



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

GESTIÓN SOCIAL: UNA PROPUESTA DE ACCIÓN  
POLÍTICA PARA LA SOCIEDAD CIVIL EN LA  
MODERNIDAD

T E S I S  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
DOCTOR EN SOCIOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
JOSÉ ROMERO KEITH

DIRECTORA DE TESIS: DRA. HERLINDA SUÁREZ ZOZAYA



MÉXICO, D. F.

DICIEMBRE 2000

Le dedico esta tesis a Nini, mi compañera.  
Gracias por su paciencia y amor.

### *Agradecimientos.*

Esta tesis es un homenaje a Linda Suárez, mi directora de tesis. No hubiera sido posible pensarla y terminarla sin su infinita generosidad humana e intelectual.

Un reconocimiento a mis profesores en el programa doctoral de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Los doctores Oliver Kozlarek, Enrique Leff, Luis Gómez, Alfredo Andrade y Carlos Gallegos; su práctica profesional me llena de inspiración.

Mi gratitud al Dr. Guillermo Soberón y al Dr. Gregorio Martínez Narváez de FUNSALUD por su apoyo incondicional en los momentos más oportunos.

Un agradecimiento muy especial al Dr. José Luis Zeballos, mi jefe durante tres años en la Organización Panamericana de la Salud-Organización Mundial de la Salud (OPS-OMS) en México. Su valor y compromiso social fungen como una guía constante hacia mi crecimiento personal y profesional.

Extiendo mi reconocimiento al Dr. Mauricio Pardón de la OPS-OMS, por brindarme una amistad honesta y por compartirme su sentido común y enriquecer mi vida profesional.

Gracias a Jan-Jilles van der Hoeven, por su coherencia interna, su humanismo, su sensibilidad social y por ser un hombre de palabra.

Mi más profundo respeto a Earl Shorris por las desbordantes discusiones sobre el significado del humanismo en la modernidad.

Introducción	1
<i>Capítulo 1</i> Modernidad, conflicto y gestión social	9
<i>Capítulo 2</i> Bases para la construcción de una racionalidad alterna para la gestión social	23
• Valores	
• Potencia.	
• Política	
<i>Capítulo 3</i> La gestión social	41
• Definición de gestión social.	
• Ambitos de la gestión social. Modelo de Kickbursh	
• Mecanismos de funcionamiento de la gestión social	
<i>Capítulo 4</i> Referente empírico para la gestión social	53
• Proyecto Coesida/Jalisco. Prevención del SIDA municipal.	
• Prevención del VIH-SIDA en zonas indígenas de México.	
• TV educativa y prevención del SIDA en zonas rurales de México.	
<i>Capítulo 5</i> La sociedad civil, el sujeto de la gestión social	71
• La sociedad civil como concepto filosófico.	
• La construcción del sujeto social.	
• Las ONG como el sujeto social de la modernidad. .	
<i>Capítulo 6</i> La educación como estrategia para la implementación del proyecto de gestión social	79
• La escuela del sujeto	
• La escuela unitaria.	
• La pedagogía del sujeto	
• Gestor social o intelectual nuevo	

*Capítulo 7*

**Herramientas para la gestión social** 91

- Intención/Reflexión. La gestión es un acto político.
- Actores sociales/Negociación y acuerdos.
- Gerencia/Enfoque de Marco Lógico
- Movilización de recursos financieros
- Base de poder

**Conclusiones** 119

*Anexo 1*

**Plan piloto, la escuela y la gestión social** 125

**Bibliografía** 131

## MAPAS CONCEPTUALES Y ESQUEMAS

1. Mapa Conceptual 1	Visión global de la tesis	7
2. Esquema 1	Visión del sistema social según Habermas	13
3. Esquema 2	Touraine y las clases sociales	18
4. Esquema 3	Sociedad, cultura y naturaleza	31
5. Esquema 4	Ambitos de la gestión social. El modelo de Kickbush	47
6. Mapa Conceptual 2	Factores operativos de la gestión social	49
7. Mapa Conceptual 3	Gestión social del proyecto de COMUSIDAS, Jalisco	57
8. Mapa Conceptual 4	Gestión social del proyecto de Juchitán, Oaxaca	62
9. Mapa Conceptual 5	Gestión social del proyecto de la prevención del SIDA a través de la TV educativa	67
10. Esquema 5	Antinomías entre sociedad política y sociedad civil	72
11. Esquema 6	Visión global de la sociedad civil	74
12. Mapa Conceptual 6	Potencia de las ONGs	78
13. Esquema 7	Sistema educativo y gestión social	85
14. Mapa Conceptual 7	El gestor social	88
15. Formato 1	Formato básico para la negociación	96
16. Matriz 1	Matriz del Enfoque de Marco Lógico	103
17. Cuadro 1	Lista básica de organizaciones que participan en procesos de movilización de recursos financieros en México	112-113
18. Mapa Conceptual 8	Elementos que componen la base de poder	116
19. Formato 2	Formato para cuantificar la base de poder	118

---

## SIGLAS

---

<b>CREFAL</b>	Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe
<b>EML</b>	Enfoque de Marco Lógico
<b>FNUAP</b>	Fondo de Naciones Unidas para la Población
<b>GTZ</b>	Cooperación Técnica Alemana
<b>MRF</b>	Mobilización de Recursos Financieros
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OPS-OMS</b>	Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PNUFID</b>	Programa de Naciones Unidas para la Fiscalización de las Drogas.
<b>SSA</b>	Secretaría de Salud de México
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública de México
<b>USAID</b>	US Agency for International Development

---

# Introducción

---

## *El Problema*

La modernidad, además de ser una época, es un ethos, una actitud, una forma racional de ver y actuar el mundo. En esta época, como en todos los momentos históricos existen mecanismos de dominación y emancipación. La gestión social es un acto político de autonomía que parte de las necesidades, utopías y experiencias (Zemelman, 1990, p. 89) de los grupos sociales subordinados, en búsqueda de una nueva hegemonía.

La gestión social se contrapone a los mecanismos de dominación, es una parte inherente y natural de la modernidad. No es posible hablar de ella como mecanismo externo o extraño. Podemos visualizar este movimiento como una danza entre las fuerzas de dominación y las emancipadoras, en un juego de conquistas que pugnan por la ocupación de espacios y poderes. En una sociedad global concentradora de la riqueza y con grandes rezagos sociales, como son la creciente pobreza, el deterioro ambiental, el aumento de los afectados por las graves epidemias mundiales, nos interesa investigar la relación que existe entre la dominación y la emancipación, entre el mantenimiento del status quo y el cambio social, entre la conservación de este estado de cosas y el cambio social rumbo a una sociedad más digna y justa.

De ahí que la problemática que nos compete se pueda pensar sobre la base de las siguientes preguntas:

- En el marco de la dominación moderna, ¿Cómo podemos nutrir un movimiento cultural emancipatorio?
- ¿La gestión social, como teoría y práctica política pueden colaborar en el fortalecimiento de la sociedad civil, como parte esencial del proceso de emancipación?

## *Objetivos*

### *Objetivo central*

- El objetivo central de esta tesis es nutrir la gestión social como teoría y práctica de la sociedad civil con el fin de fortalecer sus dinámicas de emancipación en la modernidad.

Los objetivos particulares son:

- Ubicar la dimensión histórica de la modernidad, sus tendencias y espacios de transformación interna. Se pretende dejar en claro que en el seno de la modernidad existe una tensión, un conflicto estructural que fomenta su propia transformación.



- Establecer las bases de una explicación social de la gestión social como un insumo para el fortalecimiento de la sociedad civil, proponer una definición y explicar los mecanismos de funcionamiento de la gestión social en la modernidad.
- Proponer a las ONGs como los sujetos de la gestión social en la modernidad.
- Elaborar una propuesta educativa como un espacio de encuentro para la formación de gestores sociales.

### *Objeto de Estudio*

El objeto de estudio es la gestión social. Tres elementos integran este objeto: a) sus antecedentes, b) la definición en sí y sus herramientas, y c) sus fundamentos empíricos. Primero examinaremos el significado de la modernidad con el fin de ponderar la ubicación o de la gestión social en este momento histórico concreto.

Se procede con una definición. Se entiende por gestión social, "*la concertación política, desde una conciencia social responsable hacia la intervención social efectiva, en beneficio de la sociedad*". La definición cuenta con cuatro elementos básicos. A continuación se presenta un resumen de significados que posteriormente se desarrollarán.

- Concertación política. Se refiere a la identificación e involucramiento de los actores sociales necesarios para impulsar las fortalezas de un proyecto social en bien de la colectividad y debilitar las resistencias existentes en su ejecución. Se ubica en el ámbito de los acuerdos. La concertación política parte de la puesta en marcha de las estrategias de "participación social" <sup>1</sup>
- Conciencia social responsable.. Se entiende como el viraje de una conciencia acrítica hacia una conciencia crítico constructiva compuesta por la comprensión profunda de las necesidades estructurales y la visión de presente-futuro de una sociedad
- Intervención social efectiva. La intervención social efectiva, alude a la profesionalización de las acciones sociales, derivadas de una conciencia social responsable; pasa por una planeación, ejecución y evaluación sistémica. Aquí hablamos de la diferencia entre gerencia y gestión. Gerencia se refiere a la administración del proyecto social; gestión al ámbito amplio con dirección política.
- Beneficio de la sociedad. Se entiende por una "sociedad buena" una sociedad cada vez más justa y digna que proporciona una creciente calidad de vida a los núcleos mayoritarios de población. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Se entiende por participación social una delegación sistemática de poder; el desarrollo de un trabajo desde la base comunitaria; la posibilidad de ir más allá de los intereses individuales a favor de los colectivos; involucra la posibilidad de captar las necesidades de los grupos sociales más marginados y trabajar en atenderlos. (UNDP, 2000c)

<sup>2</sup> Se usa el término "sociedad buena" en el mismo sentido utilizado por María Pía en su libro La democracia como proyecto de Identidad ética. Ella la define como, " la portadora de los mejores ideales libertarios de la Ilustración, pero habiendo aprendido la lección de la propia historia contemporánea" (Pía, 1992, p.17)

Lo más importante de la gestión social es entenderla como un proceso pedagógico, es un proceso dialógico entre las partes, es un medio hacia una sociedad más justa y digna que se construye en la praxis misma del quehacer social. Es pedagógico porque el diálogo es horizontal y ambas partes aprenden. Se entiende como un concepto dinámico, donde el sujeto y objeto interactúan y construyen el conocimiento nuevo de manera interactiva. Todos participan en la construcción de sus propios destinos. Gestión surge de gestar, de dar a luz, de provocar procesos inéditos. Lo social, se refiere al logos o conocimiento entre socios o actores sociales, que en su diálogo consciente y activo, se convierten en sujetos sociales.

Como tercer punto, se desarrollan herramientas<sup>1</sup> para la gestión social referidas a la construcción de acuerdos, gerencia, movilización de recursos financieros y la construcción de base de poder hacia la construcción del acto integral y completo de la gestión social.

