizadas por comunidades campesinas e indígenas en procesos asociativos y participativos, con sistemas comunitarios de relaciones de reciprocidad, como la Minga.

El papel del gerente social frente a todo lo hasta aquí planteado está por definirse; no hay fórmulas, ni caminos establecidos. Las líneas de ruta son los fines, las particularidades y las premisas planteadas para el accionar de los gerentes sociales y esto requiere del compromiso con una sólida e inquebrantable base ética, unida a un conocimiento profundo y responsable acerca del campo social. De esta manera, la pregunta clave es cuál es el papel que corresponde a los gerentes sociales, dado su conocimiento de las circunstancias del entorno social, económico y político que derivaron el conflicto, en la búsqueda de aportes teóricos y conceptuales, a partir de una visión autoconstruida y autorreferenciada, que permitan a nuestra sociedad encontrar la mejor salida a más de cincuenta años de conflicto.

ESTUDIO DE CASO

La Gerencia Social y la rentabilidad social:

El Caso de la comunidad campesina de Huayacondo,⁴ Ayacucho (Perú)

4 A lo largo del texto consultado, los autores escriben Huayacondo, pero el nombre correcto de la comunidad, de acuerdo con información disponible, es Guyacondo. Como en ninguna parte del texto se explica este cambio y en el ánimo de facilitar la posterior búsqueda de información con respecto del caso, en este texto se cambió al nombre más comúnmente usado, con fines estrictamente académicos.

Figura 6. Huayacondo, Perú



Fuente: Huamani et ál (2014).

El caso que se presenta, que es considerado un caso exitoso de gerencia social, es el producto de una investigación de Pedro L. Tito Huamani, Elena Bautista Flores, Lisbeth Bonilla Jerí, docentes e investigadores de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de Lima, Perú. Para ilustrar las características de la situación y los resultados logrados, a continuación, se transcriben algunos apartes del informe de investigación.

El presente trabajo constituye un análisis de aplicación de los conceptos de la gerencia social, en una organización comunal. La Comunidad Campesina de Guayacondo del distrito de Tambillo, provincia y departamento de Ayacucho (Perú), mediante la práctica comunal, logra resultados impactantes que permiten mejorar la calidad de vida de sus conciudadanos. El instrumento organizacional que ha permitido bajar las tasas de mortalidad infantil, combatir la desnutrición crónica en los niños de la comunidad, así como elevar el nivel de organicidad, para administrar y utilizar óptimamente los recursos naturales viene a ser el Comité de Desarrollo Comunal (CODECO).

El CODECO es la organización matriz comunal que aglutina a la Junta de Usuarios del Agua, Asociación de Padres de Familia (APAFA), Club de Madres, Vaso de Leche, Junta de Asignación de Agua para Servicios (JAAS), la Asociación de Criadores de Cuyes, Asociación Vitivinícola, entre otros. Al ser un foro de discusión permanente,

ha permitido elevar el nivel de conciencia de los comuneros, con los consiguientes resultados favorables para el bienestar de la comunidad campesina.

Mediante el empoderamiento y liderazgo comunitario que desarrollan las diferentes organizaciones articuladas al CODECO, a la fecha, la comunidad campesina puede exhibir los siguientes logros:

- El ingreso anual económico de las familias aumentó en 57 %, en relación con el año anterior, lo que les permite gastar más en su alimentación.
- Mejora en el acceso de agua segura en un 95 % y de saneamiento básico en un 90 %.
- Disminución en el 6,9 % de un total del 20 % de la incidencia de desnutrición crónica en menores de 3 años.
- Formalización de su estructura organizacional ante el Gobierno Local y Regional, puesto que CODECO está reconocido con ordenanza municipal. Esto les permite mostrarse ante sus miembros y otras comunidades como una organización comunal sólida y sostenible.
- Construcción y utilización de cocinas mejoradas en cada vivienda, con asistencia técnica ONG Care Perú e instituciones públicas.
- Promoción y participación de la mujer, en los diferentes niveles de organización.

Situación de la comunidad campesina de Guayacondo, Ayacucho. A modo de diagnóstico

La comunidad de Guayacondo se encuentra ubicada en el distrito de Tambillo, Provincia de Huamanga, Región Ayacucho, a una hora y media de la capital de la provincia. Anteriormente fue una zona bastante productiva habitada por caciques y yanaconas, después de varios enfrentamientos se conformó la comunidad reconocida el 13 de septiembre de 1958 y en 1992 se actualizó el título de propiedad. En cuanto a los servicios de educación, cuenta con institución educativa y con acceso a dos puestos de salud, uno de los cuales es distante.

Anteriormente tenían conformada una junta comunal. La junta directiva comunal estaba desorganizada, puesto que cada uno trabajaba por su lado, solo participaban los varones en las reuniones que se llevaban a cabo en la comunidad. Hasta antes de 2005, presentaban diferentes problemas, como deficiente saneamiento básico, falta de agua potable, inadecuadas prácticas de higiene, inadecuados hábitos de alimentación en las familias de las co-

munidades, alta prevalencia e incidencia de enfermedades infecciosas gastrointestinales y parasitarias, altas tasas de desnutrición y anemia en la población infantil, escaso protagonismo y empoderamiento de las autoridades y de la población para lograr cambios y mejoras, carencia de un sistema de vigilancia comunal y escasas iniciativas para generar recursos económicos, todo ello repercutiendo en el desarrollo de la comunidad.

