

Gerencia social y procesos de comunicación comunitaria

Por Carlos Alberto Vélez Venegas

Presentación

Se viene hablando en el país en los últimos años de renovar el abordaje de la gerencia social, la cual, como movimiento de reflexión, ha crecido en el sector social y, por supuesto, en el académico y el universitario. En este último su desarrollo es ostensible, gracias a los innumerables postgrados que sobre la materia existen actualmente en Colombia.

Las páginas que siguen incluyen tanto una aproximación teórica al tema, como una estrategia para enlazar la gerencia social con los procesos de comunicación comunitaria. Dicha relación, a mi juicio, está por construirse, de modo que me he propuesto establecer su cercanía y sus fortalezas, esperando contribuir a convertir la gerencia social en un escenario de encuentro entre la comunicación comunitaria orientada a procesos de desarrollo y su principal aliado, es decir, la gerencia social misma.

Para comenzar, señalaré que el concepto de gerencia social se da en un tiempo y en un lugar determinados, previo conocimiento de la situación social que afecta a los países, en este caso a los de América Latina en general y, en especial, a Colombia. A tal efecto me detendré en la estrecha relación entre la gerencia social y la política social y económica materializada en los planes de desarrollo regional o nacional. A continuación mostraré que el concepto de comunicación se halla íntimamente ligado al de comunidad y trataré su relación con la gerencia, teniendo en cuenta el efecto multiplicador que esta última tiene en el campo de la participación de la comunidad en la planeación de los programas y proyectos de desarrollo social. Por último, esbozaré una estrategia de comunicación para el desarrollo, concebida desde la práctica social, que sea fruto del consenso y de la identificación sociocultural de grupos humanos que dirigen sus esfuerzos a apoyar los procesos gerenciales de desarrollo social.

Formulación y contexto de la problemática

La gerencia social no puede separarse del contexto económico y sociocultural, ni del patrón de desarrollo vigente hoy en el mundo. A pesar del modelo económico hegemónico centrado en la lógica del mercado (neoliberalismo) y de la agudización de la pobreza en América Latina, surgen instrumentos y conocimientos que permiten actuar con mayor eficiencia y eficacia en el terreno social para avanzar hacia una forma de desarrollo más humana y sostenible.

Una de las preocupaciones en Latinoamérica para resolver los grandes déficits sociales es elevar los presupuestos destinados al desarrollo social. Tales inquietudes, compartidas por la banca multilateral y el sector financiero internacional, apuntan a hallar fórmulas para optimizar las inversiones en educación, vivienda, salud y seguridad social, entre otros. Los países en vías de desarrollo se ven abocados a establecer nuevos pactos y nuevas alianzas con la banca multilateral a fin de conseguir recursos frescos mediante los cuales iniciar programas de inversión social. Uno de los requerimientos

centrales del Fondo Monetario Internacional y de la banca multilateral es que dichos países reduzcan las funciones del Estado para que garantice los derechos sociales y civiles, y se inserte en una "onda eficientista". En aras de reducir el déficit fiscal, se impone así la privatización de las principales empresas del Estado que prestan servicios básicos (agua, luz y energía) y, lo que es aún más grave, se exigen reformas del sistema de seguridad social para que entre a competir en el terreno del mercado libre.

El modelo neoliberal se introdujo en Colombia a mediados de los ochenta, en medio de una grave crisis social atravesada por una guerra agraria no declarada oficialmente y del ascenso evidente de nuevos agentes de conflicto, como las mafias del narcotráfico que se habían empezado a instalar en los años setenta. Según indica Sarmiento:

A finales de los ochenta se inician las primeras medidas de cambio del modelo económico. Durante los gobiernos de Virgilio Barco (1986-1990) y de César Gaviria (1990-1994) se impulsó el proceso de apertura e internacionalización económica, la flexibilización de los mercados laborales, el mayor protagonismo del sector privado, la imposición de programas sociales asistencialistas y la reducción del Estado, en respuesta a los cambios de la economía mundial y a las directrices del Banco Mundial.(1)

Las preocupaciones del sector financiero internacional se tradujeron en un diagnóstico contundente en torno a la administración de los recursos que los estados latinoamericanos dedicaban a combatir la pobreza y sus consecuencias inmediatas fueron un notable crecimiento de la corrupción administrativa, la ausencia de indicadores de resultados concretos en la inversión social y la carencia de mecanismos de seguimiento y control de la gestión social, por citar algunas. Hoy por hoy, el Banco Interamericano de Desarrollo (2) exige profundizar la reforma del Estado para combatir la corrupción y la ineficiencia de las instituciones (que son causa del retraso económico de la región), reducir el nivel de pobreza del 40% al 20% de la población y duplicar la tasa de crecimiento económico promedio a un mínimo del 6% anual regional durante esta década.

Todo esto, sin embargo, sólo será posible si se piensa en nuevos abordajes de lo social en los que prevalezca el concepto del desarrollo para la gente. Es indispensable, por consiguiente, diseñar y planear formulas más reales de administración, gestión y control de programas sociales, con lo cual la gerencia social se configura como un nuevo esquema integral de intervención.

Pero antes de proseguir vale la pena hacer un poco de historia sobre el alcance y el contenido de estos planteamientos. En 1962 las Naciones Unidas allanaron el camino indicando que "el problema de los países subdesarrollados no es mero crecimiento sino desarrollo... el desarrollo es crecimiento más cambio. El cambio a su vez es social, cultural tanto como económico, y cualitativo tanto como cuantitativo. El concepto clave debe ser mejorar la calidad de vida de la gente".(3) Pobreza, inequidad y marginalidad han sido constantes en América Latina. Entidades internacionales como la ONU, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina coinciden en que la pobreza no puede resolverse mediante un modelo centrado solamente en el crecimiento económico y en que es preciso avanzar hacia soluciones más integrales. En un documento preparatorio para ser llevado a la Cumbre Mundial de Desarrollo Social realizada en 1995, se afirmaba:

Los años transcurridos entre los 80 y principios de los 90 fueron un momento muy dramático para la región que implicó duplicar la cantidad de pobres existentes. En este período se fabricaron, por así decirlo, cien millones de pobres adicionales, lo que hace que uno de cada dos habitantes de la región sea pobre y uno de cada cuatro sea indigente.(4)

En 1995 tuvo lugar en Copenhague, Dinamarca, la Primera Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, en la cual los ciento ochenta y seis delegados de países participantes adoptaron una declaración, diez compromisos y un programa de acción.(5) Algunos de los compromisos fueron:

- Crear un entorno económico, político y sociocultural que permita el logro del desarrollo social.
- Lograr el objetivo de erradicar la pobreza en el mundo.
- Promover el objetivo del pleno empleo como prioridad básica de las políticas económicas.
- Fomentar sociedades más estables, seguras y justas basadas en la promoción y la protección de los derechos humanos, así como en la no-discriminación, la tolerancia y el respeto.
- Promover la educación de calidad y el acceso de todas las personas a la atención básica en salud.
- Aumentar la participación y fortalecer la función de la cultura en el desarrollo.

Si bien en la cumbre se reafirmaron principios universales respecto a los derechos económicos, civiles y políticos, también se expresaron críticas acerca de la presión que ejerció sobre ella el capital financiero transnacional. Los organismos no gubernamentales firmaron una declaración alternativa que se sintetiza en lo siguiente:

Reconocemos que las relaciones de poder existentes no permiten la realización de nuestros objetivos. Solicitamos de los gobiernos y de los líderes políticos que reconozcan que el actual sistema ha abierto la más peligrosa fisura en la historia de la humanidad entre una minoría rica que consume demasiado y una mayoría empobrecida en el sur y también de manera creciente en el norte.(6)

Algunos investigadores sostienen que la cumbre sirvió para ratificar aún más las lógicas de mercado existentes y que las recomendaciones son las de siempre: "La realidad muestra que las políticas de ajuste estructural y la especulación financiera lo que vienen provocando es mayor pobreza, desempleo y desintegración social".(7) Sea como sea, la situación actual de América Latina y de Colombia en particular no da espera. Es necesario actuar midiendo las acciones y evaluando de manera integral los procesos de intervención social. Kliksberg hace una breve radiografía de la problemática social de la región al presentar estadísticas sobre un fuerte crecimiento demográfico que significa un aumento considerable de la pobreza: "El número de pobres -dice- habría aumentado en 60 millones de 1980 a 1990".(8)

Sobra agregar que el carácter discriminatorio de la pobreza se centra en poblaciones vulnerables sobre las cuales recae todo el peso de la inequidad social, como son los niños y las mujeres. Según la Directora Ejecutiva de UNICEF, Carol Bellamy, de un total de 237 millones de niños menores de 16 años, 118 millones son pobres. La tercera parte de ellos se halla en la indigencia y 600.000 mueren por causas que podrían evitarse.(9) Los hogares con jefatura femenina van en aumento. Se agudiza la

discriminación salarial y ocupacional contra las mujeres, y ellas registran el mayor impacto de la pobreza. La irrupción de los nuevos pobres se debe al franco deterioro de las clases medias, ya que son éstas las que sufren el rigor de la inestabilidad en la ocupación y los ingresos.

La creciente globalización, caracterizada por una nueva economía que impulsa las cosas inmateriales y está altamente interconectada, como expresara recientemente en Colombia Kevin Kelly (10), al igual que el capitalismo salvaje, están llevando a niveles de desempleo preocupantes y estimulando la emigración hacia otras fronteras. La OIT se pronunció hace poco sobre el particular, sosteniendo que los flujos de bienes y capitales entre los países ricos y pobres no serán suficientemente amplios para satisfacer la necesidad de empleos en las naciones de desarrollo. Por ello se calcula que el total de emigrantes en todo el mundo sobrepasa los 120 millones, en comparación con los 75 millones de 1965. Como es de esperar, esto lleva a la aparición de una industria de la migración y al desarrollo de un tráfico ilegal.(11)

Las más importantes instancias del continente, como el Grupo de Río (Chile, 1993) y la Asamblea Extraordinaria de la OEA dedicada a la pobreza extrema (México, 1994), han hecho observaciones similares a las del actual presidente del BID, Enrique Iglesias, según quien:

No cabe duda que la situación social de América Latina constituye un peligroso detonante que alimenta inestabilidades sociales y políticas que podrían minar los resultados mismos de las reformas económicas. (...) Si nosotros no logramos la calidad de nuestros recursos humanos, incorporar la ciencia y la tecnología, modernizar la capacidad de entrar en los campos sofisticados de la producción, estaremos condenando a la América Latina al furgón de cola del progreso económico y social del mundo.(12)

Realidad colombiana: estallido social

Durante las últimas tres décadas venimos asistiendo en Colombia y preparando el terreno para un gran estallido social. A una economía frágil, especulativa y rentista se suman, por una parte, el crecimiento cada vez más pronunciado de una inmensa masa de colombianos inconformes, liderados por campesinos, trabajadores, mujeres y jóvenes, que acuden a la protesta social para demandar reivindicaciones económicas y sociales y, por la otra, los procesos de recuperación de territorios disputados por los actores del conflicto armado. El desplazamiento forzado de los habitantes de tales territorios, un millón de personas, según estimativos recientes, está arrastrando al país a una emergencia social y económica de incalculables proporciones.(13)

En los últimos cinco años la pobreza ha crecido en el país en un 55%, lo que equivale a más de veinte millones de colombianos que carecen de un ingreso digno para vivir. De ahí que el gobierno de Andrés Pastrana haya creado un programa de subsidios por cerca de US\$900 millones para proyectos comunitarios ejecutados por ONGs, cooperativas, alcaldías y otras entidades sin ánimo de lucro, así como para subsidios directos a las familias más pobres (unos ocho millones de personas) y capacitación de jóvenes desempleados.(14)

Recientemente se celebró la Asamblea Permanente de la Sociedad Civil por la Paz,(15) donde se presentó un panorama desolador de una Colombia profundamente desigual y excluyente. Destacaré algunos puntos:

- En materia de infraestructura básica, un millón de hogares colombianos no poseen vivienda y el 34% se encuentra en situación de hacinamiento. El 15% de la población no tiene todavía acceso a agua potable y saneamiento básico.
- El 9% de la población adulta es analfabeta, sin contar el analfabetismo funcional.
- El 8% de los menores de cinco años presentan un peso insuficiente, lo que indica grave desnutrición, y la mortalidad infantil en ese grupo de edad es superior en un 50% a la de los países industrializados.
- La concentración del ingreso y de la propiedad es aún más dramática. De acuerdo con el indicador de GINI, estamos en el 0.53, es decir, en un país de acentuada desigualdad. El 20% de la población de mayores ingresos percibe 21 veces más renta que el 20% de la población de menores ingresos, mientras que en Venezuela esta misma relación es de 10, en Hong Kong de 8.7 y en Corea de 5.7 veces.
- La concentración de la tierra en Colombia va en aumento y en ello inciden el poder de los terratenientes, la práctica de la ganadería extensiva que potreriza los bosques y, por supuesto, los efectos de la economía del narcotráfico, que llegó a poseer cuatro millones de hectáreas de las mejores tierras del país.
- La recesión, un desempleo del orden del 20.5%, una informalidad creciente del 50% y un subempleo del 20%, muestran a las claras la cruda realidad del país.
- En tanto los recaudos tributarios por impuestos directos (los más progresivos) equivalen al 4.94% del PIB, los recaudos por impuestos indirectos (los más regresivos) llegan al 7.12% del PIB. En otras palabras, la estructura tributaria castiga más los ingresos provenientes del trabajo que las rentas de los dueños de los mayores activos.