### *El sujeto de gestión social*

El sujeto social está en proceso de construcción. Se crea en la medida que conquista su identidad colectiva en términos de su misión, sus objetivos, sus estrategias políticas y acciones concretas. Un sujeto social se constituye en la medida que consolida su cultura, su ideología y la coherencia de su discurso. No hay sujeto social ya formado. A través de su evolución logra la victoria sobre su palabra, su actividad, el sentido de su vida. Es proactivo, participativo, horizontal y permanentemente dinámico. (Zemelman, 1990, p. 89-104)

Al referirnos al tema de la gestión social, cabe preguntarnos, ¿quién es el sujeto social capaz de implementarlo en la modernidad? Entendemos al sujeto social en tres dimensiones:

- En la acepción del término más general, referido al concepto de sociedad civil, se entiende como un momento filosófico, un espacio moral donde se vincula la ética con la política. Para estos fines, nos apoyaremos en Gramsci.
- En segundo lugar se encuentra la construcción del sujeto, donde intentaremos hacer vincular la dimensión filosófica con la histórica. Esto se hará a partir de la propuesta conceptual de Zemelman.
- En tercer lugar se refiere a la descripción y explicación de las organizaciones no gubernamentales o ONGs como los sujetos sociales de la modernidad.

### *La estrategia educativa de la propuesta*

Esta tesis le otorga un lugar privilegiado a la educación como estrategia para el impulso de la gestión social en la modernidad ya que le ofrece viabilidad. La educación es el espacio de la sociedad que erige al hombre del futuro, el intelectual nuevo, al gestor social, el cual, con una conciencia renovada es capaz de actuar individual y colectivamente a favor del bienestar colectivo. En la historia de la educación, se ha dado una lucha entre sus dos funciones esenciales: la socialización vrs. la emancipación, el acondicionamiento vrs. la reflexión racional, la obediencia vrs. la expresión, creativa. Esta tesis se compromete con la educación activa, la educación popular, la educación política para la emancipación. Propone una educación

<sup>1</sup> Se entiende por herramientas procedimientos y metodologías sistematizadas y validadas.

integral moderna amalgamada con una pedagogía activa, para la edificación de un nuevo modelo que permita formar políticos humanistas, hombres activos capaces de negociar a favor de la colectividad desde las necesidades de los grupos más necesitados de la sociedad.

### *Intención política*

La intención política de la tesis establece que en la modernidad es posible nutrir una cultura emancipadora hacia una sociedad más justa y digna.

En el plano de lo concreto, hablar de una sociedad más justa y digna equivale a ver de frente y atender los llamados "temas emergentes" de la modernidad. Para mencionar algunos, podemos mencionar: la lucha contra la pobreza, el combate contra el deterioro ambiental mundial, el cambio climático, la atención a las epidemias globales como la desnutrición, la TB y el VIH-SIDA, la defensa de los derechos humanos de los grupos sociales más desprotegidos como las mujeres y los niños, la atención a los problemas derivados del abuso del poder, como son las cuestiones de género.

Esta tesis entiende a la gestión social como un medio para hacerle frente a los grandes problemas emergentes de la modernidad. En un plano más operativo, la tesis sostiene que la **gestión social + herramientas** generan una mayor potencia para la construcción de una sociedad emancipadora en la modernidad.

### *Intención personal*

Comprometerse con un proyecto de tesis doctoral merece una explicitación sobre la intención personal de tal empresa.

Durante siete años trabajé en la Organización Panamericana de la Salud-Organización Mundial de la Salud (OPS-OMS) en proyectos de prevención del VIH-Sida en México. Descubrí que la gestión social podía ser exitosa al recoger las necesidades de personas marginadas (seropositivos y otras personas afectadas), traducirlas en proyectos, gestionar los fondos e implementar proyectos a favor de sus intereses.

Si la gestión social podía ser exitosa y de utilidad para las personas y grupos sociales que luchan por un mundo más justo y digno en la modernidad, entonces era necesaria la realización de dos tareas. Primero, la sistematización de todo lo que había aprendido, razón por la cual en esta tesis, escribo y sistematizo todo y segundo, mi directora de tesis y yo decidimos hacer un ejercicio de humanismo y generosidad al atrevernos a compartir nuestros hallazgos con otros.

### *Lógica de los Capítulos*

En el capítulo uno se presenta un marco teórico enfocado en explorar la relación entre los sistemas de dominación y la acción emancipadora en la modernidad desde la perspectiva de Habermas, Giddens y Touraine. Se parte de la comprensión que la tensión existente entre los dos ámbitos, permite un espacio propicio para el florecimiento de la gestión social en pro de la transformación de la sociedad.

El capítulo dos es una reflexión que vincula los valores con la política y los convierte en una "forma de vida". El objetivo de esta sección es darle a la propuesta una base filosófica. A través de una exploración acerca del significado de los valores universales, se construye la posibilidad de hacer historia o construir utopías a través de la implementación concreta de la gestión social. Esta tesis busca un momento de reflexión basado acerca de la potencia real de los valores lo cual permite un rescate de la relación entre la ética y la política en la modernidad.

En el capítulo tres se presenta una definición de gestión social, así como los mecanismos que la conforman y aseguran su funcionamiento operativo. Atreverse a plantear una definición significa permitirse ver de frente el objeto de estudio. Implica comprometerse con conceptos con el fin de que sean validados, refutados y ampliados en contextos sociales diversos.

En el capítulo cuatro, se destaca una sección de referencias empíricas donde se presentan tres estudios de caso donde se pusieron en juego los elementos de la gestión social. Lo importante de este capítulo es contar con un referente empírico que le da soporte histórico y social a las diversas elaboraciones teóricas.

El capítulo cinco alude a los sujetos sociales que impulsan la propuesta de gestión social. De acuerdo a la visión de Gramsci la sociedad civil, además de ser un actor histórico, es como un concepto filosófico, pleno de contenido ético. En el plano de lo histórico concreto se refiere a la construcción del sujeto social. En esta tesis afirmamos que las ONG son los agentes de cambio privilegiados de la modernidad ya que contienen la ética de la sociedad civil, actúan socialmente y pugnan por llevar lo privado al ámbito de lo público.

El capítulo seis entiende a la educación como el espacio de encuentro para la formación de los gestores sociales. Se argumenta que la escuela contiene las condiciones para amalgamar tanto los elementos formales (clásico, cultura, política, y vínculo con el mercado), como poner en práctica las relaciones horizontales de diálogo que permiten construir sujetos sociales.

El capítulo siete presenta las herramientas para llevar a la praxis la gestión social. Metodológicamente hablando, este capítulo es un intento de atender a la discusión sociológica de cómo vincular la teoría con la práctica con el fin de alcanzar el cambio social. La hipótesis principal es que para entrar en la práctica de la gestión social son necesarias las herramientas sociales ya que a través de ellas, se logra incidir en la realidad. En esta sección se desarrollan herramientas para la negociación y los acuerdos entre actores sociales, la gerencia de proyectos, la movilización de recursos financieros y la construcción de una base de poder necesaria para llevar a cabo la gestión social.

En las conclusiones, se traza un recuento de los puntos centrales en el desarrollo general de la tesis, se hace una reflexión sobre viabilidad y se presentan líneas de investigación futura.

En el Anexo 1 se construye una propuesta de programa educativo como insumo a la discusión para el desarrollo de la gestión social en la modernidad. Se presenta una propuesta integral, sin embargo de acuerdo a las condiciones históricas específicas y a los elementos de viabilidad es posible ir construyendo y validando poco a poco.

A continuación se presenta el mapa conceptual de esta tesis, lo que nos permite tener una visión integral de la misma. <sup>4</sup>

#### <sup>4</sup> *Pensamiento circular*

Las propuestas que se presentan en esta tesis siguen la lógica del pensamiento radial desarrollada por Tony Buzan en su libro *Mapas Conceptuales* (Buzan, Plume, 1990). El pensamiento radial tiene un centro o idea central de la cual surgen radiaciones, que en un principio son infinitas e indefinidas, pero que conforme se va clarificando el pensamiento, se van acotando y enfocando. Primero aparece un centro con un número de rayos infinitos, después el mismo sol pero con un número de rayos ya definidos, por último un sol con un número de rayos que no exceden más de 5 o 7 ideas que caracterizan y explican la idea central.

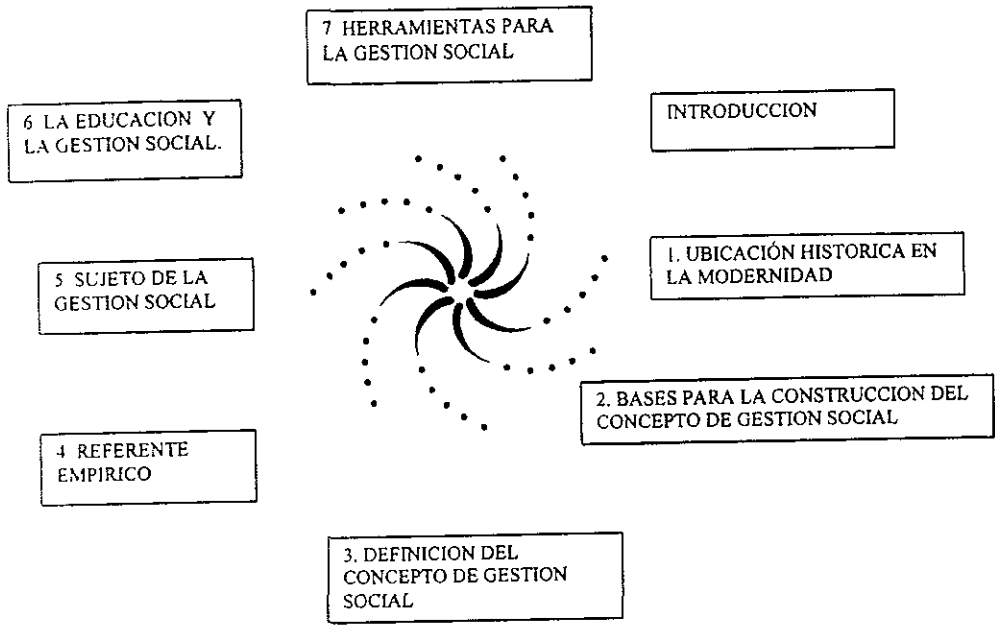
Los fundamentos del pensamiento radial afirman que es el tipo de pensamiento por excelencia para el trabajo creativo, ya que empieza sin la definición de limitaciones, las cuales se van acotando hacia una comprensión cada vez más clara de las partes sustantivas que componen al todo bajo análisis.