Del análisis de estos problemas que existían en Guayacondo, las instituciones públicas y algunas OGN que operaban en la zona, iniciaron un proceso de socialización y sensibilización a la comunidad y a las autoridades locales. En la actualidad, todas las organizaciones que existen en la comunidad se organizan en torno al Comité de Desarrollo Comunal (CODECO), donde sus organizaciones de base, como la Junta Administradora de Servicios y Saneamiento (JASS), el Comité de Vaso de Leche, el Club de Madres, la Junta de Regantes, el presidente Comunal, los Clubes Deportivos, el juez de paz, el teniente gobernador, el personal de salud, Apafa, el director de la escuela, etc. conforman una red social comunal, dirigida por el presidente de la comunidad, quienes se reúnen periódicamente para formular su visión, previa realización del diagnóstico comunal. Luego de identificar sus problemas, elaboran su plan comunal, de acuerdo con los problemas priorizados, llegando incluso a formular pequeños perfiles de proyectos, los cuales son elevados al presupuesto participativo de la municipalidad distrital y finalmente evalúan el proceso de cumplimiento de sus actividades programadas.

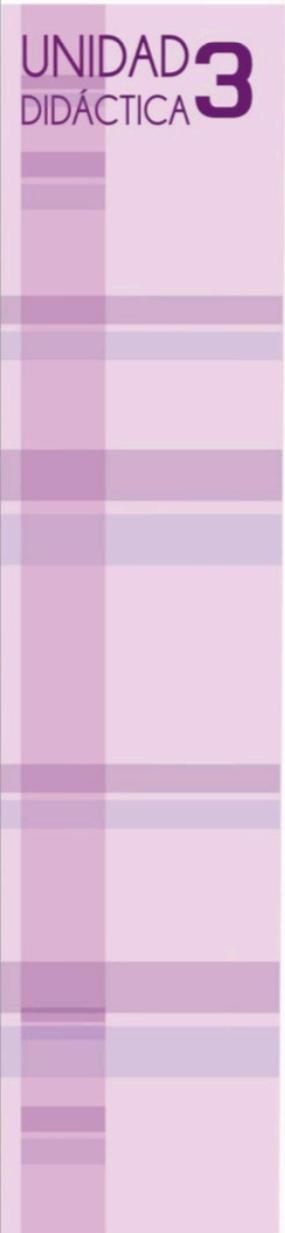
Organización interna de CODECO

El CODECO es un comité que articula todas las organizaciones existentes en la comunidad y cumple diferentes funciones. El CODECO es la organización integrada por los diferentes actores sociales clave de la comunidad, convirtiéndose en una instancia representativa comunal en los espacios de concertación y que, según las necesidades de las comunidades, algunas veces se comporta como la misma junta directiva o complementarla, para buscar en forma conjunta la solución de sus problemas.

El CODECO es el máximo órgano de coordinación y representación de la comunidad ante el gobierno local, y tiene la misión de liderar todo proceso de desarrollo en su comunidad; está integrado por personas democráticamente elegidas por la comunidad, conformado por las autoridades, líderes comunales y organizaciones de base. El CODECO tiene una junta directiva dirigida por un presidente, y cuenta con secretario, tesorero y vocales quienes cumplen sus respectivas funciones. La municipalidad distrital de Tambillo, por medio de la oficina de desarrollo social, ha reconocido al CODECO como máxima representación de la comunidad campesina de Guayacondo, mediante ordenanza municipal.

Logros alcanzados por la comunidad a partir de las prácticas gerenciales desde la gerencia social:

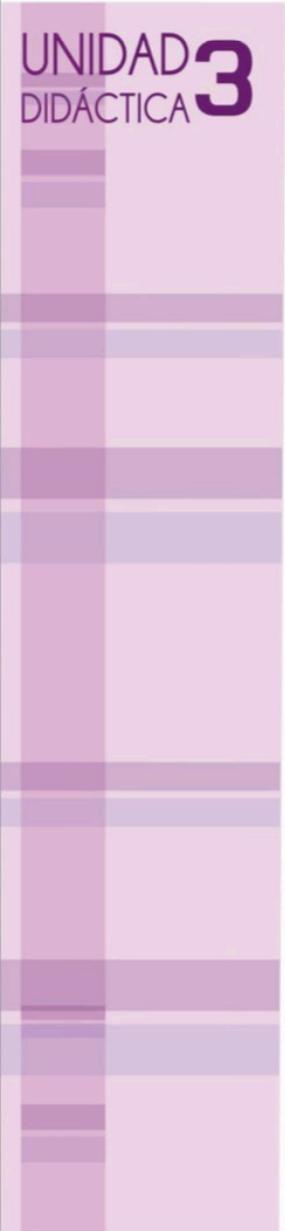
- El ingreso anual económico de las familias aumentó en 57 %, lo que les permite gastar más en su alimentación.
- Mejora en el acceso de agua segura en un 95 % y de saneamiento básico en un 89 % del total de la población.
- Nuevas formas de generación de ingresos promocionando la producción sostenida de la crianza de animales menores (cuyes) y la industrialización de la uva, en vinos que se comercializan por ahora en menor escala.
- Disminución al 6,9 % la incidencia de desnutrición crónica en menores de 3 años. Anterior a dicho periodo, la incidencia de la desnutrición representaba el 20 %.
- Disminución 5 % la incidencia de desnutrición durante la gestación, la cual era del 35 %.
- Cultivo de flores, frutas, hortalizas, ajo, maíz morado, kiwicha, quinua, arveja, entre otros, y, por ende, mejora de la alimentación y los ingresos económicos en cada familia.
- Disminución al 13 % del 52 % anterior de la incidencia de enfermedades diarreicas.
- Se disminuyó al 12 % (de 79 %) la incidencia de anemia en niños menores de 3 años.
- Formalización del CODECO por medio de una ordenanza por el gobierno municipal.
- Organización comunal fortalecida y sostenible.
- Sistema de vigilancia comunal operativo (SIVICO), que controla el estado nutricional de los niños menores de 3 años y gestantes.
- Implementación de las cocinas mejoradas en cada vivienda con la asistencia técnica del personal de salud, programa Juntos, Gobierno Local y presupuesto familiar.
- Práctica de valores ancestrales.