Estos pocos datos y el fracaso rotundo de las políticas económicas de los últimos dos decenios bastan para comprobar que es imperioso avanzar en la búsqueda de alternativas de acción y criterios para pensar los problemas del desarrollo, entendido éste como el mejoramiento de la calidad de vida de la gente y la lucha contra la pobreza. En igual sentido reflexiona el Presidente del Banco Mundial:

El desarrollo es algo más que ajuste. El desarrollo es algo más que presupuestos equilibrados y gestión fiscal. Cuando corregimos los desequilibrios presupuestarios, hemos de tener en cuenta que pueden desaparecer los programas encaminados a mantener los niños en la escuela; que pueden desaparecer los programas de atención en salud para los más pobres; que por falta de crédito pueden desaparecer pequeñas y medianas empresas, fuente de ingreso para sus propietarios y de empleo para muchos otros.(16)

Es preciso, en consecuencia, ahondar la reflexión sobre el desarrollo con miras a aportar elementos teóricos y prácticos mediante los cuales decantar los conceptos de la gerencia social como movimiento intelectual en construcción en América Latina y, particularmente, en Colombia. Al mismo tiempo debe avanzarse en la construcción de un marco de referencias para enlazar la gerencia social con la comunicación

comunitaria, tomando como elementos primordiales los medios de comunicación comunitarios para el desarrollo.

Un estudio diagnóstico efectuado en 265 canales comunitarios de televisión de 197 municipios y 26 departamentos (17) arrojó los siguientes resultados, que menciono aquí a modo de ilustración:

- El 87% de los canales se ubican en las cabeceras municipales. Las cinco principales ciudades del país (Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga) concentran el 26% de ellos.
- Los canales comunitarios funcionan en su mayoría (75%) asociados a una antena parabólica y el 64% utiliza el sistema de cable físico.
- El estimativo de cobertura es de 3.200 hogares afiliados por canal, lo que da un total de 2.000.000 de televidentes.
- Los problemas más agudos de los canales son: en el 44% la falta de presupuesto y en el 35% las dificultades internas de organización, esto es, entendimiento, relaciones entre los dueños y los afiliados y productores, etc.
- El promedio de existencia de un canal es de tres años y sólo el 12% de los encuestados supera los seis años de fundado.
- El costo promedio de funcionamiento de un canal es de \$1.350.000.
- En la programación prevalecen los noticieros, los magazines y los concursos. El número de programas emitidos al mes por los 265 canales es cercano a los 10.000 y casi el 47 % es de origen internacional.

Objetivos

Objetivo general

Reflexionar sobre la concepción de gerencia social en los procesos de comunicación comunitaria para clarificar su impacto y determinar la relación que se produce en una dimensión del desarrollo sociocultural.

Objetivos específicos

- Examinar el debate teórico acerca de la gerencia social y conectar sus dimensiones con la aplicación de procesos de comunicación comunitaria en el ámbito sociocultural.
- Elaborar una propuesta sobre la función de la comunicación en los procesos dinámicos de la gerencia social a partir de la descripción de conceptos y textos referidos al desarrollo social.

Marco teórico conceptual

El fenómeno de la globalización es una de las expresiones de la lógica del poder, de ahí que ningún país en la actualidad escape a su profundo impacto. ¿Cómo entender la política social dentro de esa lógica? ¿Es posible considerar la gerencia social un marco de referencia para humanizar las políticas económicas impuestas desde la banca multilateral? ¿Qué sucede con los procesos de comunicación gestados desde las comunidades? ¿Se puede conectar la gerencia social con la comunicación pensada en términos de desarrollo?

Para responder tan complejos interrogantes comenzaré formulando la tesis de que todo proceso que parta de lo global tiene fuertes correlatos culturales y dinámicas sociales enmarcadas en la categoría de los derechos sociales. Podría afirmarse que hoy en día se piensa globalmente y se actúa localmente, pues lo local está íntimamente ligado a la identidad cultural. Esta última es un sentimiento de una colectividad que se reconoce en una cultura determinada. Dicho de otro modo, la identidad es memoria, conciencia colectiva de un grupo, manera de hacerse y lugar de encuentro.

Las categorías de lo local y lo regional están atravesadas por fuertes tensiones, una de las cuales es la globalización. Para algunos autores la región como tal no existe, sino que es una categoría móvil que se construye y se reconstruye en el curso del tiempo. Desde ese punto de vista, la región es una elaboración social y cultural llevada a cabo por los hombres al vivir su vida en un espacio determinado.(18) La identidad, por su parte, es un mecanismo de autopercepción: existe identidad en la medida en que se va creando y, simultáneamente, se reconoce al otro. Dicho reconocimiento es esencial para la construcción de identidad.

En este punto vale la pena citar algunas de las ideas que Carlos Fuentes planteara en el Encuentro Internacional del Tercer Sector:

Vemos una Globalización dominada por la lógica especulativa. Hoy la ecuación se ha invertido: el 90% del movimiento diario de capitales se dedica a la especulación, y sólo el 10% beneficia al comercio y a la producción. La Globalización será juzgada. Y el juicio le será adverso si por Globalización se entiende desempleo mayor, servicios sociales en descenso, pérdida de soberanía, desintegración del derecho internacional, y un cinismo político gracias al cual, desaparecidas las banderas democráticas contra el comunismo durante la guerra fría por el llamado mundo libre, éste se congratula de que, en vez de totalitarismos comunistas o dictaduras castreras, se instalen capitalismo autoritarios.(19)

Los analistas insisten también en el impacto social de la economía con un enfoque neoliberal, toda vez que por esa vía se está intensificando la pobreza en los países de la región latinoamericana. El Estado colombiano se ha visto obligado desde los años ochenta a adecuar la estructura económica nacional a la dinámica del capitalismo internacional, basada en la flexibilización laboral y la aplicación de modernas tecnologías, entre otras. En opinión de Libardo Sarmiento, lo que ha vivido el país en las últimas dos décadas es un fenómeno creciente de modernización excluyente y autoritaria de la economía. Y esto es tanto peor si se tiene en cuenta que las características del proyecto modernizante impulsado por la oligarquía colombiana desde mediados del siglo XIX son precisamente la desigualdad y la injusticia social.

"Al no haber existido en Colombia un Estado de bienestar ni redes sociales de protección -escribe Sarmiento-, el desempleo, los trabajos precarios y el empobrecimiento de la población han llevado a gran parte de los sectores populares a consumir la vida en la simple solución de sus necesidades básicas y, en consecuencia, a una miseria psíquica, impidiendo su crecimiento como seres políticos y sociales." (20)

Se trata, pues, en el caso colombiano, de un Estado imperfecto, porque la noción de Estado tiene que pasar necesariamente por el ejercicio de la ciudadanía para garantizar la dignidad y la vida, tal como lo señalaban los pensadores antiguos al hablar de la polis griega o la civite romana. Pero es preciso aclarar que la ciudadanía como parte constitutiva del Estado no debe entenderse sólo como participación electoral; por el

contrario, el sentido de ser ciudadano estriba en la capacidad de crear o modificar en cooperación con otros el orden social que quiero vivir, cumplir y proteger para la dignidad de todos. La ciudadanía moderna debe superar asimismo el concepto de liberalismo económico, porque, como oportunamente observa José Bernardo Toro, "uno de los problemas que ha habido en América Latina es que hemos confundido la democracia con liberalismo económico".(21)

Ya es un tópico reiterar que **la plena aplicación del neoliberalismo ha menguado la civilidad, la participación política y los movimientos sociales. Con el argumento de que los programas y servicios sociales del Estado son deficientes, la lógica del mercado y la privatización está conduciendo a suprimirlos, aun cuando no se presentan estudios que demuestren tal ineficiencia.** Esta manera de proceder se sustenta en las ideas de Gers Simón, quien en un libro clásico de administración pública sostiene que el problema de la deficiencia o la eficiencia de los programas sociales se centra en un esquema de valores y que los valores no están sujetos a criterios científicos, sino a premisas filosóficas, axiológicas y morales.

Es indiscutible, sin embargo, que un componente estructural del Estado, independientemente de la forma que adopte, debe ser asumir la política social como un marco de responsabilidad social que lo integre a la política económica: una y otra no se pueden pensar separadas como ocurre en la actualidad. En este momento el debate gira en torno a lo público y lo privado, y puede sintetizarse en una pregunta que se formula de manera recurrente: ¿cómo concebir una política pública en lo social que responda al bien público?

Una aproximación al problema puede hallarse en el terreno de la superación de la pobreza. Algunos insisten en que la pobreza puede reducirse mediante subsidios; otros piensan que el núcleo de la solución no se encuentra ahí, sino en una economía productiva que permita redistribuir el ingreso por medio de estrategias de empleo productivo.(22) Colombia ofrece al respecto las siguientes características:

- Dispersión y falta de coordinación entre las unidades administrativas, los entes territoriales y la nación.
- Carencia de políticas de largo plazo o políticas estratégicas para poner en marcha una política estatal que no esté sometida a las veleidades de los gobiernos.
- Eliminación del asistencialismo y el reduccionismo del enfoque predominante de focalización, cuando a todas luces, con índices de pobreza cercanos a la mitad de la población, estas políticas se convierten en lo contrario de lo que postulan sus ideólogos, esto es, en discriminatorias y asistencialistas.
- Falta de políticas de redistribución del ingreso.

Hablar de desarrollo exige también poner en la agenda de discusión la importancia del medio ambiente y el desarrollo sostenible y, por supuesto, lo cultural, ya que sin cultura no hay desarrollo integral. Permanentemente se alude también a la necesidad de articular las políticas económicas y sociales en lo que se ha llamado la "socioeconomía", un enfoque que, en último análisis, apunta a lograr una mejor distribución del ingreso y elevar la inversión en educación, salud, bienestar social, desarrollo comunitario y popular, vivienda, participación y desarrollo humano.