Buzan desarrolla un método básico para la construcción de Mapas Conceptuales compuestos por cinco pasos. (Buzan, 1990, pag 156-161)

1. Definición de la idea central, o problema a abordar. En este punto, es necesario hacer el trabajo personal o preferentemente en equipo para decidir el problema central que se va a abordar
2. Lluvia de ideas libre y primera construcción. En esta etapa se realiza una lluvia de ideas libre en torno al tema central. Durante esta etapa no hay límites en cuanto a número de ideas asociadas al problema central. El sentido de esta sección es fomentar la creatividad y el pensamiento libre.
3. Incubación o silencio. Conexión con la fuente creativa. Después de seccionado el problema central y construida la lluvia de ideas, se procede a un momento de silencio, de disolución de todo lo creado, paz de la mente, acceso al espacio más profundo de la mente, fuerte de creatividad e inspiración
4. Segunda reconstrucción o selección de Ideas Claves. Después del momento de incubación, se retoma el sol creado y se definen y seleccionan las categorías más importantes que ayudan a una explicación del problema bajo cuestión. Si se trabaja en grupo es pertinente llegar a un consenso acerca de las ideas centrales, descartando las secundarias. En este apartado es necesario seleccionar de 5-7 ideas centrales como máximo ya que la mente por naturaleza no sostiene más de este número con la atención y concentración requerida
5. Asociación.. La asociación permite conectar la ideas centrales, establecer sus interconexiones, buscar la visión de conjunto, lograr el pensamiento abstracto profundo a través del juego de conexiones.

De esta manera se podrá apreciar que en gran parte del texto aparece una espiral con 5 o 7 categorías centrales que la explican. Cuando aparezca la espiral, esto significa que se trata de un tema central, que ha sido sometido al método del mapas conceptuales y que en este sentido cuenta con una idea central seleccionada, un proceso libre de lluvia de idea, y la selección concentrada de las categorías claves que permiten su explicación. El objetivo último del pensamiento radial es fomentar la creatividad conceptual y la presentación clara de conceptos complejos.

Mapa conceptual 1. Visión global de la tesis



---

## Capítulo 1

### *Modernidad, conflicto y gestión social*

---

La modernidad es el contexto histórico de la gestión social, el conflicto es su móvil. Para develar el significado de esta afirmación, abriremos un diálogo entre tres autores: Habermas, Giddens y Touraine. ¿Porqué estos autores? Los tres explican la modernidad como un momento histórico en cuyo seno yace su propia transformación; coinciden en entender al conflicto como un elemento esencial que determina el cambio social en la modernidad; por último, encuentran la posibilidad de edificar futuros deseables desde este presente histórico.

Aunque los tres coinciden en la misma intención sociológica, Habermas es más hermeneúutico, ya que explicita el cambio social desde interpretaciones sutiles como la acción comunicativa; Giddens es más estructuralista, ya que nos rebela la composición y estructura de la modernidad; y Touraine es quizá el más político en cuanto a que encuentra las causas de la transformación en el movimiento de las relaciones sociales.

La razón por la que decidimos construir este diálogo es porque consideramos que las fortalezas de los autores, se complementen. Habermas formula una visión integral de la modernidad; Giddens explica el funcionamiento de los mecanismos de dominación y Touraine precisa la existencia y movimiento de las fuerzas sociales que impulsan el desarrollo de la acción emancipadora moderna.

#### *El sistema social en la modernidad según Habermas*

Habermas nos presenta una visión integral de la modernidad compuesta por tres fuerzas principales que son: 1) los sistemas de dominación compuestos por formas de colonización moderna; 2) los espacios de emancipación, referidos al mundo de la vida; 3) y la tensión o conflicto que existe entre ambas fuerzas. Esta tensión hace manifiesto el espacio dialéctico donde se dirimen verdades y se construyen las pretensiones de validez que determinan los consensos vigentes al interior de las sociedades modernas.

#### Sistemas de dominación

En las sociedades modernas existe el "orden de dominación" que se expresa a través de los sistemas político y económico. El sistema político se manifiesta a través del poder y el económico a través del dinero. En este orden de las cosas, el tipo de comunicación que se da es de orden "instrumental"; esto significa de regulación o reproducción del status quo existente de acuerdo a los intereses de los grupos sociales en poder y gobierno. La lógica que regula estos sistemas es "fáctica" o normativa, lo cual establece una dinámica que procura el orden y el mantenimiento de las estructuras de poder existentes. Estos sistemas muestran las características y funcionamiento de las estructuras que permiten la reproducción, el orden y funcionamiento de los sistemas sociales modernos.

## El mundo de la vida como espacio de emancipación

En relación dialéctica con el orden sistémico de dominación, se encuentra el “mundo de la vida” o espacio de emancipación. Este mundo está regido por la ética y la razón ilustrada.<sup>1</sup> Es el espacio para la construcción democrática moderna a través de la acción comunicativa. (Habermas, *Facticidad y Validez*, p. 83). En este ámbito se encuentra la hermenéutica, la interpretación de significados, lo reflexivo, la ética, lo racional, y el lenguaje que empuja hacia el entendimiento a favor de la lucha política emancipatoria.

La visión de sistema social en la modernidad de Habermas se moviliza por medio de la acción comunicativa. Es por medio de esta acción que se construyen las identidades de los grupos sociales que forman el mundo de la vida. Para explicar la acción comunicativa es menester aclarar los conceptos de intersubjetividad, racionalidad comunicativa, acción comunicativa, acción social e integración. Este continuo de conceptos, al encarnarse en situaciones históricas concretas consolida la cultura de los grupos sociales que luchan por lograr su reconocimiento en la modernidad.

En la base del concepto de acción comunicativa se encuentra el de intersubjetividad. Este concepto, tomado de Hegel, aduce a la relación dialéctica entre el “yo” y el “otro” a través de la cuál se descubren ambos. Habermas procura ir más allá del concepto del “yo reflexivo” de Kant, donde el individuo solo, sin interacción, en reflexión, es capaz de generar y construir la razón. Para Habermas, la razón se construye por medio de la intersubjetividad dialéctica entre el yo y el otro. Afirma,

La intersubjetividad es “el medio en el que un yo comunica con otro yo y a partir del cual, como de una mediación absoluta, se forman ambos sujetos recíprocamente” (Habermas, *Ciencia y Técnica como Ideología*, p. 16)

---

<sup>1</sup> Por razón ilustrada entendemos la visión que desarrolla Kant en el siglo XVIII. Afirma,

“Sírrete de tu propia razón” (Kant, 1997, p. 25)

Explica el mismo período de Las Luces, haciendo alusión a la necesidad de romper el yugo de la tutela de la Iglesia. Invita al uso de la razón para ampliar conocimientos, depurar los errores lógicos, observar deficiencias en el uso de la razón, liberar las potencialidades de la mente y abrir una franca crítica a lo existente. (Kant, 1997, p. 25-34).

El eje de su planteamiento radica en el desarrollo de la potencia de la razón, además en la construcción de su utopía en torno a la “democratización” de este uso entre las masas. Para la mente de Kant, el período de las Luces representaba una posibilidad inédita en la historia humana para liberarse del yugo adormecido de la fe en Dios y entrar en el uso de la razón, y en la estrategia política de los “educadores”, donde la oportunidad radicaba en la generación del aprender a razonar y a mejorar la vida de los núcleos masivos de población. Afirma,

“No vivimos en una época ilustrada, pero sí en una época de Ilustración, Falta que los hombres se hallen en una situación de servirse con seguridad y provecho de su razón”. (Kant, 1997, p. 34)



De ahí que el concepto de dialéctica en Hegel, sirve de fundamento para la construcción del concepto de intersubjetividad, el cual es el elemento eje para la formulación del concepto de racionalidad comunicativa, la cual se entiende como

“el medio lingüístico, mediante el que se concatenan las interacciones y se estructuran formas de vida” (Habermas, 1998, p. 65).

Dado que el lenguaje determina el pensamiento y viceversa en una relación dialéctica, la posibilidad de construir un nuevo lenguaje, abre la oportunidad de elaborar nuevas formas de pensamiento y a su vez, formas de vida variadas.

Derivada de la racionalidad comunicativa, surge la “acción comunicativa”, la cual significa expresión y lenguaje. Sin embargo, en la visión de Habermas, dicha expresión lingüística necesita estar orientada hacia el entendimiento intersubjetivo. El entendimiento es aquello que fundamenta las pretensiones de validez (Habermas, 1998, p. 70). A partir del entendimiento se logran consensos colectivos.

De la racionalidad y acción comunicativa se deriva la “acción social”. Aquí nos apoyamos en Hans Joas, también exponente de la Escuela de Frankfurt quien a partir de las bases establecidas por Habermas profundizó en la relación entre acción comunicativa y acción social.<sup>2</sup>

Como último punto se encuentra la acción social colectivizada o “integración social”. Es el momento, en el que se tejen diversas pretensiones de validez. Después del debate, se consensan y legitiman verdades que son colectivamente aceptadas y que construyen el tejido cultural de un momento histórico específico.

---

<sup>2</sup> En cuanto a tipos de acciones Joas menciona 5 tipos diferentes en el marco del contexto social: (Joas, 1996, p. 148)

- La acción “determinada” por condiciones externas con un fin y medios que condicionan y predeterminan el tipo de acción deseada. Este es el tipo de acción instrumental de Habermas que ejercita el objetivo de integración social para la reproducción social
- La acción que funciona como respuesta a un estímulo. Este tipo de acción está basada en el conductismo y proclama que ante ciertas situaciones, existen tipos de reacciones condicionadas que se repiten.
- El idealismo histórico o superposición de una utopía sobre una condición histórica concreta. Aquí la crítica sería hacia ejercicios teóricos-históricos como los referidos al marxismo en la modernidad.
- El pragmatismo, o definición de intereses que guían alguna acción específica. Estos intereses pueden ser políticos, económicos, etc.
- Acción emancipadora, aquella que se ubica en las condiciones de la realidad histórica concreta, pero capaz de transformarla hacia una sociedad más justa y digna.

Cada uno de los tipos de acción social, tiene su propia racionalidad. Sería lo que Habermas llama “pretensiones de validez” en búsqueda de consensos de legitimación. Cabe decir que quizá desde un punto de vista empírico todas estas formas de acción existen, conviven e interactúan entre sí.

## El conflicto entre diversas pretensiones de validez

En este choque de pretensiones de validez entre la dominación y la emancipación, se da una suerte de tensión, una fuerza, un espacio de conflicto entre la facticidad y la validez, entendiendo lo fáctico como normativo y ordenador, y la validez como la expresión de lenguaje del mundo de la vida. Este es el campo de batalla entre la acción dominadora y la acción comunicativa. En este lugar se construyen racionalidades, lenguajes, acciones comunicativas, que determinan la acción social en sus dos ámbitos, como acción instrumental dominadora, o acción comunicativa emancipadora. Explica.

“ Es la tensión entre planteamientos normativistas, que siempre corren el riesgo de perder el contacto con la realidad social y los planteamientos objetivistas que eliminan los aspectos normativos” (Habermas, 1998, p. 88)

En cuanto a “racionalidad comunicativa”, o construcción de mundos, Habermas explica que su existencia es posible en la modernidad debido al sinnúmero de fuerzas sociales libres existentes. Afirma,

“ los procesos de diferenciación social imponen una multiplicación de tareas funcionalmente especificadas, de roles sociales y una constelación de intereses, por lo que la acción comunicativa queda liberada (suelta) de vinculaciones institucionales (volviéndose autónoma) y situada en un espacio de opciones ampliadas” (Habermas, 1998, p. 87).