- Adecuada planificación familiar.
- Promoción de la participación de la mujer en los diferentes niveles de organización.

CONCLUSIONES

- La Gerencia social debe conducir a la obtención de metas determinadas de desarrollo social y humano, mediante el uso eficiente y racional de recursos. Es una herramienta que deben incorporar las instituciones públicas y sociales en sus planes y programas de desarrollo para promover el mejoramiento y calidad de vida.
- La gerencia social no solo busca una modernización institucional, sino también, y fundamentalmente, una propuesta alternativa, donde el desarrollo no solo sea crecimiento económico, sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social mediante los programas institucionales.
- El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente.
- Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.
- Una comunidad se convierte en *saludable* cuando implementa la estrategia de municipios y comunidades saludables, que consiste en fortalecer la ejecución de las actividades de promoción de la salud en el ámbito comunal, involucrando a las autoridades del gobierno y a la comunidad, fomentando el diálogo y compartiendo conocimientos y experiencias; así como estimulando la colaboración entre municipios y comunidades.
- Las familias saludables logran tomar decisiones de mejorar sus condiciones de vida, salud, educación, ingresos logran el bienestar y el desarrollo integral de todos sus miembros.
- En la comunidad de Guayacondo se practica la gerencia social de modo empírico, por medio del comité de Desarrollo Comunitario (CODECO), bajo la orientación de la municipalidad y ONG que hacen presencia



en el territorio. En CODECO, están representados todas las organizaciones, así como autoridades y funcionarios importantes que de manera concertada y coordinada toman decisiones, buscando el beneficio comunitario.

- La gerencia social practicada en las comunidades conlleva a mejorar las condiciones de vida de la población, contribuye al empoderamiento social de hombres y mujeres, se establece una relación horizontal entre las instituciones y comunidades; se fortalecen las capacidades de gestión y negociación de la comunidad y promueve condiciones para el ejercicio de deberes y derechos, teniendo como resultado a largo plazo el desarrollo humano.

La gerencia social se convierte en un instrumento de gestión organizacional a nivel comunitario, que genera espacios de participación y un estilo democrático de decisión, donde el protagonista del cambio es la misma comunidad de base y quien, en el trabajo en red con otras organizaciones, logra desarrollar aportes de manera creativa, a partir de la propia experiencia y de su conocimiento ancestral, que son tenidos en cuenta en la solución de problemas, que son auto diagnosticados.

MATERIAL DE ESTUDIO

Autor	Documento	Ubicación
Bastidas Aguilar	Potencialidades humanas y capacidades territoriales: sendas para el postconflicto en Colombia.	http://dx.doi.org/10.22490/25394150.1867
Pardo M., Luz P	Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social.	http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20(01-17)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf
Kliksberg, Bernardo	Video: Un mundo mejor – El otro me importa: Informe Kliksberg II	http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8187/5796?temporada=2

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

Agamben, G. (2004). *Estado de Excepción. Homo sacer III*. Valencia (España): Editorial Pre-Textos.

Alcántara, M. (2004) “Aproximación teórica al fenómeno de la gobernabilidad de los sistemas políticos” en: *Gobernabilidad, crisis y cambio*. México: F.C.E.

Camou, A. (2009). *Tres Miradas Sobre la (In) Gobernabilidad: Eficacia, Legitimidad y Estabilidad Política*. En *Ciencia Política, Nuevos Contextos* (mimeo).

Chica Vélez, S. (2010). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 55-74.

Falcão, H.; Marini, C. & otros. (2010) *Una guía de gobernanza para resultados en la administración pública*. Brasília, DF: Publix Editora.

Foucault, M. (2007). “La gubernamentalidad”. En Giorgi, G., Rodríguez, F. (comps.), *Ensayos sobre Biopolítica, excesos de vida*. Barcelona: Paidós.