Hacia una política sociocultural democrática

Como acabo de apuntar, la cultura es fundamental en la discusión sobre el desarrollo. Así lo manifiesta el informe de la Comisión Mundial de Cultura y el Desarrollo al recomendar que la cultura se sitúe en primer plano y concluir que el desafío que tiene ante sí la humanidad consiste en adoptar nuevas formas de pensar, actuar y organizarse en sociedad, al igual que en promover vías de desarrollo diferentes, teniendo en cuenta que los factores culturales modelan las formas en que las sociedades conciben su futuro y eligen los medios para alcanzarlos. Según la Comisión:

El reconocimiento de las diferencias culturales es, por encima de todo, una condición para el diálogo y por tanto para la construcción de una unión más amplia entre los diferentes pueblos. (...) El objetivo no puede ser simplemente construir una sociedad multicultural, sino un Estado constituido multiculturalmente: un Estado que reconozca la pluralidad sin menoscabo de su integridad.(23)

Primeramente, no obstante, es indispensable que quienes deciden en la administración pública superen el estereotipo de lo cultural como simple gasto y dejen de marginar la inversión cultural de las asignaciones de presupuesto que se hacen en la planeación social del Estado. Lo repito: la cultura debe ponerse nuevamente en la agenda de discusión e insertarse en la dinámica de la acción y el desarrollo. He allí un campo neurálgico para quienes ejecutan tareas de gerencia social.

La cultura, además, debe entenderse como un conjunto de representaciones que comparte un colectivo o conjunto de individuos. En palabras de Joan Subirats:

"Las sociedades que estamos intentando crear, libres, democráticas, dispuestas a compartir por igual, necesitan que sus ciudadanos se sientan identificados con ellas. Sólo pueden funcionar si las personas que las conforman creen que tienen entre manos una empresa común, que sienten como propia".(24)

Sería ocioso desconocer la importancia de la cultura en los procesos de desarrollo social, como lo prueban diversas experiencias realizadas por comunidades de Venezuela, Chile y Argentina, por citar algunas. En el Valle de Guasca, en Cundimarca, la Asociación para la Defensa del Patrimonio Natural y Cultural de Siecha se ha propuesto incentivar la participación de la comunidad para lograr una cultura de la participación y la democracia en el marco del desarrollo sostenible y, al mismo tiempo, fomentar la recuperación del patrimonio cultural. No menos notable es un consorcio integrado por diez organizaciones de la sociedad civil cuya finalidad es estimular el trabajo comunitario y sistematizar las experiencias en el sector, como la del municipio de Versalles, modelo de participación comunitaria en salud,(25) y la del municipio de Cajibío (Cauca), donde una sociedad comercializadora de panela ha recuperado la producción panelera y se ha erigido en eje del desarrollo comunitario.

A pesar de todo esto, en Colombia sigue imperando la falta de voluntad política para propiciar intercambios y saberes que estimulen el desarrollo regional o local mediante ejercicios de sistematización de hechos y experiencias que muestren resultados de impacto sociocultural y den respuesta a problemáticas sentidas de los grupos humanos. Kliksberg (26) resume en los siguientes enunciados el significado de la acción cultural para el desarrollo social:

- La actividad cultural puede constituir un instrumento maestro para la promoción de la articulación social y ayudar significativamente en la promoción de programas sociales. Se precisa, con todo, el interés de grupos de población capaces de liderar procesos de participación social y cultural.
- La labor cultural puede aportar elementos relevantes al fortalecimiento de la unidad familiar.
- Lo cultural puede ser un factor de mejoramiento de la autoestima de la población vulnerable y pobre. Esto permite generar autoconfianza colectiva y refuerza o promueve la identidad cultural y el reconocimiento de las personas.
- La actividad cultural puede contribuir a complementar la labor educativa, fortaleciendo las insuficiencias de la escuela pública. Representa una posibilidad de promover y generar espacios culturales, motivar y atraer a sectores que han desertado de la escuela y desarrollar orientaciones hacia la promoción de lectura y el mejoramiento de las competencias básicas de comprensión.
- Los medios de comunicación como industria cultural pueden apoyar el desarrollo social en diferentes ámbitos. Uno de ellos es la comunicación comunitaria a través de medios radiales o televisivos donde grupos humanos se expresen, reconozcan y compartan historias sociales. Los mensajes emitidos pueden reforzar valores positivos de convivencia y promover una cultura de los derechos ciudadanos.
- La cultura ofrece también posibilidades de prevenir la violencia y otras formas de agresión. Puede contribuir desde las lógicas simbólicas de los jóvenes, por ejemplo, a integrarlos al mercado laboral o proporcionarles marcas de pertenencia para evitar el aislamiento social que con frecuencia viven.
- La cultura es una inversión social de enorme multiplicación y de construcción de tejido social.

Hablemos de desarrollo alternativo y equidad

¿Compete a la gerencia social asumir estratégicamente el compromiso de buscar un desarrollo alternativo con equidad? ¿Qué papel desempeñaría en una época de crisis social en el mundo actual? ¿Qué implica ser gerente social? Para dar respuesta a estas preguntas debe comprenderse que el deterioro de las condiciones de vida de millones de ciudadanos latinoamericanos no se podrá corregir solamente aplicando herramientas gerenciales en lo social. La gerencia social, antes bien, deberá estar respaldada por estrategias que permitan una mayor gobernabilidad de los países, por el fortalecimiento de las democracias participativas y, desde luego, por unas políticas públicas integrales en lo económico y lo social. Además de esto se requiere la voluntad política institucional de trabajar con un enfoque unificado que haga de la gerencia social el punto de múltiple contacto de redes que trabajen en sinergia y con una enorme capacidad de intercambio de acciones en los planes, programas y proyectos sociales. En suma, como indica Kliksberg, mejorar la gerencia social significa mucho más que reestructurar organigramas o elaborar detallados manuales de normas.(27)

Fuera de contribuir a negociar, controlar, facilitar, evaluar y desarrollar proyectos de beneficio social, la gerencia social debe enfocar sus acciones a la producción de bienes sociales que conduzcan a mejorar las condiciones de los diferentes grupos humanos, sin perder de vista sus características y su entorno sociocultural particular. Coincido con María Victoria Muñoz en que la gerencia social debe igualmente fundamentar su acción en un cambio de paradigma que supere el individualismo y lleve a construir un

verdadero sistema de bienestar, como estrategia mediante la cual las instituciones sociales se conviertan en el punto de partida de la búsqueda de beneficios de impacto social.(28) Ello implica modificar la concepción de las instituciones sociales, paquidérmicas, poco flexibles, temerosas de los cambios externos, carentes de ejercicios de planeación y de una cultura de proyectos. Las instituciones sociales, observa Muñoz, definen su objetivo como una actividad de interés colectivo con misiones enderezadas a obtener logros de desarrollo social. Aunque no tienen ánimo de lucro capitalista y sus criterios de sostenibilidad no necesariamente son económicos, buscan beneficios que impacten socialmente: "Su mercado no está referido a la capacidad adquisitiva sino a segmentos de población con necesidades sociales insatisfechas".(29) Por eso la gerencia social le apuesta a aquellas instituciones cuyo trabajo a escala sea competitivo y de calidad, con niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios que prestan.

Dimensiones de la gerencia social

Para dilucidar más el concepto examinaré a continuación las tres dimensiones en que se desenvuelve la gerencia social. En primer lugar, la gerencia social puede considerarse un instrumento sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas sociales o societales. Esta categoría de lo societal comprende, por una parte, la esfera de la política social (organización de los servicios sociales y redistribución de riqueza e ingresos) y, por la otra, todos los puntos del ciclo de reproducción de la vida social (producción, distribución, consumo y acumulación), sobre los cuales se estructura la sociedad.(30)

En segundo lugar, la gerencia social puede verse como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización que va configurando un perfil de gerente social con inmensos desafíos y retos en la gestión. Finalmente, la gerencia social puede entenderse como un movimiento profesional demandado hoy por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas. De hecho, es cada vez mayor el número de universidades de América Latina y Colombia que introducen en sus programas cursos de especialización o diplomados sobre el tema, motivadas en buena medida por la tendencia creciente de la banca multilateral y las organizaciones internacionales a canalizar recursos económicos a través de las instituciones sociales y por el afán de preparar expertos en la formulación y ejecución de políticas sociales, buscando sin lugar a dudas producir transformaciones en la administración, la planeación y el seguimiento de los programas y proyectos de carácter social, ya sean estatales, en el nivel local, regional o nacional, ya en el contexto de la cooperación internacional.

Ante la crisis que atraviesa el Estado benefactor y ante los cambios mundiales de paradigmas, la política social se asume ahora como un ejercicio de inclusión social para diseñar estrategias que se traduzcan en una sociedad más integral, justa y sostenible. Forzosamente tenemos que pensar, por lo tanto, en nuevas formas de gestión de políticas en las que el gerente social cumpla el papel de coordinador de planes o programas sociales y esté en condiciones de trazar criterios de eficiencia y eficacia institucional, lo mismo que de conocer el medio cambiante y turbulento en que se mueve.

Esta última dimensión de la gerencia social exige modificar la estructura jurídica y técnica de la administración pública con miras a emprender procesos de reforma social.

Ello quiere decir que el nuevo gerente social debe estar capacitado para llevar a la práctica el rol facilitador del Estado, impulsando la concertación a través de negociaciones y acuerdos institucionales que hagan posible gerenciar la complejidad.

Pero en términos de política social, el tema de la gerencia de ninguna manera se puede resumir en un conjunto de herramientas de gestión y operativas para la implementación de las políticas. La gerencia no es sólo un conjunto de tecnologías neutrales, sino que debe estar enmarcada en una estrategia global, de la cual sea ésta la expresión eficiente de una modalidad de gestión.(31)

Se ha insistido mucho en la urgencia de modernizar el Estado, fortaleciéndolo para que garantice las condiciones en que pueda realizarse lo que se ha denominado desarrollo con equidad. El reto aquí radica en pensar un desarrollo social centrado en los seres humanos. Así lo sostiene Kliksberg al proponer que se reemplace el enfoque mecánico y simplista de la ejecución por otro, amplio y múltiple, que integre el desarrollo avanzado de las ciencias gerenciales con el diseño de las políticas públicas, pues el sector social en las políticas estatales sufre innumerables dificultades, entre otras de productividad social y seguimiento y evaluación de la gestión.(32) Al respecto volveré más adelante, cuando examine la función que deben desempeñar la gerencia y la política social en lo referente al seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales para no caer en el simple activismo social en que han incurrido muchos programas estatales y organismos no gubernamentales.

Me limitaré, entretanto, a señalar que la gerencia social se encauza por ejes transversales que le van dando sentido e importancia. En primer término, es un sistema de relaciones, interrelaciones e interdependencias políticas, económicas y culturales, o sea, es imposible concebirla al margen de una política económica y social. Otro eje es el poder, pensado como participación y apertura desde la sociedad civil. La gerencia debe ver en el poder un escenario donde ha de moverse siguiendo una concepción horizontal y democrática, gracias a la cual se generen nuevas relaciones y se lo asuma siempre como expresión de la sociedad civil.

Impulsar el cambio es otro eje transversal que debe recorrer la gerencia social. Si el cambio está ausente en la acción gerencial para el desarrollo es imposible hablar de gerencia social. De ahí que frecuentemente se reclame de ella que no sólo se ajuste a las transformaciones que se van presentando, sino que, además, se anticipe a ellas. Kliksberg afirma inclusive que debe ser una gerencia adaptativa, capaz de dar respuestas estratégicas a la situación de turbulencia y caos característica de la realidad social latinoamericana.(33)

La dimensión política tampoco puede estar ausente como eje transversal y debe entenderse como un conjunto de iniciativas que reviertan en los ciudadanos, porque la gerencia social es, ante todo, un ejercicio de construcción de ciudadanía. **La escuela, la calle, la familia, las iglesias, las organizaciones comunitarias y los medios de comunicación, entre otros, son los espacios donde se construye la ciudadanía: en ellos se forma o se deforma al ciudadano y su cuidado compete a la sociedad civil.** José Bernardo Toro lo dice en pocas palabras: "La socialización aquí no la puede resolver el Estado, la tiene que resolver la sociedad civil y aquí es donde se crea la ciudadanía".(34)

En conclusión, la gerencia social no es una tarea exclusiva del Estado, sino que también debe incluir a otros sectores. Los procesos de participación comunitaria deben inscribirse en ella, ya que es a partir de los mismos que es posible construir el desarrollo social local, regional o nacional.(35)

Cambio de paradigmas

La gerencia social se desarrolla en un tiempo y un espacio determinados y debe tenerlos en cuenta para responder a necesidades sentidas de la población con las soluciones más adecuadas. Lo dicho hasta aquí deja claro, no obstante, que para que esto sea factible hace falta un cambio de paradigmas, toda vez que, en un mundo cada vez más internacionalizado y globalizado, los nuevos gerentes deben estar en capacidad de lidiar con la complejidad y la incertidumbre de que habla Enrique Iglesias.