“En la modernidad, las libertades subjetivas desencadenadas ejercen presión sobre la domesticación del derecho” (Habermas, 1998, p. 661)

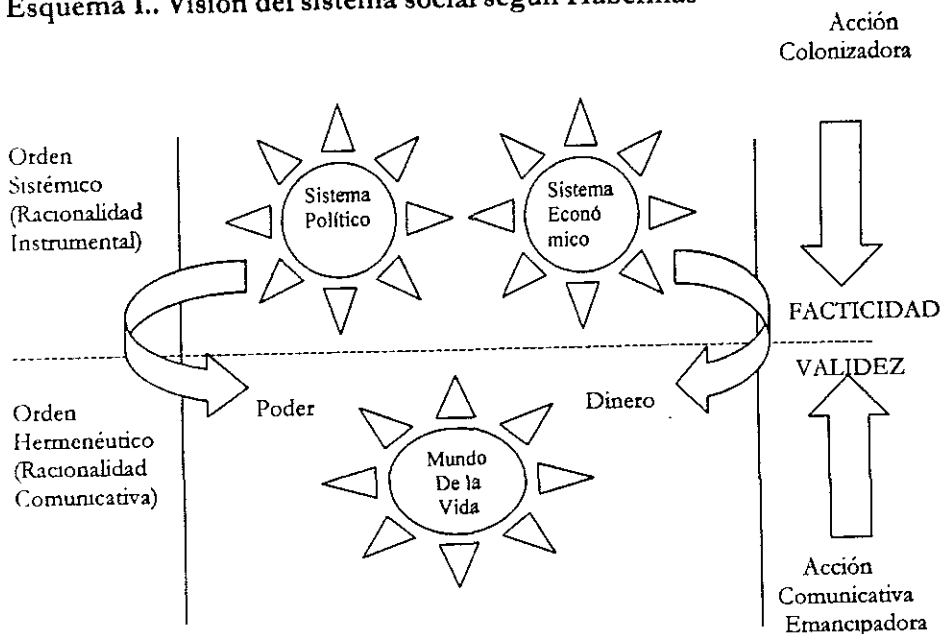
“El riesgo de disenso en sociedades complejas se ha vuelto ahora permanente”

Aquí nos habla de “fuerzas desencadenadas” y disenso como fuerzas sociales permanentes en la modernidad. Estos conceptos, al igual que el de la autonomía, apuntalan hacia la emancipación, nos hablan de una energía social libre que puede ser canalizada hacia el cambio social. Lo anterior, lo podemos visualizar en el Esquema 1<sup>3</sup> Presento este esquema debido a su sencillez para mostrar conceptos complejos.

---

<sup>3</sup> Esquema 1 inicialmente desarrollado por el Profesor Oliver Kozlarek en la Clase Teoría Social Contemporánea, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1997 y complementado por el autor de esta tesis.

## Esquema 1.. Visión del sistema social según Habermas



En la parte superior, se da el mundo de la dominación a través de los sistemas políticos y económicos. Conlleva un orden sistémico cuya lógica es la reproducción del status quo a favor de los intereses de las clases dominantes. Su acción es colonizadora. Para explicar lo fáctico Habermas ofrece ejemplos a través del Derecho. Explica como las normas jurídicas son a la vez, leyes coercitiva y leyes de libertad. Son coercitivas cuando son impositivas. Son válidas cuando logran un nivel importante de aceptación. (Habermas, 1998, 91)

En el plano inferior, se da el mundo de la vida. Su orden es hermenéutico, es el mundo de la ética, la construcción de universos nuevos. Su acción es comunicativa o constructora de nuevos lenguajes, su tono es de validez, u obtención de aceptación y consensos.

En medio de ambos, representado por la línea se encuentra el punto de tensión; es el lugar donde entran en conflicto las diversas pretensiones de validez, ya sea en la consolidación de la dominación o en la conquista de espacios emancipatorios. Para Habermas la modernidad es una lucha continua entre facticidad y validez.

El esquema, aunque útil dado que proporciona una visión integral, tiene el peligro de representar una visión estática de la relación entre facticidad y validez. En la visión de Habermas, esto no es así, ya que los sistemas de poder y el dinero, existen en el mundo de la vida. Hay un nivel de influencia importante que rebasa las fronteras de la tensión. De igual manera, el mundo de la vida, transgrede los límites de la dominación y entra en sus esferas de influencia. Esto significa que los líderes que forman parte de los sistemas de dominación pueden ejercer su poder en actos de gobierno a favor de las necesidades de los gobernados. La pugna por la conquista de espacios es amplia y profundamente dinámica.

La gestión social se ubica en el mundo de la vida. Es una herramienta emancipadora, al servicio de los grupos sociales que luchan en contra de la dominación en los distintos ámbitos de la modernidad. Como acabamos de explicar, esto no significa que la gestión social esté atrapada en la parte inferior del esquema. Es herramienta fundamental para los líderes que gobiernan a favor de los núcleos sociales desfavorecidos.

### *Giddens y las fuerzas de dominación moderna*

Dentro de esta perspectiva de cambio, Giddens articula cuatro características que propone para explicar los mecanismos de dominación de la modernidad, los cuales ejercen influencias entre sí generando una cultura de enajenación moderna. Estos son: (Giddens, 1990, p. 19)

- El tiempo en la modernidad, su ritmo de cambio inherente, “la celeridad del cambio como su dinámica natural”.
- La “supresión de barreras” donde la globalidad se expande más allá de los territorios “nacionales”. Aquí desarrolla su teoría de “desanclajes” la cual explicaremos más adelante.
- La naturaleza intrínseca de las instituciones modernas que giran alrededor de una “completa mercantilización de productos y trabajos asalariado”.
- La “apropiación reflexiva del conocimiento”, como pensamiento circular que se repite sobre su mismo centro de ambigüedad, refiriéndose a la enajenación cultural moderna.

#### Tiempo, Progreso y Modernidad.

En cuanto a la celeridad del tiempo, ésta se explica al develar el concepto de “progreso”, que en la modernidad significa fe ciega en los avances de la ciencia y en el desarrollo de la tecnología. Representa la aplicación sin límites de la racionalidad humana a la producción y distribución de bienes para consumo.

Quien mejor que Weber para explicarnos esto. El concepto de progreso se nos revela al evidenciar la racionalidad manifiesta que subyace a la idea de control infinito sobre la naturaleza. Esta dinámica fomenta el desarrollo ilimitado de la ciencia y la tecnología y su influencia en el aparato productivo como fundamentos del progreso “infinito”. El concepto de progreso permite pensar en la posibilidad de traer lo inmutable hacia lo mutable, lo infinito hacia lo finito, lo abstracto hacia lo concreto, el mundo de Dios a esta tierra. El progreso es la edificación de la “utopía” capitalista moderna.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Weber afirma que hay cinco dinámicas interactuantes que nos ayudan a entender el concepto de progreso: la importancia de los valores transcendentales cristianos y su influencia en el mundo; la construcción del mundo de acuerdo a esta imagen del transcendental ideal; el poder de la racionalidad como instrumento de dominio y control sobre el mundo y la naturaleza; el valor de la ética universal como ideal en torno a que “todos los hombres son tratados como iguales con los mismos estándares”; el rol del individuo, en su conexión con Dios, como actor principal en el dominio y la construcción de este mundo ideal. (Weber, 1964, p. 80-81)

El progreso ejerce presión sobre el tiempo. El "tiempo" en la modernidad es un tiempo de prisa que va atado al progreso. Existe prisa por traer a este mundo el ideal trascendental con el fin de garantizar su legitimación. El tiempo se convierte en un fetiche que domina la intimidad y la vida cotidiana de las personas. Hablar del tiempo como un fetiche de la modernidad significa afirmar que el tiempo tiene vida propia, que se posiciona por encima del individuo y dicta el significado de su intimidad. Se vive en una ficción de "fe obsesiva" en el tiempo, como medio para construir el cielo en la tierra.

La modernidad ha extraviado el tiempo místico, el tiempo de la naturaleza, la eternidad de la poesía, el presente eterno de la cotidianidad. El tiempo de prisa de la modernidad es un tiempo a favor de la eficiencia y productividad, la generación de utilidades, la concentración de la riqueza, el control sobre el consumo y la dominación del hombre.

### Globalización y modernidad

El concepto de globalización es ir más allá de las fronteras nacionales. Giddens lo explica a través de su concepto de "desanclajes". Afirma,

"Por desanclaje entiendo el despegar las relaciones sociales de sus contextos locales de interacción y re-estructurarlas en indefinidos intervalos espacio-temporales" (Giddens, 1990 p. 32)

Literalmente esto significa separar tiempo y espacio en el proceso productivo y en el modo de vida cotidiano. No se da el fenómeno exclusivo de vinculación tiempo y espacio en la producción, en la que, para dar un ejemplo, el campesino que trabaja la tierra, produce sus bienes dentro de un ámbito o territorio definido. Ahora se da otra forma de producción, donde el ejecutivo ubicado en Nueva York toma decisiones sobre los procesos productivos de las empresas maquiladoras de la frontera Mexicana. Otro ejemplo de desanclajes es el movimiento del dinero. Se puede invertir y transferir fondos a través de medios electrónicos que permiten tomar una decisión en un lugar específico y pagar lo acordado en otro lugar geográfico.

Giddens explica que los mecanismos de desanclaje, así sean simbólicos (como el dinero) o sistemas de expertos (como subirse a un avión y confiar en el piloto, o acceder a una operación y confiar en el cirujano) descansan en la noción de "fiabilidad".<sup>5</sup> De hecho la distancia tiempo/espacio funciona por que existe la confianza en el conocimiento experto. Los

---

<sup>5</sup> La fiabilidad está sustentada en los siguientes elementos:

- Dominio de las circunstancias. Significa el conocimiento científico de todo acontecimiento, con el fin de aumentar el control.
- Sistema de expertos. Se refiere a fe en la racionalidad, en el desarrollo de la tecnología, en la posibilidad de confiar en el conocimiento y habilidad de los expertos para el desarrollo de excelencia de toda actividad realizada

Riesgo y peligro bajo control Al lograr mayor conocimiento por medio de la ciencia y la tecnología, se reduce el riesgo de peligro, perder control, etc.

desanclajes, vinculados al desarrollo de la ciencia y la tecnología funcionan como plataforma para el “rompimiento” de fronteras y fomento de la mundialización o globalización.

Al separar las relaciones sociales del acto productivo, los desanclajes proporcionan la plataforma tecnológica para el funcionamiento de los mecanismos de dominación financiera a escala mundial. Los movimientos del capital especulativo se basan en los sistemas de expertos que permiten transferencias electrónicas de grandes sumas a través de medios tecnológicos que rebasan las fronteras. La relación entre tecnología, desanclajes y capital especulativo conformen una combinación de fuerzas dominantes que contribuyen a la concentración de la riqueza a escala mundial.

Las instituciones modernas.