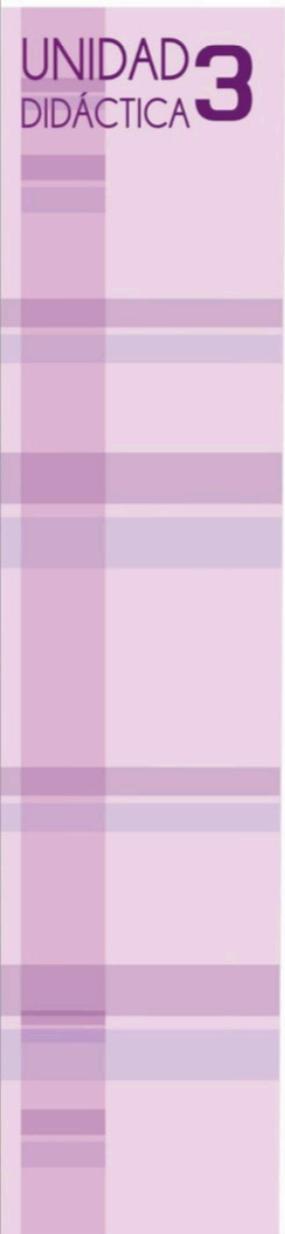
Kelsen, H. (1960). *Teoría General del Derecho y del Estado*, México, UNAM, 1969, p. 215-246.

Medellín, T. P. (1997, mayo). *Inestabilidad, incertidumbre y autonomía restringida: Elementos para una teoría de la estructuración de Políticas Públicas en Países de Baja Autonomía Gubernativa*. En Congreso del CLAD. Caracas: Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 8

Moore, M. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona, Ed. Paidós.

Morales Nieto, J. (2013). *Esbozo de una Estrategia Postconflicto*. En Seminario–Taller “¿Cómo enfrentar el postconflicto en Colombia?” Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo –CIDER. Universidad de Los Andes. Bogotá, D.C.

Musoni, P. (2003). *Reconstructing Governance and Public Administration Institutions for Effective, Conflict-Sensitive Rule of Law*. Nueva York. UNITED NATIONS (Ed.) *Reconstructing Governance and Public Administration for Peace-*



ful, Sustainable Development (62-73).

Natera Peral, Antonio. (2005). *La gobernanza como modo emergente de gobierno y gestión pública*. GAPP núm. 33-34: mayo-diciembre.

Negri, T. (2008). *La Fábrica de Porcelana. "Gobierno y Gobernanza, por una crítica de las formas de Gobierno"*. Madrid.: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *La Reinención del Gobierno*. New York: Addison-Wesley.

Roth, Deubel, André-Noel (edit.). (2010). *Las Políticas Públicas y sus principales enfoques analíticos*. En Roth Deubel, André-Noel (edit.) *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. (p.18-65). Bogotá, D.C. Universidad Nacional.

Sulbrandt, José. (2002). *Introducción a La Gerencia Social. Notas de clase*. Programa Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington: INDES.

Vargas Velázquez, Alejo. (2007). *Políticas públicas, Gobernanza y globalización*. En Vargas Velázquez, Alejo (Ed.) *Fundamentos de Políticas Públicas* (p.9-34) Bogotá, D.C. Universidad Nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

Competencias Directivas en Escenarios Globales.

Julián, Puga V., y Luis, Martínez C. (2008, octubre – diciembre). *Revista Estudios Gerenciales*. 24 (109), pp 87-103. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/277

El artículo *Competencias Directivas en Escenarios Globales*, plantea que “los líderes y directivos de los tiempos modernos” requieren estar renovando sus competencias para lograr obtener las herramientas intelectuales y prácticas para su gestión. El documento presenta una discusión teórica, que parte de un proceso de investigación documental frente a las competencias que los directivos de alto nivel necesitan desarrollar, “sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos” (p.87), esto con el propósito de proponer un inventario de las mismas que guarden relación con los retos del entorno global, dadas sus características de entornos turbulentos y cambiantes.

Los autores planean la importancia de conocer y comprender las competencias que los directivos requieren como

orientación para realizar procesos de capacitación y actualización, a fin de que ellos logren obtener “los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades”. Reconocen que son muchas las competencias que requieren los directivos; sin embargo, enfocan su análisis en cinco puntos que consideran como las conductas más observadas y habituales en los directivos con éxito en su gestión directiva: orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. Esto se sustenta en planteamientos e investigaciones de diversos autores en diferentes contextos del mundo.

Posteriormente, se plantean uno a uno el significado y alcances de cada una de las competencias señaladas, en el entendido de que estas contribuyen o forman parte de las competencias directivas como un todo, por medio de un modelo conceptual que permite “comprender la totalidad del conjunto de análisis con un enfoque más sistémico” (p.89).

Para concluir, los autores plantean que estas competencias “no tiene una connotación de privada o pública” y aducen que “un administrador o un alto directivo, tiene responsabilidades inherentes a su posición y con base en ella responden [...] Los esfuerzos de las organizaciones públicas y privadas para diagnosticar y desarrollar competencias directivas son una buena señal de la importancia que reviste este tema” (p.100). Por otra parte, dado el tipo de investigación relacionada más con aspectos teóricos, proponen profundizar con trabajos empíricos.