Un gerente social debe ser capaz de armar redes, de negociar y llegar a consensos pertinentes con la participación de los grupos involucrados, y de trabajar con diseños organizacionales que maximicen la flexibilidad y den prioridad al desarrollo del personal y el talento humano. Igualmente, debe procurar que las organizaciones aprendan y busquen conformar organizaciones inteligentes totalmente adaptables. En ese cambio de paradigma a que me refiero, los siguientes son algunos requisitos que ha de llenar la gerencia social para ser eficiente:

- No trabajar aisladamente sobre metas educativas o de salud, sino con un enfoque interinstitucional unificado y articulado que maximice el impacto de todos los actores. Es necesario aprender a trabajar en red.
- Diseñar redes con la intervención de todos, aprovechando a fondo las posibilidades de cada uno de los miembros de la red y minimizando los sesgos negativos.
- La gerencia de políticas y programas sociales debe ser de tipo netamente adaptativo, con un estilo de máxima flexibilidad que permita reajustar los programas sobre la marcha.
- La participación de los involucrados o beneficiarios es crucial. Debe ejercerse promoviendo, facilitando y apoyando la participación a pesar de su complejidad.
- La descentralización puede acercar los programas a las necesidades reales y favorecer la participación de la sociedad civil.
- Debe incorporarse gerencia de avanzada en numerosos aspectos, entre ellos, la profesionalización de la gerencia social, la capacitación de los recursos humanos, la instalación de un sistema de información moderno y la evaluación de los programas sociales con metodologías no tradicionales que den cuenta de los resultados sobre la marcha y no ex post.

Construyendo capital social

Las sociedades que han invertido en la formación de capital social han elevado su productividad y su competitividad. Casos como los de Holanda, Japón o los "tigres asiáticos" dan testimonio de los beneficios de invertir en el desarrollo humano. **Tal inversión es un factor fundamental del desarrollo y se sustenta en la satisfacción de las necesidades básicas, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de lo personal con lo social y de la sociedad civil con el Estado.**(36)

El Banco Mundial distingue cuatro formas de capital:

1. El capital natural, es decir, los activos de la dotación natural con que cuenta una nación.
2. Los activos creados por la sociedad, como son la infraestructura, el capital financiero y el comercial.
3. El capital humano, constituido por la calidad de la población en aspectos como nutrición, salud y educación.
4. El capital social, entendido como toda sociedad que tiene un acervo de valores, cultura, un grado de inteligencia de sus instituciones, etc.

Las sociedades que han invertido sistemática y consistentemente en recursos humanos y, en algunos casos, en formas del capital social, ahora están obteniendo resultados totalmente distintos de las demás en términos de progreso tecnológico y competitividad. Sus experiencias confirman que el crecimiento y la productividad están ligados a la inversión en nutrición, salud, educación y rubros semejantes. Citemos tan sólo dos ejemplos para mostrar que lo social no puede seguir considerándose un gasto, sino una inversión:

1. Una de las inversiones más rentables en el mundo actual es la dedicada a la educación de los niños y los jóvenes. Aumentar su capital cognoscitivo va a incidir fuertemente en sus pautas de fertilidad y en sus capacidades para manejar etapas cruciales como el preparto, el parto y la lactancia. El Banco Mundial indica que tres años más de escolaridad de las madres pueden reducir la mortalidad infantil en un quince por mil.
2. Un campesino con educación primaria completa tiene una productividad superior en un 70% al que no la ha completado.

Estereotipos sobre el sector social

Existe una marcada tendencia a calificar el sector social y las instituciones que prestan servicios sociales con estereotipos como: mala calidad, falta de control de los procesos, ausencia de políticas claras, desconocimiento de la figura de "clientes" en la toma de decisiones y carencia de sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión. La pregunta que debe hacerse desde la gerencia social es: ¿qué sucede en las instituciones sociales?

Este sector es visto en la actualidad como un conjunto de organizaciones que operan mediante modelos organizacionales de corte piramidal, con organigramas globales y difusos, coordinación insuficiente, superposición de funciones, ausencia de normas y procedimientos y rutinas imprecisas, entre otros aspectos. Algunos de los planteamientos de Kliksberg sobre el particular se resumen en los siguientes aspectos:(37)

- Los sectores sociales carecen de una gestión especializada en gerencia social. Su alta dirección esta compuesta por profesionales de campos sectoriales (médicos, educadores, etc.) que, independientemente de su calificación, no poseen la

formación especializada necesaria para encargarse de las actividades gerenciales.

- El sector social utiliza poco o mal la evaluación como instrumento gerencial.
- El trabajo del sector social se basará cada vez más en operaciones multiinstitucionales y sus objetivos se cumplirán mediante proyectos que agrupen los esfuerzos de diversas entidades de diferentes campos.

Rediseño de la gerencia social

Algunos elementos que permitirían gerenciar el rediseño y las funciones en el terreno social son:

- El desarrollo de redes.
- Una concepción de gerencia intergubernamental relacionada con aquellas entidades gubernamentales que marchen en direcciones semejantes mediante redes organizacionales. Se trata de desarrollar sinergias y crear redes horizontales, con un punto de coordinación instrumental y sin jerarquización.
- La articulación de las políticas económicas con lo social.
- El propósito de marchar hacia un sector social modernizado tecnológicamente, mucho más cercano a los niveles máximos de decisión gubernamental, que pueda proyectar una imagen de mayor peso en el conjunto del aparato público y la sociedad.
- Dada la naturaleza de los programas sociales, aplicar un tipo de gerencia adaptativa, abierta y flexible que encuentre su hábitat propicio en modelos de gestión descentralizados.
- El fomento de la participación comunitaria.
- Para movilizar el cuantioso potencial de participación de la sociedad civil, introducir instancias organizativas específicamente dirigidas a identificar y promover la concertación y desarrollar capacidades especializadas para los problemas técnicos particulares que la misma plantea.
- La creación de una carrera orgánica, así como la introducción de criterios avanzados y modernos de selección, promoción, compensación, evaluación y desarrollo de la gerencia social.
- La exigencia a los gerentes sociales de una preparación más amplia que la tradicional. La tarea real excede por completo la del gerente de los libros de texto ortodoxos, a quien se enseña de modo sumamente formal a planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar. Como apunta Rondinelli:

La habilidad gerencial más valiosa no es necesariamente la de saber ceñirse a la planificación preconcebida del proyecto o su itinerario, sino la capacidad para innovar, experimentar, modificar, improvisar y conducir, talentos que suelen desanimarse o suprimirse por la rigidez del diseño y los procedimientos centralizados de gerencia. Lo que conduce al éxito es la habilidad de los gerentes para diseñar y gestionar simultáneamente y para probar continuamente nuevas ideas y métodos, cualesquiera que sean las circunstancias en que se encuentren.

Retos del gerente social

El gerente social deberá tener como retos primordiales, además de una comprensión detallada de la política social y las necesidades de los grupos sociales vulnerables,

contar con un sistema de información preciso y ordenado, enmarcado en una estrategia comunicativa que se dirija a la comunidad a la cual sirve como profesional experto. Otras características que menciono a continuación ayudan a comprender aún más la enorme importancia de los gestores y los gerentes sociales:(38)

- El gerente social debe aprender a leer la diversidad, entendiendo las lógicas de las culturas locales y el entorno regional.
- Debe ser un traductor, es decir, ser capaz de actuar como intérprete y facilitador de los procesos comunicativos y sociales que se dan en el tejido cultural y social.
- Ante todo, ha de ser un excelente negociador.
- Debe mantener la historia en la memoria. El desarrollo no es sólo construir, también es preservar.
- Tiene que estar conectado con el mundo, pues deberá construir redes e intercambiar información y experiencias, aprender de otros y mostrar los éxitos.
- Debe ser un gestor de oportunidades y saber aprovechar las que se le presenten.
- Debe ser un jugador a largo plazo: el desarrollo es un proceso con una meta virtual que nunca se alcanza.
- Debe producir hechos en el corto plazo.

Sea esta la ocasión para resaltar el plan estratégico en lo social de la Fundación Antonio Restrepo Barco, una organización no gubernamental que viene liderando propuestas innovadoras en diferentes áreas de su intervención y que, con base en su misión institucional y sus objetivos estratégicos e institucionales, ha diseñado un sistema gerencial e integral para el seguimiento y la evaluación de la gestión de sus programas sociales, en sus dimensiones cuantitativas y cualitativas.(39) Algunos de los principios que orientan las actividades de la Fundación Antonio Restrepo Barco en lo que concierne a información gerencial son los siguientes:

- Apoyar la toma de decisiones de tipo gerencial.
- Ser ágiles, oportunos, pertinentes y confiables en el seguimiento de los proyectos y programas.
- Garantizar una fácil lectura de las evaluaciones mediante indicadores sencillos y claros.
- Contribuir al intercambio de conocimientos y saberes en los objetivos de los proyectos y en la relación costo-beneficio de los mismos.

Otras organizaciones internacionales están sugiriendo modelos sobre el particular, con el fin de estandarizar indicadores que permitan una mayor eficiencia y eficacia en los proyectos de intervención social. La Organización Internacional del Trabajo, OIT, por ejemplo, ofrece a través de su Centro Internacional de Formación capacitación sobre la materia con énfasis en el desarrollo local. Entre sus principales objetivos figuran:(40)

- Contribuir a la construcción de un sistema local de información y comunicación que permita valorizar la cultura, los productos y los valores locales, y seleccionar entre las informaciones que circulan globalmente aquellas que puedan tener impacto en nuestro territorio. Se busca crear un sistema local interactivo que facilite los datos sobre la realidad local y la articulación de las redes locales con el exterior.

- No convertir la información en un fin en sí misma, sino ponerla al servicio de los objetivos generales y específicos de un plan estratégico de desarrollo para que alimente las acciones de intervención, los programas y los proyectos.
- Dotar el sistema de una cultura de la información que incluya el conocimiento de la realidad local y datos fiables, ente otros.

Una comunicación para la gerencia social

La comunicación es inseparable de la gerencia social. Todo proceso comunicativo facilita los mecanismos y ayuda a promover una gerencia para la comunidad, a la vez que contribuye a establecer una mejor calidad de los servicios de las instituciones sociales, ya sean gubernamentales, ya privadas, como las cooperativas, las Juntas de Acción Comunal o cualquier otra forma de organización comunitaria.

Para analizar estas cuestiones plantearé tres premisas. Primera: la comunicación no es independiente del desarrollo social. Si definimos el desarrollo como la capacidad de orientar recursos, estrategias y mecanismos para el bienestar de las personas, la comunicación debe entonces fomentar en esas personas una activa participación encaminada a buscar consensos, evitando al máximo el asistencialismo en que suelen caer algunos de los programas y proyectos de gobierno.

Si bien la comunicación por sí sola no produce cambios sociales, éstos tampoco ocurren si no existe una comunicación abierta y democrática. La comunicación, por lo demás, ya ha impulsado cambios sustanciales en América Latina. Recuérdense los procesos revolucionarios en Chile y Cuba, y el movimiento de comunicación popular comunitaria que se ha venido dando en Colombia desde los años setenta, el cual tomó algunas de las banderas políticas de aquel entonces.