Giddens construye un modelo en torno a las instituciones tipo existente en la modernidad. En esencia son instituciones de dominación, reproductoras del status quo que obedecen a la lógica del orden. Menciona cuatro:

- La empresa privada produce mercancías con el fin de generar lucro.
- El Estado-nación lleva a cabo las funciones de supervisión y estabilización política
- El aparato militar garantiza la territorialidad y la estabilidad política del Estado-nación
- Instituciones productoras de ciencia y tecnología producen tecnología como el insumo básico para la producción de mercancías.

La empresa privada es el motor de la modernidad. Tiene la función principal de producir mercancías, generar riqueza y acumular el capital. Cumple con la lógica de impulso a la acumulación privada de los medios de producción a través de la generación de utilidades. La empresa ejerce el poder de producir las condiciones y clima necesario que facilite la generación de riqueza, la reproducción y acumulación del capital.

El Estado-nación, tiene la función de mantener la estabilidad política de la población. Ejerce el poder para salvaguardar la hegemonía dentro de sus límites geográficos. Establece los mecanismos de “autonomía relativa” necesarios para el ejercicio del poder político dentro de la *lógica de acumulación del capital*. Giddens afirma,

“La autonomía del estado está condicionada, aunque no determinada, en un sentido fuerte, por su dependencia de la acumulación de capital”, (Giddens, 1990, p. 62)

El aparato militar protege el territorio nacional y mantiene la estabilidad de los centros de poder. En los sistemas capitalistas democráticos existen alianzas entre el aparato militar y la empresa lo que ha fomentado la industria de la guerra. Cuando se activa esta relación, juega varios roles, tanto de generación directa de riqueza, como protección y ampliación de estructuras políticas y climas geográficos que impulsan la ampliación del capital.

Las instituciones de ciencia y tecnología al servicio de la empresa privada, funcionan como insumo estratégico para la generación de riqueza.

Apropiación reflexiva del conocimiento.

El hombre moderno siente tanto vacío que busca desesperadamente la certidumbre, obsesivamente busca encontrarse con la seguridad. La "apropiación reflexiva del conocimiento" es un pensamiento ambiguo, enajenado, sin direccionalidad. Es el anhelo por encontrar certidumbre por encima de todo. Giddens explica,

"La modernidad no es sólo inquietante por el hecho de la circularidad de la razón, sino porque en última instancia, la naturaleza de esa misma circularidad es enigmática" (Giddens, 1990, p. 55)

Aquí cabría preguntarnos, ¿Porque este pensamiento circular moderno pierde su dirección, no encuentra su certidumbre y siente lejano su significado?

Al separarse de Dios, al encontrarse con los límites de la ciencia y la tecnología, se encuentra con una experiencia de certidumbre incompleta, algo que llega a ser pero no es completamente. De este sentido de "vacío" fortalece su búsqueda de certidumbre, únicamente para encontrarse en una dinámica circular que avanza pero no proporciona un sentido de lo completo y de lo satisfactorio. Lo que Giddens llama pensamiento reflexivo moderno, Marcuse lo llamó enajenación, C.W. Mills el robot alegre, Freire la conciencia oprimida. Es el estado donde se pierde el sentido de la vida en el plano de lo existencial y lo social.

### *Touraine, conflicto y emancipación*

Vayamos ahora al mundo de lo más político, ese espacio de la producción social. Touraine afirma,

"La sociedad es capaz de transformarse y no sólo de reproducirse" (Touraine, 1995, p. 24)

"La sociedad no es sólo reproducción y adaptación, también es creación y producción de si misma" (Touraine, 1995, p. 5)

En estas citas, el autor va más allá de la visión que caracterizó a la sociología funcionalista del siglo XX, la cual ponía su énfasis en la comprensión y explicación de los fenómenos de reproducción y orden social. Explica que ciertamente ésta es una parte importante de la visión sociológica global, entender los mecanismos de reproducción social como parte del actuar sociológico, sin embargo, nos invita a abrir el horizonte de la observación para incluir también los mecanismos de transformación. El cambio y la transformación social, no son externos, ajenos, marginales a la estructura social, sino parte misma, inherentes a un todo social.

La segunda cita profundiza en torno al significado de la primera afirmación. La transformación social es posible, porque la sociedad es capaz de crear nueva sociedad, de producirse. Al respecto se pregunta, *¿Cuáles son los mecanismos de movimiento social que permiten que la sociedad se recree y transforme a si misma?*

## Conflicto y Clases Sociales

La respuesta se encuentra en el conflicto que se vive al entre las relaciones de clase en la modernidad.

“La acción histórica sólo se ejerce a través del conflicto de clase, en una lucha que no es un simple conflicto de intereses o valores, sino es una lucha por la gestión de la historicidad y de las orientaciones sociales y culturales del sistema de acción histórica” (Touraine, 1995, p. 30)

La clase social es aquella regida por el conflicto derivado de la acumulación. Para fines de clasificación, las denomina como superior y popular. La clase superior o dominante, se divide en dos: a) dirigente en el sentido de gobernar, dar dirección, o b) dominante en el entender de la coerción y la colonización. La clase popular se subdivide también en dos, en dominada, la cual acepta la colonización impartida por la clase dominante, o contestataria, que procura y busca el cambio y la transformación del orden establecido. A partir de esta diferenciación se abre una gama de posibles conflictos e los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales. Esto se refleja en el Esquema 2. De esta manera, según el tipo de sociedad pueden darse, para dar un ejemplo, conflictos culturales entre la clase dirigente y la contestataria

### Esquema 2. Touraine y las clases sociales

CLASE SUPERIOR	MODALIDADES DE CONFLICTO	CLASE POPULAR
DIRIGENTE	<p>POLITICO, SOCIAL, ECONOMICO CULTURAL</p>	CONTESTATARIA
DOMINANTE		DOMINADA

Touraine, 1995, p. 120 (adaptación de José Romero)

En el marco de este esquema de interpretación sobre las clases sociales hay dos puntos que vale la pena destacar, el de la diversidad y la dominación. En torno a la diversidad social Touraine explica,

“Cuanto más compleja es la sociedad, menos mecánica es e implica más zonas de incertidumbre, de desorganización, de innovación, de disidencia y de imaginación” (Touraine, 1995, p. 24)

Existe un sinnúmero de expresiones sociales, que se conforman en movimientos sociales, con identidad propia, ya que conquistan su posibilidad de incidir en el sistema de acción histórica



(SAH) El sistema de acción histórica se define como el conjunto de orientaciones sociales y culturales mediante las cuáles la historicidad ejerce su influencia sobre el funcionamiento de la sociedad. (Touraine, 1995, p. 24). De ahí que los movimientos sindicalistas, feministas, ambientalistas, etc. de la modernidad pugnen por la conquista de sus espacios sociales.

En cuanto a la dominación, la violencia simbólica y material se ejerce tanto dentro como fuera del trabajo.

“ No se trata de oponer el trabajo al ocio, sino de reconocer la ampliación del conflicto de clases. Manipulado en su trabajo y en su consumo, el hombre de la sociedad postindustrial *se opone a esta dominación tanto en su trabajo como fuera de él*” (Touraine, 1995, p. 131)

“La dominación ha sido reconocida como un aspecto esencial en la relación entre las clases” (Touraine, 1995, p. 134)

Resumiendo, existen tres elementos que determinan el juego de las clases sociales en la modernidad. a) el conflicto entre clases determinadas por el modelo de acumulación vigente, b) la diversidad y variada expresión de intereses, c) el dominio como principio rector, generador de conflicto entre clases, dentro y fuera del ámbito del trabajo.

#### Producción Contestataria Ampliada

Touraine afirma que en la modernidad las fuerzas de producción dominante y las contestatarias han adquirido una fuerza inusitada. En referencia a la capacidad de producción social de la clase dominante, afirma

“Nunca sociedad alguna consumió una parte más escasa de su producto que la nuestra. Por consiguiente nuestra sociedad está dividida más que ninguna otra entre los que gestionan los aparatos de conocimiento y de transformación económica y los que están involucrados en el cambio y tratan de volver a ganar el control de ellos” (Touraine, 1995, p. 128)

En esta cita expresa el fenómeno tan agudo de concentración de la riqueza que se vive en la modernidad. Hablemos de capital especulativo, capital en torno al control sobre los medios de comunicación, capital sobre el control del conocimiento y en torno a la decisión de qué tipo de ciencia y tecnología se produce, el capital con C mayúscula se encuentra en manos de unos pocos y reducidamente distribuida entre los núcleos mayoritarios de población.

Esta situación, provoca que el fenómeno de la resistencia contestataria se vuelva global y masiva. De la misma manera que las clases dirigentes fortalecen su capacidad de producción e influencia sobre el sistema de acción histórica, las clases contestatarias, incrementan su capital tecnológico, de conocimiento, y su capital social, para combatir este ámbito de nuevas posibilidades.

“Provoca por tanto una resistencia global, cultural además de una resistencia económica o política, que no es la defensa de los grupos o los intereses sociales particulares, sino la reivindicación de lo existente contra la dominación tecnocrática” (Touraine, 1995, p. 129) “De ahí la importancia de los ataques que se multiplican y se acentúan contra los aparatos y sobre todo contra el aparato escolar y universitario, no tanto porque reproduzca la desigualdad, sino porque la produce” (Touraine, 1995, p. 131)

Al nivel global y nacional, las fuerzas sociales constataorias fortalecen su propia capacidad de producción emancipatoria, se vuelven sujetos sociales capaces de construir orientaciones culturales alternas que ejercen una influencia notable en los sistemas de acción histórica.

### *Modernidad y Gestión Social*

Desde la visión conceptual de Habermas, la gestión social se encuentra en el mundo de la vida, en ese espacio de tensión que busca la construcción de una nueva racionalidad y un lenguaje nuevo. De esta racionalidad alternativa y lenguaje, se construyen mundos de vida nuevos. De ahí que la gestión social procure contribuir en esta construcción de racionalidad y lenguaje alternativo innovador.

Desde la óptica de Giddens, es imprescindible conocer bien cómo funciona y se estructura el enemigo para ejercer su función de dominación. El tiempo de prisa, la racionalidad del progreso, las instituciones modernas, los desanclajes y la enajenación funcionan como los mecanismos de dominación que mantienen el estatus quo moderno. La gestión social se entiende como esa fuerza que se ubica en el conflicto y desde ahí, establecer sus estrategias, tácticas y herramientas para hacerle frente en una danza negociadora de transformación.

Desde la perspectiva de Touraine, la gestión social se ubica en la lucha de lo contestatario por la emancipación. Es una herramienta para los grupos sociales que procuran fortalecer su identidad, su inclusión, su reconocimiento, en lucha contra la dominación y a favor de lo emancipatorio.<sup>6</sup>

En lo referente a esta tesis, desde la visión de Habermas haremos un recorrido de la gestión social como racionalidad y acción comunicativa. Formularemos las bases de una racionalidad alternativa para de ahí, elaborar una propuesta de definición y mecanismos de operación de la gestión social, en un afán de aportar en la construcción de un lenguaje nuevo.