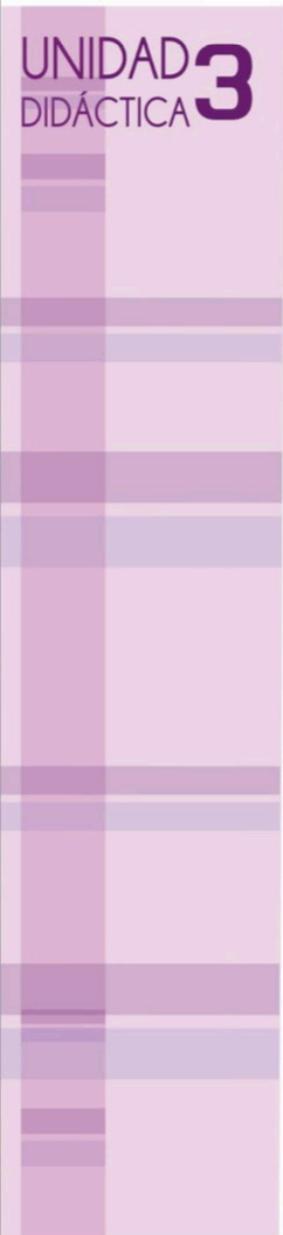
Gestión Territorial: La Intervención del Territorio. Gestión del Territorio: Un Método para la Intervención Territorial

Luis Eduardo, González F. (2011). Disponible en:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/120283/Gonzalez_Luis_Gestion_territorio.pdf?sequence=1

El capítulo 4. Gestión Territorial: la intervención del territorio puede obedecer a distintos objetivos: resolver un conflicto socioambiental, restaurar condiciones del medio, regularizar situaciones institucionales, identificar probables impactos territoriales, etc. (p.42) y son los que mayormente convocan el accionar de las instituciones públicas; sin embargo, lo que proponen en el discurso, frente a integración, visión holística, desarrollo endógeno, no es consecuente con las acciones que se emprenden, ya que estas son parciales, poco integradoras y con visiones de desarrollo que casi nada tienen que ver con la realidad.

Se encuentra una profusa producción teórica frente a la gestión del territorio, centra la discusión en aspectos conceptuales, pero pocos planteamientos que aporten a la ingeniería del proceso; por lo tanto, se hace necesario



avanzar en las formas de intervención para avanzar en el sentido correcto.

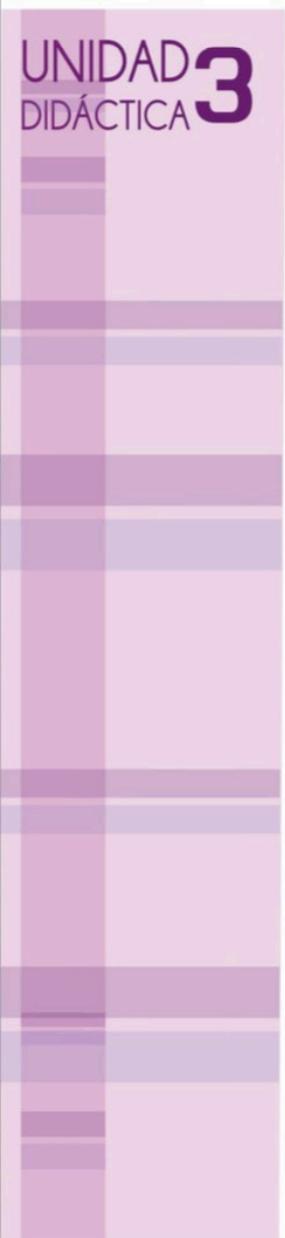
La gestión territorial, entendida como una ingeniería, requiere de un método y de instrumentos para su diseño y ejecución. Por lo tanto, la planificación es un aspecto fundamental de toda acción que se lleve a cabo en el territorio. La planificación del desarrollo local se lleva a cabo a partir de la década de 1980, especialmente en el diseño e impulso a planes estratégicos territoriales, con la idea de dar coherencia y consistencia a procesos “desordenados” de desarrollo local; pero, que también generaron una cultura planificadora, introduciendo ciertas dosis de racionalismo constructivista que ha ocasionado problemas al desarrollo local [...] El racionalismo constructivista visiona las sociedades como organizaciones mecánicas, cuyo comportamiento podría ser previsto y calculado mediante el diseño, la planificación y la ordenación, y la gestión científica. Existía una “kit de herramientas” aplicable a cualquier territorio y sociedad. Estas condiciones no escapan tampoco a la planificación estratégica territorial, porque también desconocen las características de complejidad de un territorio plural y conflictivo. A partir de los principios de recursividad, retroalimentación incremental, flexibilidad, ciclicidad y el concepto de territorio como sistema complejo, se propone una metodología para la gestión territorial, que incorpora la elaboración de modelos de interpretación del territorio como herramienta metodológica de diagnóstico y el diseño y los conceptos relacionados con la delimitación del mismo, denominado *Sistema de gestión del territorio*.

Estudio sobre buenas prácticas para el desarrollo de proyectos sociales de Vallenpaz.

Pedro Barón., Fernando et ál. (2010). *Recuperación de la Finca Tradicional en el Norte del Cauca*. Cali: ICESI- CEDEP –VALLENPAZ. Disponible en: <http://vallenpaz.org.co/wp-content/uploads/2016/06/SISTEMATIZACION-ICESI-Ma-yo-13-2010-INSTITUCIONAL.pdf>

Este documento presenta el producto de una investigación sobre buenas prácticas de gerencia social para el desarrollo de proyectos sociales de Vallenpaz, una corporación sin ánimo de lucro, creada en el 2000, con el objetivo de contribuir a la construcción de paz en Colombia, mediante la generación de oportunidades de desarrollo en comunidades campesinas del suroccidente afectadas por el conflicto armado. La investigación se desarrolla a partir de la aplicación de una metodología narrativa de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social, propuesta por Barzelay y Cortázar, en 2004, para el INDES –BID.