Segunda: la comunicación constituye una herramienta fundamental para dinamizar los procesos de cambio social y no se circunscribe a los medios de comunicación. Aclaro, sin embargo, que la función de estos últimos es decisiva, porque, como mediadores de opinión e información, contribuyen a motivar, informar y estimular la participación de organizaciones comunitarias para el desarrollo. El periodista y educador Wilbur Shramm expresa así este aserto: "Los medios pueden ayudar a crear el clima para el desarrollo. Pueden alertar a los ciudadanos en situaciones peligrosas. Pueden enfocar la atención ante la necesidad de un cambio. Los medios pueden ayudar a elevar las aspiraciones de un pueblo y crear un sentido de independencia".(41)

Tercera: la comunicación tiene que hablar de cultura. En la última década se ha venido explorando este concepto, que ha calado en las ciencias sociales y en particular en quienes trabajan en procesos comunicacionales para el desarrollo social. García-Canclini define la cultura como el conjunto de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social, y añade esta valiosa reflexión: "No sabemos casi nada de los usos que los sectores populares hacen de los mensajes impuestos, cómo reestructuran y renuevan su práctica, la manera de emplear los objetivos producidos por la clase hegemónica, de seleccionarlos y combinarlos".(42)

Una manera de responder a la hegemonía de los mensajes es asumir la práctica comunicativa como un compromiso para el cambio, sin estar sujetos a concepciones

equivocadas o adulteradas. La comunicación popular, por ejemplo, ha sido duramente combatida por quienes, desde otro ángulo, la ven como bloque de resistencia contra el orden institucional. Digámoslo una vez más: la comunicación debe entenderse en las dimensiones de lo cultural, la experimentación y la apropiación, sin reducirse a la difusión. Sobre el particular comenta Martín Barbero que los medios de comunicación no pueden quedarse en la cultura que hacen los genios, sino abrirse a la cultura que hace cotidianamente la gente, desde el viejo jubilado que sabe contar cuentos hasta el saber culinario de un ama de casa.(43)

Los procesos de comunicación comienzan a ser mirados como escenarios de encuentro y transformación de la sensibilidad y el orden sociales, con lo que se plantea una reubicación de la comunicación en una mirada cultural. Lo que está en juego en los procesos de comunicación es la cuestión simbólica, como magistralmente lo anota Martín-Barbero en otro de sus escritos. La sociedad, escribe este autor, no está solamente reproduciéndose, sino cambiando y reconfigurándose, por eso se habla de los usos sociales de la comunicación:

La producción social de la comunicación pasa por los usos sociales de los medios, ligados a dos cuestiones fundamentales. La primera es lo que se conoce como tejido comunicativo de la democracia, es decir, el uso que los diversos actores sociales hacen de los medios de comunicación para construir o destruir una sociedad democrática y el segundo que se traduce en asunto de cultura política.(44)

Acciones comunicativas para una gerencia de medios comunitarios

La tendencia del desarrollo social marcada por la orientación descentralizadora de la Constitución de 1991 hace énfasis en el desarrollo local, lo que supone abrir espacios para la participación comunitaria en un ámbito democrático. Esto, a su turno, implica la necesidad de una fuerte estrategia comunicativa en los ámbitos local y regional mediante la cual asumir la gerencia social en el terreno de los medios comunitarios.

Los actores sociales organizados en diferentes formas de intervención son quienes deben apropiarse de los circuitos de comunicación comunitaria, con el propósito de afianzar la participación popular y ampliar la capacidad productiva de las comunidades. Por ello es importante subrayar que, cuando se habla de desarrollo local, se hace referencia a varias y múltiples estrategias. No sólo a instrumentos de gestión y de gerencia social, sino además a estrategias organizativas, formativas e investigativas. Pensar lo comunicativo es también facilitar el movimiento de gerencia social como entorno para el diseño y la formulación de políticas públicas en lo social.

Ahora, si la gerencia social remite a la gestión participativa, lo comunicativo, por consiguiente, está presente en la medida en que integra los procesos de gestión de la actividad social para el desarrollo. Puede entonces hablarse de un ámbito de la comunicación comunitaria que, a través de elementos gerenciales en lo social, promueve una participación colectiva pedagógica en la que los grupos populares asumen la construcción de su destino. La comunicación comunitaria es de índole educativa, didácticamente participativa, y la realizan comunicadores o educadores que provienen de sectores populares y medios de la población, respaldados por instituciones sociales como ONGs, Juntas de Acción Comunal, organizaciones campesinas, etc.

No debe olvidarse, con todo, que nos encontramos frente a comunidades con muy baja institucionalidad, baja definición de roles que garanticen un campo de actuación estable, redes de actores establecidas en la informalidad de la vida cotidiana y una apropiación de medios y sistemas de comunicación por parte de las comunidades igualmente informal, espontánea y particular en los diferentes contextos.(45) También debe tenerse en cuenta que al hablar de una comunicación para el desarrollo comunitario y social se alude a una toma de posesión y de posición merced a la cual pueda demostrarse que somos capaces de un "quehacer" comunicativo democrático, integrador e innovador.

De lo anterior se desprende que debemos formarnos para entender que la comunicación es un factor indispensable para el desarrollo y que es esencial diseñar unas políticas sociales adecuadas para articular lo comunicativo en un equilibrio entre acceso y participación de aquellas prácticas sociales que se dan en la vida cotidiana de un pueblo. En la consolidación de una sociedad que le ha apostado a la democracia participativa urge instaurar mecanismos de comunicación horizontal, es decir, medios que permitan el acceso ciudadano a los espacios de opinión y control social de la gestión de lo público y, en general, que hagan visible la expresión de todos los ciudadanos.

Es oportuno indicar que todo proceso de comunicación para el desarrollo social está inscrito en una práctica dinámica e integradora sobre la que se pueden plantear algunas consideraciones:

- Hacer comunicación para el desarrollo social es abordar la creatividad, porque reta cualquier dosis tecnológica, sin desconocerla; aún más la supera con imaginación, de acuerdo con las necesidades más sentidas de la población.
- La comunicación para el desarrollo es participativa, porque todos los actores sociales tienen y toman parte en ella.
- Está relacionada estrechamente con la acción, porque promueve alternativas en la búsqueda de soluciones, teniendo presente un sentido de pertenencia a la práctica sociopolítica y económica.
- Es un derecho, porque si se excluyen los ciudadanos y las ciudadanas como agentes de desarrollo se corre el riesgo de caer en la banalidad y la tiranía.
- Es comunidad, porque a través suyo identificamos y proyectamos un quehacer comunicativo que le otorga a la comunidad la acción recíproca de una relación directa para gestionar el desarrollo.
- La dimensión cultural del desarrollo, por último, constituye un campo de actuación pedagógica y política. Es decir, es posible actuar en la dimensión cultural mediante iniciativas dirigidas a fortalecer las identidades y construidas a través de un diálogo social que consienta negociaciones simbólicas en la dinámica de forjar una sociedad solidaria.

Es preciso abrirle a la comunicación un horizonte cada vez más amplio en el terreno de lo social, consolidando un movimiento de gerencia social que sirva de eje articulador de las políticas sociales y, al mismo tiempo, se atreva a encabezar procesos políticos para el bienestar de todos. Tal como lo expresa un documento de trabajo de la Fundación Social, esos espacios de comunicación que abren las compuertas a una democracia participativa pueden caracterizarse por los siguientes aspectos: (46)

- Plurales y expresivos: Ya que ofrecen posibilidades de comunicación para la expresión y validación del individuo libre, base del proyecto democrático. No se

trata de eliminar las diferencias mediante el acto de poner en común, pero sí de negociar consensos en la dinámica del desarrollo preservando la individualidad.

- Públicos: Porque se dispone de medios de comunicación para el conocimiento público de las producciones, decisiones y acciones de lo colectivo.
- Deliberantes y participativos: Pues ponen en juego visiones e intereses particulares donde se negocian sentidos y se construyen decisiones colectivas. Esto es posible mediante la creación de espacios comunicativos de construcción colectiva.
- Equitativos: Una condición sine qua non del proceso democrático es abrir a todos los ciudadanos los espacios de participación y control social de lo público.

Para nadie es un secreto que el avance vertiginoso de la información y los medios de comunicación y su infraestructura tecnológica está provocando cambios sustanciales en la fuerza de trabajo, en los modos de producción y en las relaciones laborales y económicas, dando como resultado relaciones sociales diferentes. Estas transformaciones deben sacarse a la luz por medio de una nueva comunicación comprometida con el desarrollo y la superación de la pobreza, que haga pública la cotidianidad de la solidaridad expresada en el trabajo comunitario y el esfuerzo de los miles de organizaciones que promueven el desarrollo social y, no obstante, permanecen ocultas tras la avalancha informativa de unos medios de comunicación cuya agenda diaria registra los antivalores y la insolidaridad.

Hay que decir sin tapujos que los medios de comunicación son, hoy por hoy, una industria cultural que ha escapado al control del Estado. Grandes inversiones financieras, sofisticados sistemas tecnológicos y multiplicidad de productos comunicativos invaden hasta los más estrechos rincones de la vida económica y cultural de la nación, en tanto que el Estado es impotente ante ellos. Citemos sólo el caso de la televisión pública. Se decidió privatizar los canales de televisión a mediante la nueva Ley de Televisión 335, menoscabando la televisión de interés público en lo que tiene que ver con las finanzas de los canales regionales. Dichos canales han sido sacrificados a nombre de la privatización y se les exige replantear su futuro, dado que se han multiplicado los factores que los afectan y los amenazan como organizaciones de carácter público. Algunas características que les impiden competir con calidad a los siete canales regionales existentes hoy en Colombia son:(47)

- Planta de cargos insuficiente y estructura salarial nada competitiva.
- Infraestructura física inadecuada.
- Rigidez normativa y de controles.
- Incertidumbre sobre la capacidad de comercialización de los canales.
- Falta de compromiso de algunos de los miembros de las juntas directivas.
- Falta de sistematización de los procesos administrativos y financieros.
- Insuficiente capacitación para utilizar todos los recursos disponibles.

A pesar de todo ello y del desconocimiento de los gobiernos de turno, es indudable la enorme capacidad de movilización y convocatoria que tienen los canales regionales, como Telepacífico, Teleantioquia y Telecafé. Los colombianos debemos cerrar filas en torno a la defensa del patrimonio de las regiones en lo que a la televisión pública concierne, en especial sobre los siguientes puntos:

- Reconocimiento por parte de las comunidades regionales.

- Talento humano calificado.
- Producción de documentales, transmisiones en directo y comerciales de buena calidad.
- Cobertura y compromiso con la identidad y la cultura regionales.
- Mayores vínculos y trabajos en alianza con las programadores privadas para llevar a cabo proyectos de cooperación y otros.
- Equipos preparados para la producción de programas y la generación de recursos propios para la sostenibilidad.
- Credibilidad por parte de las audiencias regionales.

Medios comunitarios y democratización de la información

Es necesario reconocer que los medios de comunicación expresan lenguajes diversos y formas de representación que los caracterizan. Una de ellas es su permanente recurso escrito y audiovisual apoyando o negando las culturas. El enfoque simplista en que ha caído la definición de los medios de comunicación como instrumentos de transmisión ha sido superado, hasta el punto que los investigadores de diversas disciplinas en América Latina insisten en que los "medios" deben ser considerados mediadores sociales.

Hablar de mediación social nos obliga a pensar en un principio clave: los medios de comunicación son uno de los principales socializadores de las culturas. Nos han obligado a cambiar actitudes, querámoslo o no, a concebir el saber y el conocimiento de una manera entretenida o a relacionarnos con afecto o violencia.

Los medios de comunicación se han convertido en los principales agentes socializadores, más importantes que la familia y la escuela. Estas dos instituciones secularizaron sus comportamientos y quedaron a la zaga de los medios, particularmente de la televisión. Hoy los medios de comunicación tienen un enorme potencial para proponer y estimular el desarrollo dentro de un modelo civilista y ético que nos conduzca al respeto de las diferencias individuales, de credo, raza, posición ideológica, científica o religiosa, pero ante todo a reconocer al otro como ser humano. En lo relativo a la televisión, entre sus múltiples ventajas están:

- Ofrece a los telespectadores una mayor rapidez en la información y presenta imágenes que les permiten situarse en el lugar de los hechos y comprobar la veracidad de la narración.
- Da la posibilidad de "viajar" por el mundo y presenciar los acontecimientos. Cuenta con la inmediatez de la información y con el poder de la imagen audiovisual.
- Tiene mayor penetración y no exige al público que sepa leer.
- Es un dispositivo para intercambiar ideas y opiniones. Se le considera un aglutinador de la familia.
- Es un potencial instrumento para el aprendizaje y la educación.