---

<sup>6</sup> En torno al tema del reconocimiento, Honneth nos acerca la perspectiva de la psicología social. En plena aceptación de la existencia del conflicto en la sociedad moderna, habla de procesos de inclusión-exclusión, valoración-menosprecio, ubicando el problema principal del conflicto en la “lucha por el reconocimiento” En torno a la exclusión habla de ofensa, humillación, menosprecio, injuria, todo como desposesión del reconocimiento de las identidades. En cuanto a la inclusión, se refiere a la existencia de relaciones de reconocimiento recíproco, a la suerte de una dinámica de autorespeto colectivo. El elemento clave para la construcción del reconocimiento es la “existencia de una semántica colectiva” De ahí que un grupo social se descubre excluido, y a partir de esta aceptación en conflicto, construye su lenguaje, su semántica. A la par se aboca al fortalecimiento de su organización. De tal manera que lenguaje y organización contribuyen a la formación y consolidación de sus identidades. (Honneth, 1997, p. 197)

Desde la perspectiva de Giddens aprovecharemos el trabajo de explicitación en torno a los mecanismos de dominación para establecerlos como contexto y luchar contra ellos.

En el ámbito de la visión política de Touraine, trabajaremos la noción de sujeto social proponiendo a la sociedad civil como el nuevo actor social de la modernidad. Se cerrará la tesis con una propuesta de escuela para la gestión social, como una estrategia socio cultural que permite la formación de gestores sociales y la incursión en el campo de la integración social.

*“El conflicto no es un enfrentamiento militar, ni una competencia comercial; pone en juego la gestión del campo socio cultural en el que se sitúan y se constituyen las relaciones de clase, a saber, el sistema de acción histórica”*  
(Touraine, 1995, p. 100)

---

## Capítulo 2

# *Bases para la construcción de una racionalidad social alterna para la gestión social*

---

La gestión social busca retomar conceptos válidos de este y otros momentos históricos, rescatarlos y traerlos a la modernidad. Indaga sobre nuevas interpretaciones con el fin de desarrollar perspectivas innovadoras, hibridar conceptos de tal manera que surjan combinaciones nuevas.

A partir de esta visión, se desarrollarán tres ejes, los cuáles se consideran sustanciales para establecer las bases de la teoría y la práctica de la gestión social: los valores, el concepto de potencia, y la dirección política

Los valores son la esencia de la gestión social, son el puente entre la ética y la política. Rescatar los valores permite repensar el concepto de la acción pública para el “bienestar social” en la modernidad. Los valores guían, dirigen, dan rumbo a la acción humana. El desafío es rescatar, reconstruir los valores universales para emplearlos en la modernidad. En un momento de ambigüedad colectiva, encontrar este vínculo entre ética y política es una de los desafíos del presente histórico.

El concepto de potencia implica esperanza en la acción social moderna. Representa nuevas fronteras, capacidad de implementación social hacia lo nuevo e inusitado, construcción de utopías. Este concepto se construye a partir de la fuerza de la integración de elementos rumbo a resultados inéditos. El secreto de la potencia social está en la selección de los elementos que juegan en una alquimia de eventos inesperados. La esencia de la potencia es la creatividad.

La política es la expresión concreta de una intención. Implica resolver la dicotomía teoría/práctica, tan significativa en el ámbito de las ciencias sociales. Significa incursionar en la esfera pública para generar influencia. Su eje de movimiento es el poder en este caso dirigido hacia el bienestar social. No hay manera de pensar en la gestión social fuera del ámbito de la política.

Entendemos a la ética como valores vigentes en la modernidad; a la potencia como esperanza de historicidad viable y a la política como rumbo y compromiso. Estos son los tres elementos que definen el punto de partida y la fundamentación del concepto de gestión social. Al mismo tiempo son los elementos sustantivos que le dan viabilidad histórica a esta propuesta.

### *Los valores modernos*

Isaiah Berlin en uno de sus textos sobre Vico (Berlin, 1986, p. 178) afirma que durante la evolución de la historia occidental el hombre ha explorado la viabilidad de la sociedad perfecta o la creación de utopías. Afirma que esta búsqueda ha sido uno de los elementos más antiguos y penetrantes en el pensamiento occidental moderno. Se pregunta si es posible construir una sociedad perfecta, donde los valores más elevados del ser humano, guíen sus acciones. ¿Es posible acumular los elementos de fortaleza de la humanidad y combinarlos de tal manera de que jueguen a favor de su progreso? Preguntas desafiantes que nos invitan a definir el significado de fortalezas humanas, lo perfecto y los valores que deben guiar este sentido de progreso renovado.

Berlin encuentra que la concepción misma de búsqueda de esta sociedad perfecta descansa en la hipótesis de que existan valores que se pueden realizar en la práctica y que guían el devenir de la humanidad. Afirma,

“La primera condición hacia la viabilidad de una sociedad perfecta es que existan valores verdaderos, inmutables, universales, intemporales, objetivos, válidos para todos los hombres, en todas las partes, en cualquier tiempo”; la segunda condición necesaria para avanzar es que “estos valores sean realizables en el tiempo y que formen un sistema cultural coherente”(Berlin,, 1986, p. 189).

Cabe preguntarse, ¿Cuál es el origen de los valores, de dónde surgen? Berlin afirma que vienen de fuentes variadas; menciona algunas:

“textos sagrados, las visiones de profetas inspirados, la religión institucionalizada, las ideas metafísicas o los ideales sociales más históricamente enraizados, o las constelaciones de los simples valores humanos de seres no corrompidos por la civilización destructiva....surgen de una visión de potencialidades humanas irrealizadas...un suspiro nostálgico tras un pasado real o imaginario...un programa práctico que podríamos haber realizado con suficiente habilidad, energía, y claridad moral”(Berlin, 1986, p. 189.)

Para este autor la discusión sobre el origen de los valores no es importante ya que esto nos remitiría al ámbito de lo metafísico. Lo relevante es su viabilidad histórica, la posibilidad de introducirlos en el quehacer público y privado. Los valores en el Renacimiento se manifestaban en su forma dominante o sea como un ejercicio de influencia y poder sobre la sociedad en su conjunto. En la modernidad los valores aparecen como “ invisibles” o en su forma marginal. El punto de Vico es que la esencia de los valores no es afectada, lo que cambia es su manifestación en su momento histórico concreto.

Para fines de este documento, se conciben tres vetas para la formulación de valores que guían la responsabilidad y acción social:

- Los valores derivados del humanismo clásico de Sócrates y Platón y su aplicación como humanismo moderno
- Los valores referidos al rescate de la naturaleza como centro de gravedad en nuestro quehacer;
- Aquellos que se construyen a partir del concepto de "calidad de vida".

Los valores humanitarios clásicos.

Cuando se habla de valores es necesario remitirnos al pensamiento clásico de Sócrates, en torno a sus diálogos sobre moralidad y justicia. De hecho gran parte de lo que se ha pensado sobre estos valores encuentra su origen en el texto *La República* de Platón. En esta sección explicaremos el significado del concepto de justicia, recorreremos la relación entre lo público y lo privado, y exploraremos la relación real y potencial que tienen estos valores en el momento histórico moderno.

En Sócrates, la justicia resulta para los valores universales, como la célula para el cuerpo o el átomo para el universo. Es un concepto esencial que arroja luz hacia la comprensión del todo. El comportamiento justo revela la relación con nosotros mismos y con los demás. Esto permite incursionar en la dinámica relacional del sujeto/objeto, ya que dependiendo de la forma en que vivamos a la justicia, viviremos la relación hacia nosotros mismos y hacia los otros. Platón/Sócrates aclara el concepto a través de sus diálogos con Paulo Marco, Trasímaco y Glaucón. Los intercambios argumentales con estos personajes permiten el develamiento de su propia concepción.

Paulo Marco, mantiene una posición donde el significado de la justicia se encuentra en la premisa de hacer el bien al que hace el bien y hacerle el mal al que hace el mal. "Un ojo por un ojo y un diente por un diente" Trasímaco, se enfoca en una interpretación histórica de lo justo o no justo. Mantiene que la justicia se deriva de una relación de poder, donde "La justicia se da a partir de la visión del gobernante poderoso" Glaucón define una posición pragmática donde la justicia se da como derivación de los acuerdos y contratos sociales, necesarios para el funcionamiento y estabilidad social.

Sócrates plantea una postura filosófica donde establece que, si uno pretende alcanzar la felicidad en esta vida, siempre conviene ser justo con respecto a uno mismo y los demás. El axioma socrático principal es: "Bajo ninguna circunstancia es correcto dañar a otro".

Así los diálogos en la *República* se entretajan entre estas posturas, cada una esgrimiendo sus mejores argumentos racionales.

En cuanto a la primera perspectiva, Paulo Marco afirma,

"A los amigos hay que tratarlos como amigos, y a los enemigos como enemigos. A los primeros les haces el bien, porque te hacen el bien y a los segundos, estás en tu derecho de hacerles el mal, ya que te han dañado".

Sócrates cuestiona la segunda parte de este argumento. Se pregunta si alguien tiene el derecho de "dañar a otro", y a partir de esto, le hace a Paulo Marco una de sus preguntas clásicas que han permeado a través de la historia. Dice,

"¿Puede haber alguna situación donde el hombre esté justificado en dañar a otro?"

Paulo Marco responde que de acuerdo a los fundamentos de la tradición si es posible dañar al otro. Afirma que siempre ha sido correcto defenderse y perjudicar al que ofende. Continúa explicando que si has sido ofendido por alguien, es natural buscar el "mal" del otro. Explica que en estas situaciones, la venganza es una acción justa de la conducta humana. También lo explica como un mecanismo de ordenamiento social natural.

Sócrates responde incorporando la figura del "médico ideal", la cual ejemplar y digna en todos los sentidos. Pregunta si de acuerdo a la Carta Hipocrática es correcto que un médico pueda dañar a su paciente de manera intencional.

De acuerdo a este juramento, bajo ninguna circunstancia el médico estaría justificado de utilizar el poder de su conocimiento en contra del paciente. Independientemente de la situación, la obligación del médico es la de siempre actuar de manera justa a favor del enfermo.

De este argumento Sócrates deriva que no es correcto dañar al "otro".

Los diálogos continúan con Trasímaco, quien presenta otro argumento para cuestionar la postura de Sócrates, Afirma,

"La justicia es siempre lo que conviene al más fuerte".