El estudio evidencia cómo Vallenpaz es el resultado de la confluencia de dos tipos de acción colectiva bien diferentes, una de carácter más coyuntural y urbano, que se gesta en Cali como producto de una serie de secuestros y ataques a la ciudad, principalmente a sus élites. La segunda de más largo aliento y de carácter rural, heredera de los procesos políticos y organizativos de indígenas, campesinos y organizaciones de afrocolombianos en el



departamento del Cauca.

Vallenpaz es resultado de una serie de encuentros entre diferentes organizaciones de la sociedad –de variados sectores y clases sociales–, de muy diversas comunidades y etnias, de territorios y espacios sociales diferentes, que logran comunicar y entretrejer experiencias y saberes urbanos y rurales, en medio de una creciente incertidumbre y desconfianza social... esto se da en medio de disputas y tensiones. Las fortalezas de Vallenpaz radican en su capacidad de mediación y en la construcción de redes e iniciativas entre diferentes actores, en los avances que ha hecho al dar visibilidad el problema agrario (de manera diferencial para actores y escenarios), pero sobre todo en mostrar salidas a la pobreza y a la superación del conflicto armado y social. Señala, además, los desafíos que tiene este programa-red que están principalmente en el fortalecimiento de alianzas locales y nacionales para el diseño e implementación de políticas públicas, en un juicioso y múltiple trabajo de reconocimiento de la alteridad y, quizá, en una mayor participación en la discusión sobre el problema agrario. Esta experiencia es valiosa por tratarse de una sistematización institucional que retoma un caso concreto, pero que pretende aportar al desarrollo del modelo de intervención.

Temas en gerencia Social. La gerencia social en el nuevo siglo. Una aproximación teórica.

[Percy, Bobadilla D. \(2005\) Pontificia Universidad católica del Perú. Disponible en: <http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/10/Cdrno-de-trabajo-Percy-Bobadilla-gerencia-social.pdf>](http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/10/Cdrno-de-trabajo-Percy-Bobadilla-gerencia-social.pdf)

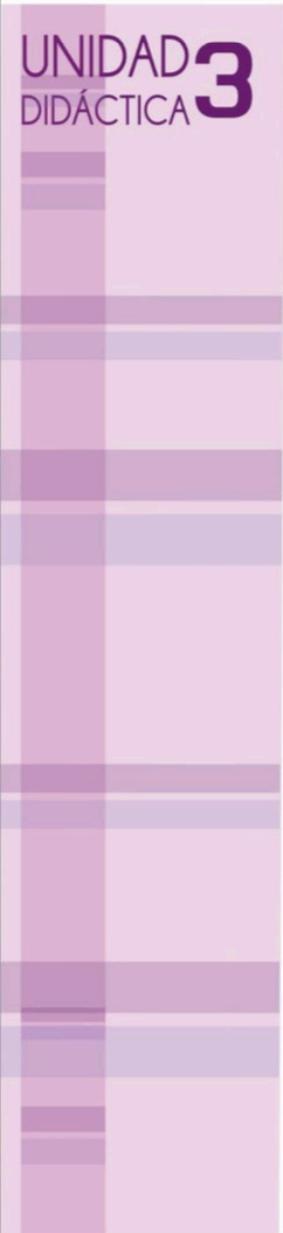
Reconstructing Governance and Public Administration Institutions for Effective, Conflict-Sensitive Rule Of Law

Protais, Musoni (2003). Nueva York: UNITED NATIONS (Ed.) Reconstructing Governance and Public Administration for Peaceful, Sustainable Development. (62-73). Disponible en: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2003%20Reconstructing%20Governance%20and%20Public%20Administration%20for%20Peaceful,%20Sustainable%20Development.pdf>

Y en:

http://www.inmetconsultorias.com/files/publicaciones_files/temasengerenciasocial.pdf

Este documento fue escrito como material de estudio para los estudiantes de la Maestría en Gerencia Social de la Universidad Católica del Perú. Pretende definir un marco de acción de la gerencia social y contribuir al entendi-



UNIDAD 3 DIDÁCTICA

miento de la significación y el alcance de la gerencia social en relación con la gestión pública y privada; así como aportar al desarrollo y la institucionalización de esta disciplina en los espacios académico y profesional. Está organizado en tres grandes partes. La primera se refiere a la perspectiva de la gerencia en el marco de los programas y proyectos de desarrollo, resalta cómo las organizaciones que impulsan estas propuestas incorporan esta disciplina con una orientación estratégica; es decir, hoy ya no se puede hablar solo de gestión a nivel interno (microambiente), sino que además debe tomarse en cuenta las contingencias económicas, políticas y socioculturales del entorno (macroambiente) en el cual interactúan las instituciones para alcanzar sus objetivos.