La comunicación genera en los procesos de desarrollo social maneras de entender y comprobar la realidad. Los medios de comunicación dinamizan las relaciones sociales, trastocando el espacio público y el privado. Pueden citarse como ejemplo las prácticas comunicativas gestadas por las comunidades y puestas en escena en Colombia en los

años setenta con el propósito de fomentar la participación desde las comunidades para diseñar estrategias creativas e innovadoras de intervención en el desarrollo comunitario.

Estas prácticas siguen estando aisladas y requieren una evaluación propositiva que permita sistematizarlas e integrarlas nacionalmente como modelo de construcción de ciudadanía y de participación social. Por ello los grupos organizados de comunidades deben comprender que para establecer mecanismos de mayor integración comunitaria con fines de desarrollo, teniendo el espacio de la comunicación y específicamente la radio y la televisión, es indispensable buscar el contacto con la gerencia social. Uno y otro se complementan entre sí.

Rosa María Alfaro afirma que es posible fomentar la comunicación de la población con el municipio o la localidad para asumir el desarrollo, promoviendo mutuos conocimientos, intercambio y fiscalización.(48) La comunicación también ayuda a construir campos simbólicos propios, gestando sentimientos de pertenencia e identidad local. Los conflictos se pueden explicitar y tratarse públicamente, se produce confianza, se propicia la crítica, se dan a conocer los proyectos existentes, motivando la participación y el control sobre los mismos, y se capacita para aprender a negociar. La comunicación, en resumen, es un medio y una finalidad del desarrollo: sirve para crecer y a su vez es un índice de integración y crecimiento.

Gerencia social de la información y desarrollo comunitario

La información es uno de los elementos fundamentales de la gerencia y la gestión social para el desarrollo.(49) Algunas características para definir su campo de actuación son las siguientes:

- La información debe tener acceso público y, por tanto, codificarse de acuerdo con los diferentes contextos culturales, poniéndola así al servicio de toda la ciudadanía.
- La información ofrecida al público debe ser veraz, es decir, debe sustentarse en fuentes confiables y poseer sistemas de captura y sistematización explícitos.
- La información debe ser actualizada, esto es, alimentarse permanentemente de acuerdo con la dinámica global.
- Se debe fomentar la lectura crítica y desarrollarse la capacidad de producción de la información. Su poder reside en su circulación: debe poderse acceder a ella, elaborarse y recircularse, o sea, ponerse en juego en lugares comunicativos.

El componente tecnológico es esencial en los medios para la comunidad y su capacidad comunicativa. Para fortalecer los medios comunitarios, como la radio y la televisión, las comunidades organizadas tienen que asegurar la sostenibilidad de aquellas empresas que busquen elevar la voz de las comunidades en los ámbitos locales, regionales y nacionales. Ello exige formar redes mediante las cuales ganar espacio en la agenda pública del país y configurar un movimiento expansivo.

El empoderamiento de estas comunidades se hace también a través del conocimiento y la apropiación de los lenguajes de los medios por parte de los equipos que trabajan en ellos. Por eso se insiste constantemente en la urgencia de implementar programas de alfabetización audiovisual y, al mismo tiempo, liderar procesos de crítica pública en la formación de las audiencias y comunidades en general.

Pero llegados a este punto, hace falta aclarar el concepto de organizaciones comunitarias o populares. En Colombia las organizaciones sociales han tenido formas organizativas diversas. A pesar de la precariedad de la información sobre el particular, puede afirmarse que la concentración poblacional en las grandes ciudades ha incidido profundamente en esas organizaciones y que las más importantes han sido las Juntas de Acción Comunal y los sindicatos.(50) La más extendida sobre la cual se tienen datos es el movimiento comunal que surgió en el gobierno de Alberto Lleras Restrepo, iniciado en los años cuarenta para combatir la pobreza. Hasta 1993 se contabilizaron aproximadamente 43.000 Juntas de Acción Comunal, con 2.000.000 de afiliados y una base social más numerosa en las áreas rurales. Esta modalidad de organización se ha extendido por tres razones principales: su condición comunitaria e institucional, que le ha permitido mediar entre las comunidades, las administraciones y los partidos políticos tradicionales; su conocimiento cercano de las necesidades comunitarias en materia de infraestructura; y las actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas que lleva a cabo.(51)

Los sindicatos son otra forma organizativa muy extendida. En 1990 se tenían cálculos de 2.265 sindicatos, con cerca de 900.000 afiliados. Sin embargo, en los últimos años han perdido fuerza y legitimidad pública, porque en el panorama sombrío de la economía nacional se han dedicado a obtener reivindicaciones de orden económico.

Un término que nos ayuda a entender otras formas organizativas es lo que se ha denominado "organizaciones de la sociedad civil". Esta es una categoría más amplia que las ONGs y la ley las define así: "Agrupaciones de personas, o los conjuntos de bienes constituidos como una fundación y afectados al cumplimiento de un fin específico, de naturaleza privada, sin ánimo de lucro, independiente del Estado y que no sean de carácter político ni religioso".(52) Otra modalidad de organización solidaria son las Cajas de Compensación Familiar, que afilian a más de 3.000.000 de colombianos y ofrecen toda clase de servicios sociales en salud, educación y recreación, entre otros.

Pasado y presente de la televisión comunitaria

La comunicación comunitaria tiene lugar en aquellas organizaciones más o menos estructuradas, independientes del aparato gubernamental nacional o regional, pero enmarcadas en un contexto de desarrollo local. Se caracteriza, además, porque entre los directores o los miembros accionistas no se reparten lucros obtenidos mediante sus actividades. Un ejemplo son las organizaciones que han diseñado y puesto en marcha una empresa social a través de la radio o la televisión comunitaria con miras a organizar la comunidad y siguiendo patrones de sostenibilidad para su funcionamiento y demás elementos administrativos que las puedan hacer viables.(53)

La radio y la televisión comunitarias han estado ligadas a la gente, no obstante la informalidad con que han operado en los últimos diez años en el país. Estos canales radioeléctricos están demostrando el ejercicio ciudadano de las comunidades que silenciosamente buscan formas de expresión, después de haber sido históricamente marginadas de las políticas públicas regionales o locales.(54) Delegados de los canales comunitarios de cuarenta y dos municipios del Valle del Cauca ratifican su sentido en esta frase:

Creemos en una concepción de desarrollo que privilegia al ser humano sobre las cosas. No nos interesan los indicadores de la economía tradicional. Creemos en un desarrollo humano, de sus potencialidades, de su riqueza e identidad cultural. Defendemos la búsqueda de construir una comunicación más cercana, más respetuosa con la diferencia y que habrá novedosos espacios de encuentro para desarrollar el diálogo de saberes.(55)

El desarrollo en Colombia de la televisión comunitaria ha sido particularmente sui generis, pues diez años de informalidad le han deparado cierto nivel de legitimidad entre los grupos comunitarios organizados. Debe resaltarse que su configuración como movimiento comunitario empezó a darse gracias a un mayor dominio de la tecnología. A principios de los años ochenta y en los noventa la proliferación de las antenas parabólicas permitió a algunas comunidades apropiarse de una forma de distribución y, por qué no decirlo, de comercialización de lo audiovisual a través de las redes de cable. Este "negocio" informal condujo en algunas comunidades al surgimiento de una televisión con sentido de comunidad y pertenencia a un barrio, localidad o región. En otras fue un típico negocio de explotación de señales incidentales bajadas directamente del satélite. El fenómeno ha tenido innumerables interpretaciones y el Estado colombiano inició su regulación y control mediante las Leyes de Televisión 182 de 1995 y 335 de 1996 (56). Posteriormente, la Comisión Nacional de Televisión, CNTV, ente encargado de fijar las políticas de televisión en el país, lo ha reglamentado a través de distintos acuerdos.

No se trata de hacer aquí un análisis jurídico exhaustivo del tema, sino de reflexionar sobre el establecimiento de los acuerdos y los criterios de regulación, puesto que es evidente la profunda ignorancia de la CNTV en cuanto al significado del fenómeno televisivo para el desarrollo social de las comunidades organizadas. Los acuerdos reglamentarios sobre esta materia han sido modificados una y otra vez por la CNTV, en contravía de la realidad de las comunidades y sin consultar sus necesidades. Así lo señala Andrés Mutis: "Tengo que decir que en los momentos iniciales de la reglamentación se sentía en el ambiente una falta de confianza por parte de los organismos estatales frente al fenómeno de la TV comunitaria".(57)

Como consecuencia de todo esto, los medios comunitarios adolecen de un gran vacío jurídico, aun cuando han venido teniendo una presencia notable en el territorio colombiano. Se han otorgado, por ejemplo, cerca de seiscientas licencias para radio comunitaria y todavía se espera una reglamentación más acorde con los intereses de las comunidades. Está por hacerse, asimismo, una evaluación pormenorizada de lo que han representado los medios comunitarios en el funcionamiento de las comunidades y de su impacto en el desarrollo social de las mismas. Algunas experiencias aisladas pueden tomarse como modelo, pero no bastan aún para una pronta y oportuna definición de política pública al respecto.

Si bien su evolución ha sido desigual, profundamente marcada por un acceso limitado a las tecnologías, en general los canales de televisión comunitaria que han logrado su identidad tras un largo proceso organizativo y de movilización social permanente se debaten en varias encrucijadas. Una de ellas es su formalización como entes jurídicos para poder actuar; otra, el sentido de lo empresarial, justamente donde se abre el campo para el ejercicio de una gerencia social activa y movilizadora.

Estos canales nacieron de la necesidad que tenían las comunidades de expresarse públicamente y ser reconocidas, ante el apabullante mercadeo audiovisual en formas y contenidos. Del único estudio sobre el tema (58) y de varios foros regionales cuyos resultados no se han sistematizado se desprenden algunas de sus principales características:

- Es clara la urgencia de buscar mecanismos de expresión de las comunidades y dar rienda suelta a la creatividad y la imaginación para responder a los problemas de pobreza y marginalidad.
- Se ha empezado a descubrir el lenguaje del PODER a través de lo audiovisual, constatándose tanto el apoyo genuino de algunos alcaldes y concejales, como el ánimo "electorero" de otros y su manipulación de los intereses comunitarios.
- La lógica del mercado se manifiesta en la comercialización del servicio de cable a través de antenas parabólicas. Dicho negocio despertó enorme interés por la baja inversión que requería y produjo grandes utilidades. La señal se distribuía gratuitamente y generalmente de forma ilegal.
- El manejo y la propiedad de los canales está en manos de alcaldías, iglesias y congregaciones religiosas, y algunas ONGs. Su financiación se consigue mediante cuotas de mantenimiento de los afiliados y otros ingresos, como rifas, bazares, etc.
- Los problemas de presupuesto son uno de los aspectos determinantes de la permanencia de los canales. El mantenimiento de los equipos técnicos y el soporte empresarial y administrativo siguen siendo una debilidad.
- No se ha logrado dar a los canales un sentido educativo y cultural por falta de elementos teórico-prácticos en la gerencia social.
- La presencia social y el desarrollo de los canales son más importantes en las ciudades intermedias y los municipios pequeños.
- En las grandes ciudades, como Medellín, Cali y Bogotá, algunos canales tienen una estructura de funcionamiento más sólida.

Enfoque metodológico

Este ensayo responde a un enfoque analítico y crítico, y parte de la interpretación de documentos y material bibliográfico, así como del conocimiento de proyectos y programas sociales cuyo componente transversal ha sido lo comunicativo.

Es crítico porque apunta a avanzar en la reflexión mediante un razonamiento vinculado a la construcción teórica de las categorías de gerencia social y procesos de comunicación comunitaria. Además, utiliza algunos elementos de la hermenéutica, una disciplina que ayuda a comprender el sentido de los signos o símbolos, la intencionalidad de quien escribe y demás categorías temáticas.