Trasímaco desarrollo sus argumentos desde cuatro ejes de discusión. a) Primero, afirma que no existe la moralidad, en el sentido de que no hay diferencia entre los bueno y lo malo. b) afirma

---

<sup>1</sup> La Carta Hipocrática dice:

"Juro por Apolo ... que de acuerdo a mis habilidades y mejor juicio, guardaré este juramento. ... Usaré tratamientos para ayudar al enfermo de acuerdo a mis habilidades y mi mejor juicio. Nunca cometeré agravios o daño alguno al enfermo. Mantendré pura y sagrada mi vida y mi arte. En cualquier casa a la que entre, lo haré con la intensidad de ayudar al enfermo. Siempre me abstendré de generar cualquier daño intencional" (Dalton, p. 28)

que esto encuentra fundamentos en la observación de la naturaleza. Así como un león mata a una hiena, o una víbora se devora a un ratón, el ser humano puede matar a otra persona, mentirle o robarle. c) Como tercer elemento afirma, que si hacemos una revisión de la historia, de los sistemas políticos y sociales pasados y vigentes, la justicia es creada e impuesta por los deseos del gobernante. d) Como último punto afirma que si vemos a la conducta de los seres humanos, una persona verdaderamente inteligente es aquella que reconoce que la moralidad es una ficción, ya que la única sabiduría verdadera tiene que ver con la promoción de los propios intereses (Kempner, Hand Out 2, p.s 5 y 6).

Sócrates explica el papel del "maestro". Aquí desarrolla uno de los conceptos centrales de su pensamiento. Se remite al concepto de "arete" el cual significa "alma", lo "esencialmente bueno", lo "virtuoso" que existe en cada individuo. En este sentido, la razón de ser de un maestro, es la de encontrar el "arete" de sus alumnos, para desarrollarlo en bien del alumno y de la sociedad. Un maestro nunca consideraría dañar, vejar, ultrajar o descuidar el "arete" de un individuo. Dañar a alguien significaría ir en contra de su propio sentido. De esta manera, tanto el médico como el maestro funcionan como modelos de acción ejemplares que según los argumentos de Sócrates deberían incluir también a los políticos gobernantes. afirma,

Kempner explica que la armonía y el orden que se encuentra en el Universo proporcionan el modelo o el estándar desde el cual se puede estructurar la vida de los individuos. El origen último de la moralidad se encuentra en el Universo (Kempner, Hand Out 3, p. 3). Incluye una frase de Sócrates que afirma,

"Parece que la virtud (armonía interna) produce la salud del alma .mientras que la maldad (los conflictos internos) generan enfermedad, deformidad, y debilidad" (Kempner, HO 2, p. 3)

Esto se explica con el concepto del "Areté" como el alma, el diálogo interior con uno mismo, que dicta acerca de la conducta correcta e incorrecta, y que al sintonizarse con la armonía del alma, encuentra la felicidad. Así como es sabio cuidar el cuerpo, es fundamental nutrir el alma para que nos hable con claridad.

Al escucharlo lo más importante es el concepto de "consonancia", de "coherencia" con ella, con lo que nos afirma e indica. En la medida en que un individuo está en posibilidad de escucharla y de ser coherente en torno a sus acciones, está en posibilidad de encontrar la felicidad. De igual manera, cuando se pierde contacto con el "arete", se cae en la posibilidad de la "incoherencia", donde el actuar ya no está conectado con las disposiciones del 'alma'. De ahí,

"Cuando la injusticia se apodera del alguien, lo hace tan enemigo de sí mismo como de su oponente" (Bilbeny, 1998, p. 89-90)

Sócrates encuentra sus fundamentos empíricos en la "experiencia" de los ciudadanos. Por esto Bilbeny lo define como un "filósofo práctico" ya que busca encontrar la relación entre la justicia y la vida cotidiana. Sus diálogos tienen un continuo ir y venir entre la filosofía y la vida diaria. De la acción diaria surge la experiencia directa la cual funciona como el mejor termómetro de la verdad, ya que indica si en efecto se ha o no asimilado el conocimiento.



Una vez establecidos los fundamentos de la justicia, procede buscar la relación entre lo privado y lo público, o sea entre la ética y la política. Poco caso tiene resolver las relación entre la vida individual y la ética, si no se encuentran el puente hacia lo público ya que incursionar en el ámbito de la política significar abrir la posibilidad de generar bienestar general

En Sócrates lo privado y lo público siempre están unidos. Si los individuos son buenos, entonces la sociedad es buena y por lo tanto, se puede hablar de un estado moral. El individuo alcanza el estado de razón, a través de la educación. Esta misma razón es la que rige a los gobernantes que dirigen un Estado. Así como el médico hipocrático, o el maestro educador son modelos ejemplares en la puesta en práctica de una conducta correcta, el filósofo-gobernante, inmerso en la validez de la ética personal y la razón, gobierna en bien de todos.

Resumamos las premisas que hemos revisado hasta el momento:

- De acuerdo a Platón/Sócrates, la moralidad encuentra su origen en el funcionamiento mismo del Universo. Al experimentar la armonía de la naturaleza, se puede experimentar la felicidad individual. De aquí surge el concepto de alma o arete, que encarna la belleza del Universo y promete la felicidad del ser humano.
- En la medida que hay conquista de ética personal, se puede incursionar en el dominio del ámbito público. En Sócrates no hay disociación entre lo individual y lo colectivo. La conquista individual permite la ocupación de los espacios-colectivos.
- En los clásicos, la justicia es un valor central ya que define la relación con uno mismo y con los demás. La justicia penetra la relación sujeto/objeto de una sociedad. A través de ella, se puede entender el todo de una sociedad. Si se introduce la experiencia de justicia o conducta correcta en el actuar individual y colectivo, esta forma de relación determina la forma de relación general de una sociedad.

Nos podemos preguntar, ¿porqué es importante esto para la comprensión de la modernidad?

Los diálogos nos permiten entender los valores como elementos guía alejados de la normatividad. Ante el relativismo de los argumentos ya sea desde posturas morales, históricas, pragmáticas o filosóficas, los valores juegan un papel de fuerzas explicativas, más no normativa. Esto nos permite alejarnos de la visión de entender a los valores desde la perspectiva judeo-cristiana cuyo carácter es impositivo, la cual limita la diversidad de la acción humana. Esta ya es una aportación de los griegos a la comprensión y uso de la moral en el plano de lo social.

Como segundo punto, es menester incursionar en el mundo de "potencia" de los valores. Esto significa que entre más se profundice en ellos más posibilidades hay de comprenderlos, disfrutarlos y utilizarlos para guiar y mejorar la vida cotidiana. PauloMarco entiende la justicia como un eje de guía para la moral individual. Transimico para explicar el movimiento del poder y de la historia, y Sócrates para alcanzar la máxima potencia y felicidad humana,

individual y colectiva. La pregunta es, ¿qué queremos en el ámbito individual y qué es posible alcanzar desde la perspectiva de la viabilidad histórica?

Este punto nos lleva a la relación entre lo público y lo privado. La coherencia con los valores en lo privado, permiten asumir responsabilidades públicas. Debido a su relación inherentemente complementaria, los valores individuales inciden en el ordenamiento de lo público.

### *La naturaleza como centro de gravedad*

En la modernidad es fundamental reubicar a la naturaleza como el centro de gravedad del pensamiento moderno y la acción social para el bienestar colectivo. La tecnología y el mercado han conducido a la degradación del planeta, a la destrucción irrecuperable de sus ecosistemas y culturas. El sistema económico ha alcanzado su límite de crecimiento y es generador de pobreza colectiva y destructor de los ecosistemas y de culturas en el mundo. Resulta consecuente repensar los valores que redefinen la relación entre la sociedad y la naturaleza. (Leff, 1998b, p. 38).

El retomar la relación entre valores y naturaleza podemos pensar en los siguientes aspectos:

- Aprender a respetar a la naturaleza, como generadora de vida, biomasa y biodiversidad, y en pleno derecho al respeto de sus tiempos y ritmos de regeneración.
- Respetar a la naturaleza como patrimonio biótico de la humanidad
- Desarrollar el derecho que tiene el hombre a un ambiente sano.
- Entender a la naturaleza como potencia productiva, como medio de producción generadora de riqueza, la cual se distribuirá de acuerdo a las necesidades del bienestar colectivo.

El primer punto se refiere a la posibilidad de respetar la capacidad fotosintética de la biosfera; es producción de acuerdo a los ritmos de la naturaleza; es desarrollo de tecnología adecuada para el uso de la energía solar o la recuperación de los recursos renovables, es la tecnología al servicio de la naturaleza y la sociedad.

El segundo punto, alude a la comprensión de los ecosistemas naturales y culturales como patrimonio de la humanidad. En el marco de esta forma de pensar, su diversidad ecológica aprovechada a través de la tecnología adecuada permite la generación de la riqueza para el bien colectivo. Esta aportación la convierte en un tesoro de recursos biotecnológicos que requieren ser cuidados y mantenidos como patrimonio de la humanidad.

El tercer elemento, un ambiente sano permite el desarrollo de un individuo sano. Un ambiente donde se manifiesta la destrucción, degradación y desperdicio hace difícil una vida sana

El cuarto punto se refiere a la construcción de una racionalidad productiva alternativa, la elaboración de una nueva teoría de la producción sostenible. Para estos fines, es concluyente construir un nuevo paradigma de la productividad ecotecnológica. En esta forma de pensar, ambiente y desarrollo se conjugan en una interacción de retroalimentación positiva.

En el trasfondo de estos postulados, subyace la invitación a favorecer una nueva forma de pensar, la cual Leff acuña como "racionalidad ambiental". Esto significa lograr un viraje epistemológico, donde la naturaleza deja de cumplir una función dentro de la acumulación del capital, y se convierte en el detonador principal para una nueva forma de producción y de vida, donde la naturaleza genera riqueza para la igualdad y hacia una mejor calidad de vida para la colectividad. (Leff, 1998<sup>a</sup> p., 292; 1998b p. 114) Explica,

"La crisis ambiental es la crisis de nuestro tiempo... La crisis ecológica es un cuestionamiento del pensamiento y el entendimiento actual. La crisis ambiental es el resultado del desconocimiento de los límites de la ley de (entropía) que ha desencadenado en el imaginario economicista una manía de crecimiento, una producción sin límite... la crisis ambiental no es una crisis ecológica, sino una crisis de razón" (Leff, 1999, p., 19)

Resulta notable entender que el origen de las consecuencias que vive el mundo moderno se encuentra en la forma de pensar del hombre moderno. Por estas razones, el plantear la posibilidad de una utopía social, necesariamente tiene que ver con un cambio de paradigma racional, la edificación de una nueva forma de pensar, la recuperación de valores y la puesta en práctica de una racionalidad social alterna.

#### Calidad de vida

La calidad de vida es un valor síntesis que contiene tres elementos:

- a) La satisfacción de necesidades materiales,
- b) Los aspectos culturales como la realización de aspiraciones morales, y estéticas,
- c) El derecho a un ambiente saludable.

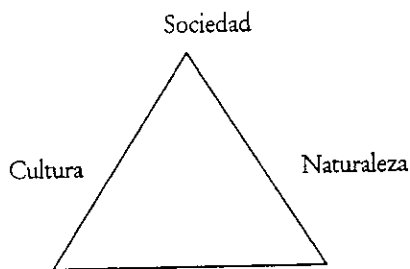
En cuanto a la satisfacción de las necesidades materiales de la población, Julio Boltvinik, presenta un sistema de necesidades esenciales: (Boltvinick, 1984, p. 21-22)

- Alimentación.- La población requiere alimentos y bebidas que le provean con los nutrientes necesarios (calorías, vitaminas y minerales según el standard mexicano, puede ser la Dieta Idónea desarrollada en el INNSZ) para su desenvolvimiento normal y que además, le permitan cumplir con pautas culturales mínimas, además de contar con el equipo refrigerante; utensilios, enseres y combustible para cocinarlos y muebles y utensilios para consumirlos.
- Salud.- La salud supone disponer de los servicios de salud (atención primaria a la salud como derecho inalienable) así como lo referente a cultura de la salud, higiene personal, condiciones higiénicas en el hogar, el medio del trabajo y en el medio ambiente en general.