La segunda parte alude a las condiciones sociales y políticas que han promovido la aparición de la gerencia social como una disciplina que intenta enfrentar los desafíos que plantea la gestión de programas y proyectos de desarrollo orientados a buscar impactos relevantes en la calidad de vida de las personas pobres, vulnerables o excluidas. La tercera parte ofrece una definición de gerencia social que intenta distinguirse de la gestión pública y privada de programas y proyectos, en la cual el concepto de cogestión de bienes comunes estructura su contenido y le otorga una identidad distintiva, poniendo énfasis en la división y asunción de responsabilidades por los diversos actores involucrados en el manejo de dichos bienes.

Este texto, *Reconstrucción de Gobernanza e Instituciones de la Administración Pública Sensibles al Conflicto para un Efectivo Estado de Derecho*, fue publicado en Nueva York, en 2003, por la Organización de las Naciones Unidas. El capítulo 4 del documento se denomina *Reconstructing Governance and Public Administration for Peaceful, Sustainable Development*, y busca realizar un aporte para contrarrestar los peligros de la reconstrucción en un proceso de posconflicto, ya que si esta no tiene en cuenta aspectos como los mecanismos suficientes y adecuados para la representación, la participación, la reconciliación, la gestión de conflictos, y la cohesión nacional, con frecuencia se produce un nuevo conflicto violento.

Los países en proceso de posconflicto se abocan a grandes desafíos que no solo incluyen la eliminación del conflicto y la reconstrucción de la infraestructura, sino, además, cambiar las mentalidades, el aumento de la cohesión social y la construcción de confianza y la esperanza de futuro. Según el autor, el factor más importante para el éxito, o el fracaso, de un proceso de reconstrucción, es que exista o pueda ser construido un gobierno legítimo y coherente. "En una nación en posconflicto, la tarea de reconstruir la gobernanza y las Instituciones de la Administración Pública para un efectivo Estado de Derecho sensible al conflicto es una de las tareas fundamentales, necesaria para un futuro pacífico y próspero. Este documento se centra específicamente en el caso de Ruanda y sus intentos de reconstrucción institucional después de la guerra civil y el genocidio de 1994. "Según el Banco Mundial, la reconstrucción de un país después de un conflicto se centra en la necesidad de reconstruir el marco

socioeconómico de la sociedad y las condiciones propicias para una sociedad en paz, para la gobernanza y para el Estado de Derecho. Teniendo en cuenta que después del conflicto, las sociedades carecen de mecanismos e instituciones para la defensa del Estado de Derecho y para enfrentar abusos del pasado, procesos estos, cruciales en la reconstrucción de la confianza.

WEBGRAFÍA

Barón P., Fernando et ál. (2010). Estudio sobre buenas prácticas para el desarrollo de proyectos sociales de Vallenpaz. Recuperación de la Finca Tradicional en el Norte del Cauca. Cali: ICESI- CEDEP –VALLENPAZ. Disponible en: <http://vallenpaz.org.co/wp-content/uploads/2016/06/SISTEMATIZACION-ICESI-Mayo-13-2010-INSTITUCIONAL.pdf>

Bastidas Aguilar, L. (2017). Potencialidades humanas y capacidades territoriales: sendas para el postconflicto en Colombia. *DESBORDES. REVISTA DE INVESTIGACIONES. ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, ARTES Y HUMANIDADES-UNAD*, 6, pp. 65–77. Disponible en: doi:<http://dx.doi.org/10.22490/25394150.1867>

Cursos del INDES (BID): <http://cursos.iadb.org/>

GARCÍA V., MAURICIO. (2008, 11 DE OCTUBRE). Un país de estados de excepción. *EL ESPECTADOR*. Bogotá D.C. Disponible en: <http://www.elespectador.com/impreso/politica/articuloimpreso43317-un-pais-de-estados-de-excepcion>.

Gobierno Nacional de la República de Colombia y FARC-EP (2012). Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Mesa de Conversaciones. La Habana, Cuba. Disponible en: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/>

Huamani, Tito., Bautista F., Elena, Bonilla, Jerí L. (2014, noviembre). La Gerencia Social y la Rentabilidad Social: El Caso de la Comunidad Campesina de Guayacondo-Ayacucho, *Revista Gestión en el Tercer Milenio*. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM. 14 (28) pp.69-86. ISSN 1728-2969. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8825/7662>

Moore, Mark (2006, febrero). Creación de valor público por medio de alianzas público-privadas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 34. Caracas: CLAD. Disponible en:

<http://www.up.ac.pa/viex/diplomadodegovernabilidad/documentos/RaulVelasquez/Moore.%20Creando%20Valor%20p%C3%BAblico%20en%20APP.pdf>

Moreno, Marco. (2009). Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas. Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas. ILPES-AECID. Santa Cruz, Bolivia. Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/c16_valor_publico.ppt

Ospina Serna, Juliana. (2013.) Eclósion del conflicto armado colombiano: actores y dinámicas. Política Crítica. Disponible en: <http://politicacritica.com/2013/02/07/eclosion-del-conflicto-armado-colombiano-actores-y-dinamicas-2>

Pardo M., Luz Patricia. (2011, junio). Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social. Barquisimeto (Venezuela). Revista Científica Digital Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales. 2 edición Especial. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20\(01-17\)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20(01-17)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf)

PNUD. (2014). Construcción de una paz territorial, estable, duradera y sostenible en Colombia. Disponible en: <http://www.oidhaco.org/uploaded/content/article/798621277.pdf>

Publicaciones del INDES (BID): <https://publications.iadb.org>

Publicaciones sobre Gerencia Social:

http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Publicaciones/Documentos/documentos_2009/publicaciones_documentos2009.html

Serie de Videos Informe Kliksberg IV.