Para su realización se siguió el siguiente procedimiento:

- **Recolección de la información:** Acopio y selección del material bibliográfico, en parte publicado y en parte proveniente de archivos y documentación. Es decir, se hizo un registro pormenorizado de fuentes primarias y secundarias.
- **Revisión y selección de los principales textos que aportan al desarrollo temático y elaboración de fichas de lectura.** En esta etapa se plantearon y respondieron los siguientes interrogantes: ¿se relaciona la referencia bibliográfica con el

problema planteado en el ensayo?, ¿qué aspectos se aborda en cada fuente consultada? y ¿cuál es la perspectiva innovadora para abordar el tema?

- Análisis y procesamiento de la información: Una revisión cuidadosa permitió establecer la información o las ideas-fuerza que contribuyen al análisis e insertarlas en el marco teórico. Posteriormente, se elaboró un plan de trabajo que apoyó la construcción del texto, enriquecido con las fichas de trabajo previamente elaboradas y con un mapa de recorridos para su sistematización: información y análisis.
- Documento final: Concluidas las etapas anteriores y teniendo en cuenta las indicaciones y procedimientos de la ESAP, particularmente el diálogo amplio y participativo con el docente tutor, se inició la redacción del documento, que se fue ajustando con base en las observaciones y los aportes del docente.

El resultado de este esfuerzo se sustentará ante la ESAP y la comunidad educativa designada por la institución. También podrá presentarse a la comunidad en general interesada en el tema de estudio.

Estrategias de intervención

Una vez definido el campo de acción de la gerencia social en relación con la comunicación comunitaria y concluido el análisis de las fortalezas y debilidades de la televisión comunitaria, pueden formularse algunas recomendaciones y propuestas encaminadas a apoyar una gerencia social más cercana a la gente en los procesos de gestión comunicativa.

La gerencia social está inscrita en un sistema de gestión que contribuye a la eficiencia y eficacia de la intervención social. En este orden de ideas, es indispensable pensar la comunicación como un eje estratégico que amplíe la labor del gerente social. Todo proyecto o programa de intervención social necesita un gerente que dinamice el camino a corto, mediano y largo plazo. Una de las propuestas que subyacen al presente ensayo es ver la comunicación como un dispositivo que promueve la participación de los interlocutores con que tradicionalmente interactúa un gerente social. A continuación mencionaré algunos elementos que pueden ayudar a crear un sistema de gestión comunicativo ágil, permanente y evaluable en el tiempo.

Pensando en la gente

La comunicación comunitaria se halla inserta en un entorno sociocultural y gerencial de los medios comunitarios. La buena gestión administrativa de la gerencia social, por lo tanto, puede impulsar procesos de participación a través de empresas sociales de medios de comunicación. Propongo entonces que la gestión administrativa y financiera esté orientada por los siguientes aspectos:

1. Crear un clima de confianza, cooperación, participación y comunión entre los equipos humanos y técnicos que intervienen en los procesos gerenciales.
2. Tener claro que un equipo humano y técnico con vínculos comunicativos fuertes para la intervención social es requisito indispensable para poner en marcha un proyecto, un programa o un plan.

3. Considerar a todos los actores del desarrollo, tanto internos como externos, y definir con la mayor precisión sus competencias y funciones.
4. Diversificar las fuentes de financiamiento de las acciones que se pretenda realizar, teniendo en cuenta la figura de alianzas estratégicas para el éxito de la gestión.
5. Privilegiar los recursos con que se cuenta para la gestión social, dando un uso racional y valorando cada vez más el talento humano y la creatividad de las personas y los grupos.
6. Manejar de modo transparente los recursos financieros mediante presentación de informes periódicos sobre ejecución y uso de los mismos, herramientas de control de gestión administrativa y auditorías comunitarias con sentido de pertenencia al proyecto, programa o plan.

Planear un proyecto común con sentido comunicativo

1. Partir de una realidad concreta para diseñar un proyecto común con sentido social. La creación de un canal comunitario o una emisora comunitaria pueden ser vehículos importantes para construir comunidad.
2. El sentido de pertenencia, la recuperación de la memoria histórica y el compromiso pueden ser factores que den soporte a un proyecto común construido comunicativamente. Es, por supuesto, una tarea permanente que debe alimentarse y evaluarse periódicamente. Todos los aportes son bienvenidos, vengan de donde vengan; su posterior análisis podrá determinar prioridades o desaciertos.
3. Un gerente social que trabaja con procesos de comunicación comunitarios está promoviendo el fortalecimiento de la comunidad o la sociedad civil y podrá aportarle su valiosa experiencia en la consolidación de organizaciones comunitarias. Además, deberá propiciar procesos de información de doble vía, formar y capacitar a su equipo humano y adaptar sus procesos gerenciales al ambiente sociocultural.

Estrategia de un plan de comunicación

1. El propósito de un plan de comunicación es ser coherente, eficaz y estratégico.
2. El plan debe comprender mensajes que den a conocer el modelo de desarrollo que se proponga, debe buscar la cooperación y compartir la información, y debe contar con el trabajo en red como metodología de acción común.
3. Los ejes comunicativos sobre los cuales reposa un plan son:
 - a. Legitimar la estrategia de desarrollo o de intervención. Hacer evidente la importancia de los programas, proyectos y acciones.
 - b. Convencer al entorno y movilizar iniciativas.
 - c. Facilitar la cooperación interinstitucional y evitar resistencias.

- d. Comunicar el programa de trabajo, ritmos y tiempos a la comunidad.
 - e. Los flujos de información deben circular en función de los públicos a que se dirigen. Los medios y las técnicas deben seleccionarse con el mismo criterio. Todo plan de comunicación es el directorio de públicos y la selección de los mismos.
4. Un gerente social que trabaje con procesos de comunicación deberá tener en cuenta a sus destinatarios y el sentido de lo que implica comunicar. Esto quiere decir:
- a. No manipular, sino propiciar y facilitar.
 - b. Orientar y potenciar los actos creadores individuales, grupales o nacionales.
 - c. Ser ajeno al dogmatismo en un quehacer libre, abierto a la participación, y facilitar los consensos y los acuerdos.
 - d. Fomentar el intercambio, la formación y la investigación-acción ofreciendo instrumentos para la socialización de la información y fomentando los canales de expresión.
 - e. Acompañar los procesos de transformación social y cultural de una localidad o de una región.

Un sistema de comunicación innovador

Si pensamos que la comunicación es un factor inseparable de la gerencia social, esta última debe establecer claramente las áreas temáticas en las que se va a desenvolver y el radio de influencia donde pretende intervenir. En primer termino debe abordar la pregunta: ¿qué significa comunicar en la gerencia social?, para la cual propongo la siguiente respuesta:

- Comunicar bien desde la gerencia social significa hacer uso de la capacidad discursiva (palabra, sonido e imagen).
- Comunicar de manera constante a través de la práctica social.
- Apropiarse las nuevas tecnologías, esto es, conocer los medios de comunicación, sus códigos y lenguajes, y las tecnologías de punta en sistemas de monitoreo y seguimiento de proyectos o programas (almacenar, recuperar y procesar información).
- Saber qué se comunica.
- Conocer el contexto desde el cual se comunica (local, regional, nacional).
- Respetar a los interlocutores.
- Comunicar con serenidad, sin herir la sensibilidad, y convocar a un encuentro de reflexión permanente.

Otras acciones que pueden ser lideradas por la gerencia social en lo que a las áreas técnicas se refiere son:

1. Privilegiar un enfoque integral del desarrollo orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos poblaciones con los que se trabaja en materia de

crecimiento y desarrollo humano. Esto exige reconocer los valores y la identidad cultural del entorno territorial.

2. Propiciar un desarrollo endógeno, facilitando el surgimiento de las iniciativas de carácter local, sectorial, territorial, etc. Aprovechar al máximo las energías, los recursos, etc.

3. Fomentar la creación de grupos de estudio y de reflexión sobre el desarrollo social y humano.

4. Promover mecanismos de encuentro e intercambio con el sector gubernamental y otras organizaciones locales, regionales, nacionales o internacionales, para dar mayor importancia a la inversión social. Sin inversión social los avances en el desarrollo económico no tendrán un futuro promisorio.

Un sistema de comunicación creativo e innovador para la gerencia social no puede ser excluyente y debe tener como variable esencial la dimensión política, entendida como el restablecimiento de la confianza entre los múltiples sectores involucrados en los procesos de desarrollo social. Además debe tener en cuenta que una de las tareas claves de la gerencia social es preservar la relación horizontal y abierta en los procesos de participación. Sus acciones, por consiguiente, pueden centrarse en los siguientes aspectos:

1. Mantener siempre un clima de concertación y acuerdos con los grupos comunitarios con los que trabaja, a fin de construir consensos.

2. Trabajar por el reconocimiento de la diversidad cultural.

3. Fortalecer los espacios de la sociedad civil y estimular la creación de formas organizativas (asociaciones, juntas vecinales y otras).

4. Trabajar en la creación de redes sociales y de cooperación como estrategia fundamental de apoyo a la gerencia social para acceder a recursos externos en materia de información, mercados, tecnologías, etc.

5. Promover una conciencia de solidaridad y cooperación en el marco de una democracia participativa y real, de tal forma que las condiciones económicas, sociales y culturales proyecten siempre el bienestar de la población.

6. Buscar metodologías que rompan el paradigma del individualismo para actuar de una manera más dinámica, activa y propositiva en el diseño de una política social más acorde con las necesidades de la comunidad.

Conclusiones

La gerencia social es un movimiento que avanza cada vez más en el terreno de lo público y lo privado. Es indispensable, por lo tanto, articularla a las políticas sociales y económicas de la nación colombiana, con el fin de apoyar y facilitar los procesos de intervención dirigidos a superar la pobreza y disminuir la violencia contra las poblaciones vulnerables. Si se acepta, como he propuesto en este ensayo, que la función

primordial de la gerencia social es humanizar las políticas económicas y sociales, iniciar la reflexión en torno a los retos, dimensiones y paradigmas de la disciplina significa progresar en la construcción de una cultura política cuyo punto focal sea el beneficio colectivo.

El deterioro creciente de los circuitos de comunicación entre las comunidades, provocado por el influjo avasallador de las economías de mercado, la industria cultural y la privatización de los servicios básicos, exige que el gerente social esté capacitado para actuar en el mapa de las complejidades y las incertidumbres. La crisis que atraviesa el Estado benefactor, los cambios mundiales de paradigmas y las demandas que plantea la banca multilateral a las naciones en desarrollo para que demuestren una mayor eficiencia y eficacia de los proyectos de inversión social, hacen necesario, asimismo, asumir la política social como un ejercicio de inclusión mediante el cual diseñar estrategias que se traduzcan en una sociedad más integral, justa y sostenible. De aquí se sigue que una de las misiones fundamentales del gerente social debe consistir en facilitar y coordinar los procesos que conduzcan a ese propósito y, consecuentemente, que se requieran nuevas formas de gestión para que desempeñe de manera eficaz ese papel y esté en condiciones de obtener resultados y elaborar indicadores de impacto acordes con una política social integral.

El talento, la creatividad y la comunicación son las mejores herramientas para derrotar el pesimismo que embarga con frecuencia a quienes realizan la gerencia social. Los nuevos gerentes sociales están llamados a pensar y redefinir el desarrollo con un fuerte ingrediente de participación, inversión en la cultura y movilización de procesos comunicativos. Esto se logra respondiendo a las necesidades sociales con acciones coherentes para formar tejido social, con la habilidad de negociar y gestar proyectos en cooperación y en red, con el respeto permanente de la diversidad y con la capacidad para comunicarse consigo mismo y con los demás.

Todo proceso comunicativo, a la vez que contribuye a que las instituciones sociales gubernamentales o privadas mejoren la calidad de sus servicios, ayuda a la gerencia social y refuerza sus vínculos con la comunidad, reconociéndole a ésta su derecho a un rol activo y planificador. Siendo lo comunicativo un escenario de encuentro y transformación, ofrece una alternativa inigualable para profundizar el diálogo entre la gerencia social y la comunicación comunitaria. El empoderamiento de las comunidades a través de la radio y la televisión comunitaria, medios que se consideran empresas sociales, puede dinamizar tanto a las organizaciones como a las comunidades y brindar elementos gerenciales en lo social para que los grupos humanos tomen en sus manos la construcción de su destino.