<http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8187/8793?temporada=4>

Temas de Gerencia Social:

https://publications.iadb.org/discover?query=GERENCIA+SOCIAL&submit=&sort_by=score&order=desc

Tomado y ajustado con fines académicos de:

Huamani, Tito., Bautista F., Elena, Bonilla, Jerí L. (2014, noviembre). La Gerencia Social y la Rentabilidad Social: El Caso de la Comunidad Campesina de Guayacondo-Ayacucho, Revista Gestión en el Tercer Milenio. Lima: Facultad

de Ciencias Administrativas- UNMSM. 14 (28) pp.69-86. ISSN 1728-2969. Disponible en:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8825/7662>

Tomado y ajustado con fines académicos de:

Huamani, Tito., Bautista F., Elena, Bonilla, Jerí L. (2011, diciembre). La Gerencia Social y la Rentabilidad Social: El Caso de la Comunidad Campesina de Huayacondo-Ayacucho, Revista Gestión en el Tercer Milenio. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM. 14 (28) pp.69-86. ISSN 1728-2969. Disponible en:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8825/7662>

Torres, J. (2010). Reflexiones sobre la importancia del valor público. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/reflexiones-sobre-la-importancia-del-valor-publico/>

GLOSARIO

Campo: contexto, entorno o ámbito que resulta propio de un sector profesional o de una actividad, implica el desarrollo del conocimiento sobre un tema en específico, el cual es pensado o investigado en un centro de estudios por investigadores. Los campos de estudio tienen, por lo general, numerosas ramas o subdisciplinas y las líneas que las distinguen suelen ser arbitrarias y ambiguas, dependiendo de quién investigue.

Valor público: (según Mark Moore, creador del concepto) capacidad que tienen el gobierno, sus instituciones y los gerentes públicos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, para el establecimiento de una sociedad bien ordenada donde lo justo, eficiente y la rendición de cuentas de la empresa pública existan. Implica que el directivo público, con su trabajo, contribuya a que el sector público genere valor.

Capital social: considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, por medio de cuatro fuentes principales: el afecto, la confianza mutua, las normas efectivas y las redes de trabajo y apoyo sociales. El capital social mide, por lo tanto, la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Una sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, la de colaborar y llevar a cabo la acción colectiva. (Fuente:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_\(sociolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_(sociolog%C3%ADa))).

Posconflicto: tiempo que sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados. Puede entenderse como un concepto de un único atributo: la reducción del número de homicidios relacionados con el conflicto por debajo de un umbral determinado, que le otorga o le niega el estatus de conflicto activo.

Implica un proceso de cambios y transformaciones de mediano y largo plazo, que se produce en torno a aspectos de orden cultural y que incluye las creencias, las identidades y los valores relacionados con la paz. (<http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Postconflicto/>).

Posacuerdo: por sí mismo, no es lograr la paz en Colombia ni la solución definitiva del conflicto, puesto que los conflictos no se terminan, sino que sufren una transformación; lo que sí permite la firma del acuerdo es generar unas condiciones para construir confianza, promover una cultura de paz, cambiar la idea de que la guerra es algo connatural a nuestra sociedad y buscar la reconciliación y el perdón como base de la construcción de un nuevo tejido social. Producto de este primer momento, en el mediano y largo plazo, podremos hablar de posconflicto.

Construcción de paz: fortalecimiento y solidificación de la paz para evitar una recaída en el conflicto. Es un concepto inferior en extensión a “posconflicto” y abarca un mayor número de atributos, tales como el DDR (procesos de desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes), la reconciliación, la atención a población vulnerable, la construcción de memoria y verdad, la justicia transicional y la reparación, la prevención de la violencia y el crimen, la reforma de las Fuerzas Armadas y de Policía, la reconstrucción y el desarrollo económico, la estabilización política y la participación del sector privado, la sociedad civil y la comunidad internacional en todos ellos. (<http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Postconflicto/>).

Reconciliación: “Proceso social que involucra el reconocimiento mutuo del sufrimiento pasado, y el cambio de actitudes y comportamientos destructivos por relaciones constructivas para una paz sostenible” (Brounéus 2003). Esta definición describe luego sus tres componentes básicos como emociones, actitudes y comportamientos, y aclara que se aplica principalmente a procesos de reconciliación nacional que se materializan en forma de actos públicos de perdón, iniciativas oficiales y comisiones de la verdad. (<http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Reconciliacion/>).

Territorializado: las dinámicas del desarrollo en el nuevo enfoque se establecen a partir de la identificación de la lógica de los territorios –con sus componentes materiales y simbólicos– y de las territorialidades que se ejercen en ellos. Teniendo presente el doble papel de territorio, como soporte material y básico del desarrollo social, y como

producción social derivada de la actividad humana, que transforma con su dinámica, ese territorio que le sirve de base (Múnera s.f.).

UNIDAD 3 DIDÁCTICA