Bibliografía

ALCALDÍA DE MEDELLÍN (1997). Gerencia social. Hacia un nuevo modelo de gestión social. Medellín: Alcaldía de Medellín.

ALFARO, Rosa María (1993). Una comunicación para otro desarrollo para el diálogo entre el norte y el sur. Lima: Calandria.

ÁNGEL, Darío y VÉLEZ Venegas, Carlos Alberto (1999). La comunicación comunitaria: Pedagogía de participación hacia el próximo siglo. Documento de trabajo. Mesa de Comunicación Comunitaria. Bogotá, nov., 1999.

ASAMBLEA PERMANENTE DE LA SOCIEDAD CIVIL POR LA PAZ (1998). Documento elaborado para la Cumbre Social contra la Pobreza, por la equidad y por la Paz. Bogotá, sep., 1998.

BETANCOURT, Darío (1998). Mediadores, rebuscadores, traquetos y narcos. Valle del Cauca 1890-1997. Bogotá: Antropos.

COMISIÓN MUNDIAL DE CULTURA Y DESARROLLO (1995). Compromiso con el pluralismo. Nuestra diversidad creativa. París: UNESCO.

COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN - FUNDACIÓN ANTONIO RESTREPO BARCO - CONVENIO ANDRÉS BELLO (1998). Televisión comunitaria: opción educadora. Bogotá: CNTV - Fundación Antonio Restrepo Barco - CAB.

FUENTES, Carlos (1998). "Hacia un nuevo contrato social para el siglo XXI". Conferencia magistral. IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Buenos Aires, sep., 1998.

FUNDACIÓN SOCIAL (1998). Las dinámicas integrales del desarrollo local. Bogotá: Fundación Social.----- (1999). Eje estratégico para el desarrollo integral local. Documento de trabajo de la Vicepresidencia de Desarrollo. Bogotá: Fundación Social.

FUNDACIÓN SOCIAL - CINEP - MINISTERIO DE COMUNICACIONES (1998). Señales de humo. Panorama de la televisión local y comunitaria en Colombia. Bogotá: Fundación Social - Cinep - Ministerio de Comunicaciones.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor (1990). Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Grijalbo.

KLIKSBERG, Bernardo (1994). "Gerencia social eficiente: Un problema estratégico para el futuro de América Latina", in KLIKSBERG, Bernardo, comp. Pobreza. El drama cotidiano. Claves para una gerencia social eficiente. Buenos Aires: Tesis - Norma. pp.167-172.

----- (1995). Modernización del Estado para el desarrollo social. Algunas cuestiones claves. Naciones Unidas.

----- (1997). ¿Cómo enfrentar los déficits sociales de América Latina? Acerca de los mitos, ideas renovadoras y el papel de la cultura. Una mirada desde la gerencia social. Medellín: Alcaldía de Medellín.

LAMAS, Alicia (1997). "Mitos y desafíos de la política social", in UNIVERSIDAD JAVERIANA. Política social. Desafíos y utopías. Memorias seminario internacional. Bogotá: Universidad Javeriana.

LICHA SALOMÓN, Isabel (1997). Gerencia social: ámbitos y perspectivas. Medellín: Alcaldía de Medellín.

LONDOÑO Botero, Rocío (1994). Una visión de las organizaciones populares en Colombia. Bogotá: Escuela de Liderazgo Democrático - Viva la Ciudadanía - UPN - Fundación Social.

MARTÍN-BARBERO, Jesús (1993). "La comunicación: Un campo de problemas a pensar". Revista de Colciencias (Bogotá). 11(2), abr.-jun.

----- (1997). "Culturas y medios de comunicación". Revista de la Universidad del Rosario (Bogotá). 90(576), abr.-jun.

----- (1998). De los medios a las mediaciones. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

MAX-NEEF (1990). Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro. Santiago de Chile: CEPANUR.

MINISTERIO DE COMUNICACIONES - CINEP - FUNDACIÓN SOCIAL (1997). Diagnóstico nacional sobre canales comunitarios de televisión. Bogotá: Ministerio de Comunicaciones - CINEP - Fundación Social.

MUÑOZ Hernández, María Victoria (1996). "La gerencia social: una propuesta de desarrollo", in UNIVERSIDAD DE LA SALLE. La gerencia social como desafío para el desarrollo. Memorias seminario internacional. Bogotá: Universidad de la Salle.

MUTIS, Andrés (1998). "En busca de la confianza perdida". Ponencia. Foro: Una propuesta para el desarrollo de los canales comunitarios. Cartagena. Abr., 16 y 17.

NACIONES UNIDAS (1962). La década del desarrollo: Propuesta para la acción. New York: Naciones Unidas.

RED COLOMBIANA DE CENTROS DE PROMOCIÓN POPULAR PARA EL DESARROLLO (1995). Estado, desarrollo y Ongs. Memorias seminario nacional. Medellín: Red Colombiana de Centros de Promoción Popular para el Desarrollo.

SANTANA, Pedro (1997). "Estado, ciudadanía y política social", in UNIVERSIDAD JAVERIANA. Política social. Desafíos y utopías. Memorias seminario internacional. Bogotá: Universidad Javeriana.

SARMIENTO, Libardo (1977). Colombia fin de siglo: Crisis de hegemonías y ecosocialismo. Bogotá: Corporación Ensayo y error.

----- (1999). Exclusión, conflicto y desarrollo societal. Bogotá: Ediciones desde abajo.

SHRAMM, Wilbur (1964). Mass Media and National Development. Stanford University Press.

SILVA Colmenares, Julio (1999). Entorno de la gerencia social. Módulo de la especialización en gerencia social. Bogotá: ESAP.

SUBIRATS, Joan (1999). ¿Ministerio de Cultura o Ministerio de Culturas? Conferencia. Madrid: Círculo de Bellas Artes de Madrid. Dic., 15, 1999.

TORO, José Bernardo (1996). Del desarrollo integral localizado a la complejidad. Bogotá: Fundación Social. ---- (1998). "Valores democráticos, espacios de socialización y el nuevo contrato social". Conferencia. IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Buenos Aires, sep., 1998.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE (1996). La gerencia social como desafío para el desarrollo. Memorias seminario internacional. Bogotá: Universidad de la Salle.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE (1996). La gerencia social como desafío para el desarrollo. Memorias seminario internacional. Bogotá: Universidad de la Salle.

VÉLEZ Venegas, Carlos Alberto (1998). "Hacia una TV con sentido social", in Memorias Encuentro Iberoamericano sobre Políticas Estatales Televisivas. Bogotá: CNTV - Fundación Antonio Restrepo Barco - CAB.

VILLA, Camilo (1998). Alianzas para el desarrollo: Respuestas locales en un mundo global. Bogotá: Universidad de los Andes, CIDER.

1 Sarmiento, 1977.

2 "Informe del Presidente del BID, Enrique Iglesias, en la 41 Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores del BID". Portafolio (Bogotá). Mar., 28, 2000.

3 Naciones Unidas, 1962.

4 Licha, 1997.

5 Sarmiento, 1999.

6 Citado por Sarmiento, *ibid.*:33.

7 *Ibid.*:31.

8 Kliksberg, 1977.

9 Tercera Conferencia Americana sobre la Infancia. Discurso. Santiago de Chile. Agosto, 1996.

10 Kelly Kevin, experto y escritor sobre revolución digital, afirmó en el seminario sobre "Internet o morir", realizado en Bogotá y coordinado por la revista Portafolio y el diario El Tiempo el día 14 de abril del año 2000, lo siguiente: "La comunicación constituye el cimiento de nuestra cultura y nuestra sociedad".

11 Ver Portafolio (Bogotá). Mar., 15, 2000.

12 Citado por Kliksberg, 1994.

13 Al respecto pueden consultarse los informes de 1998 y 1999 de la Defensoría del Pueblo.

14 Véase "Lanzamiento del programa gubernamental de lucha contra la pobreza del gobierno de Andrés Pastrana financiado internacionalmente por Banco Mundial, BID y la AID por un valor aproximado de dos billones de pesos para los próximos tres años". El Tiempo (Bogotá). Mar., 6, 2000.

15 Asamblea Permanente de la Sociedad Civil por la Paz, 1998.

16 "Wolfenson James, Presidente del Banco Mundial en la última Asamblea de Gobernadores del BM y del FMI". Portafolio (Bogotá). Dic., 9, 1998.

17 Ministerio de Comunicaciones - Cinep - Fundación Social, 1997.

18 Véase Betancourt, 1998.

19 Fuentes, 1998.

20 Sarmiento, 1997.

21 Toro, 1998.

22 Santana, 1997.

23 Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, 1995.

24 Subirats, 1999.

25 Ver boletín Consorcio. Número 13, agosto de 1998.

26 Kliksberg, 1997.

27 Kliksberg, 1994.

28 Muñoz, 1996. Muñoz cuestiona las instituciones sociales y las define como organizaciones con criterios de sostenibilidad, competitividad e interés colectivo que apuntan a logros de desarrollo social.

29 Ibid.

30 Sarmiento, 1999.

31 Lamas, 1997. Esta autora sostiene que lo político en las políticas sociales debe recuperarse como una oportunidad para la emancipación y no sólo como un instrumento para atemperar los efectos de la crisis.

32 Kliksberg, 1995.

33 Kliksberg, 1994.

34 Toro, 1998.

35 Véase Alcaldía de Medellín, 1997.

36 Véase Max-Neef, 1990.

37 Kliksberg, 1995.

38 Véase al respecto Villa, 1998.

39 Ver los Balances Sociales de la Fundación Antonio Restrepo Barco de los años 1996, 1997 y 1998.

40 Puede consultarse al respecto el Documento de trabajo del programa a distancia de formación, asistencia técnica, información y trabajo en red en apoyo al desarrollo local. Centro Internacional de Formación de la OIT. Módulo 4. Instrumentos para el desarrollo local.

41 Shramm, 1964.

42 García-Canclini, 1990.

43 Martín-Barbero, 1997.

44 Martín-Barbero, 1993.

45 Véase Angel y Vélez, 1999.

46 Fundación Social, 1999.

47 Para profundizar el análisis de la realidad de los canales regionales de televisión puede consultarse Televisión pública regional: Realidad y futuro, que es el resultado de un foro público que tuvo lugar en Bogotá en noviembre de 1998 y fue convocado por la Comisión Nacional de Televisión, la Fundación Antonio Restrepo Barco, el Convenio Andrés Bello y la Embajada de Chile en virtud del acuerdo de cooperación llamado "Televisión y Educación".

48 Alfaro, 1993.

49 Angel y Vélez, 1999.

50 La información disponible proviene del Censo Sindical de 1990 y del Censo Comunal de 1993.

51 Londoño, 1994.

52 Proyecto de Ley Estatutaria No. 249 de 1996 de participación de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión pública. Ver Gaceta del Congreso (Bogotá). No.109, año 5, abr., 11, 1996.

53 Ejemplos de organizaciones comunitarias que trabajan en radio y televisión pueden hallarse en las memorias del Primer Encuentro Nacional de Radio Comunitaria, celebrado el 1 y 2 de diciembre de 1999 en la Universidad Javeriana de Bogotá.

54 Nota de opinión periodística aparecida en el semanario regional Boyacá 7 días, de diciembre 14 de 1999, preparada por Carlos Alberto Vélez Vengas.

55 Declaración de Versalles. Mayo 17 de 1998, Versalles, Valle del Cauca.

56 La ley 335 de 1996 o Ley de Televisión modifica las leyes 14 de 1991 y 182 de 1995.

57 Mutis, 1998.

58 Fundación Social - Cinep - Ministerio de Comunicaciones, 1998

Fuente:

Página web del [Instituto de Gobernabilidad](#)

Para más información contacte a:

E-mail: avivir@ecolnet.net

*Placed on the CILA site February 09 2003
Last Updated March 29 2003*