- **Vivienda.-** Constituye el satisfactor de las necesidades de resguardo, privacidad, descanso, convivencia e higiene. Debe ser una vivienda que cuente con espacios mínimos adecuados al tamaño de la familia. Además de tener equipo y mobiliario adecuado para la higiene, el descanso, la alimentación, la vida social y cultural de la familia.
- **Vestido y Calzado.-** Las necesidades de vestido y calzado tiene reconocimiento universal. Las dificultades consisten en precisar el límite entre lo esencial y lo suntuario. La diferencia entre lo esencial y lo suntuario radica más en la cantidad que en diferencias importantes en la lista de los bienes mínimos.
- **Educación.-** La necesidad esencial ha sido definida constitucionalmente como la educación primaria y secundaria.
- **Recreación.-** Se refiere al uso del tiempo libre de las personas y por lo tanto, al acceso a medios impresos, mensajes grabados o difundidos por medios electrónicos, a espectáculos, museos, juegos, deportes, paseos, etc.
- **Transporte y Comunicaciones.-** Transporte supone en lo fundamental el acceso a servicios de transporte público. Toda persona requiere comunicarse con otros que se encuentran a distancia. La parte esencial de la comunicación estaría expresado por los servicios de correo, telégrafo y teléfono.

En cuanto a la satisfacción de los valores relacionados con la cultura, es consecuente entender que *formación social* está articulada con el entorno natural por medio de la cultura. De hecho se da una trnada entre sociedad, cultura y naturaleza. (Leff, 1998a, p. 174)

Esquema 3. Sociedad, cultura y naturaleza



Para dar un ejemplo, las economías indígenas y campesinas, tienen una naturaleza no acumulativa. Sus valores corresponden a la racionalidad indígena, algunos de los cuales se entienden como "estabilidad, prestigio, solidaridad interna, satisfacción endógena" ya que sus valores se rigen por la reproducción social a partir del equilibrio ecológico.

"La solidaridad, la cohesión interna y la autonomía de las comunidades indígenas y campesinas, son la fuente de motivación de las poblaciones rurales y base de su actividad creativa, innovadora y productiva; de su capacidad de cambio y adaptación: de

su potencial para incorporar elementos de la ciencia y la tecnología moderna a sus prácticas tradicionales”. (Leff, 1998a, p. 193)

El tercer elemento es el derecho a un medio ambiente saludable. En el sentido más riguroso, no se puede hablar de calidad de vida en el contexto de un medio ambiente degradado. La calidad de vida depende de la calidad del ambiente para lograr un desarrollo equilibrado y sostenido. El concepto guía que explica la relación de respecto con el ambiente es el de la “neguentropía” el cual se refiere al desarrollo de propuestas tecnológicas basadas en el conocimiento profundo de los ecosistemas; el respeto a los tiempos de la naturaleza para permitir su capacidad biosintética.

Leff sintetiza lo anterior con la siguiente afirmación,

“La calidad de vida aparece como el supremo valor moral de nuestro tiempo”(Leff, 1998<sup>a</sup>, p. 282)

Resulta sorprendente reconocer la riqueza conceptual que se deriva al explicitar y combinar estos ejes de valores. El rescate de los valores humanitarios que impulsan al uso de la razón ilustrada, lo poético, a la estética, y al perfeccionamiento de lo más elevado del ser humano; la riqueza de la visión ambientalista, el respeto a la naturaleza como el centro de potencia productiva; el reconocimiento del papel determinante que juega la cultura en la calidad de vida, el aterrizaje de estos elementos en el concepto de calidad de vida, el cual integra todos los elementos anteriores, esta amalgama de combinaciones nos permiten visualizar y casi probar la existencia de realidades presentes inéditas.

### *El concepto de potencia*

El concepto de potencia es un elemento destacado en la construcción de la “racionalidad alternativa”. Potencia significa posibilidad de realización, mayor viabilidad social, esperanza en la construcción de la utopía, imagen objetivo puesta en realidad.

Giddens presenta cuatro principios para la acción orientados a guiar el cambio social. (Giddens, 1991, p.p. 365-368) Dice:

- Existe el “poder de modificar el entorno” surge de los sujetos sociales. (make a difference) Esta es una premisa básica que encuentra su fundamento en la observación social..
- La posibilidad de modificar, depende del desarrollo de habilidades (skilled performance)
- Esto, a su vez, depende de los “recursos” que se lleguen a interponer en su favor. Construcción de una “base de recursos económicos y de poder” .
- Todo esto se traduce en una “ontología de las potencialidades”, que es “la capacidad para producir variaciones históricas en su propios contextos.

De lo anterior se puede afirmar que es fundamental conocer las redes de poder, los valores existentes en la cultura y los mecanismos de reproducción social que determinan una sociedad. Ante este conocimiento, es posible erigir un plan de acción que tenga que ver con el desarrollo de habilidades nuevas para la negociación política y la construcción de nuevos lenguajes; la

acumulación de los recursos políticos y financieros que hacen falta para llevar a cabo la nueva propuesta, y el desarrollo de una ontología de potencialidades que se encuentra en el desarrollo de un lenguaje nuevo, nuevas habilidades y una acción renovada.

Foucault y los límites.

En la visión de Foucault lo que limita el ejercicio de la acción es el poder establecido. El poder se manifiesta a través de instituciones y se internaliza de tal manera que el ser humano lo repite en su cotidianidad. El poder se ejerce al interior del individuo quien lo reproduce.

Propone identificar los "límites" de los hábitos cotidianos, encontrar las "fronteras" en el ejercicio del poder tanto institucional como en la práctica cotidiana del individuo. (Foucault, 1999, p. 8). Al identificar las fronteras, el individuo está en posibilidad de decidir cómo transgredirlas, y así se da la posibilidad del cambio. Explica,

"Es necesario fincar los puntos donde el cambio es posible y deseable y para dar forma precisa a ese cambio" (Foucault, 1999, p. 9)

Al entrar en la cotidianidad del individuo aclara el significado de los "conjuntos prácticos". Son esas formas de conducta existentes en la cotidianidad individual, donde se decide "qué aspecto estratégico" y "cómo hacerlo" (aspecto tecnológico). Son los espacios íntimos conocidos y claramente delimitados. Son alejamiento a lo desconocido. Para dar un ejemplo, en una relación un hombre y una mujer, éste puede decidir actuar esquemas de conducta machistas de violencia hacia la mujer o puede pausar y reflexionar para tomar conciencia de los puntos de frontera y decidir "conjuntos prácticos" alternativos, que permitan un relacionamiento de poder diferente a favor de la mujer.

Foucault explica el sentido de los "conjuntos prácticos",

"Son las formas de racionalidad que organizan las maneras de hacer (lo que podríamos llamar su aspecto tecnológico) y la libertad con la cual actúan en esos sistemas prácticos, reaccionando a lo que hacen otro, modificando las reglas del juego (aspecto estratégico)" (Foucault, 1999, p. 10)

Foucault se pregunta, qué tipo de cambio es posible y deseable en la modernidad. Responde al afirmar que prefiere transformaciones muy profundas en la cultura moderna que tocan lo más íntimo de la conducta individual. Son cambios muy sutiles, como, "el modo de ser ante la autoridad, las relaciones entre los sexos, la forma en que se percibe la enfermedad" (Foucault, 1999, p. 9). Al profundizar en torno al significado de estos cambios y su relación con la ideología dominante, se abre un desafío al desvincular los "conjuntos prácticos" con las relaciones de poder y reproducción social.

Explica que la construcción de "conjuntos prácticos" significa pasar por tres ejes de acción: a) ejes del saber; b) ejes del poder; c) ejes de la ética. Los ejes del saber están posicionados en el plano del individuo. Los ejes del poder, en el ámbito social e institucional. Los ejes de la ética se mueven en el plano de la cultura. (Foucault, 1999, p. 10)

Foucault concluye que en la modernidad, no hemos pasado de una “minoría” a una “mayoría” de edad, en el uso de una racionalidad, en el conocimiento de las “fronteras”, en la construcción de “sistemas prácticos”, en el tránsito por los ejes de poder de las instituciones.

Independientemente de que la modernidad no encarna la promesa de Las Luces, en torno al uso colectivo de la razón para el bien colectivo, Foucault perfila la mecánica para avanzar en esta construcción. Para avanzar se requiere, hacer conciencia, conocer esta mecánica, poner en práctica la posibilidad del cambio social, en lo individual y lo colectivo, y desarrollar las herramientas que permitan entrar en la práctica. Esto significa, aprender a transgredir fronteras-límite.

La promesa de la potencia en Foucault se abre al identificar la posibilidad de edificar conjuntos prácticos alternativos, en lucha abierta contra las formas de dominación. El reconocimiento de los mecanismos de funcionamiento reconstruyen los movimientos hacia combinaciones diferentes. La posibilidad de cambios profundos en la cotidianidad individual se encuentran en el ámbito de la decisión personal. La transformación de los conjuntos prácticos individuales, permiten repensar la relación público-privado.

### Leff, potencia y complejidad ambiental

El concepto de “complejidad” es en sí un ejemplo de potencia. Potencia es creatividad, incursión en lo nuevo, luces ante la obscuridad, planteamientos-guía que dirigen el presente hacia un futuro lleno de promesa. Leff explica el concepto de “complejidad ambiental” de la siguiente manera,

“Implica una nueva comprensión del mundo, incorporando el límite del conocimiento.... La complejidad ambiental, abre el diálogo de los saberes, inserta los valores, internaliza el riesgo y la incertidumbre”( Leff, 2000)

La complejidad es una construcción epistemológica que “mezcla y hibrida” distintos saberes (diálogo interdisciplinario) con distintos niveles del saber (conocimiento más valores) hacia una nueva mirada que posibilita el ver diferente, y por ende el actuar diferente hacia un mundo mejor. Para construir el concepto de “complejidad ambiental” Leff propone el trabajo en cuatro dimensiones (Leff, 2000)

- Complejidad de real. Alude al entrelazamiento del orden físico con lo simbólico. Implica que no hay uno sin el otro. No hay economía sin cultura. No hay conocimiento sin valores. Fomentar la combinación de saberes, permite un retorno a la unidad espontánea y natural.
- Complejidad del conocimiento. Significa integrar los que sabemos con lo que no sabemos, conocimiento e incertidumbre, lo consciente con lo subconsciente. Rebelar la oportunidad de ser honesto al reconocer los alcances y limitaciones de la ciencia, la aceptación de todo aquello que está por descubrirse.
- Complejidad de la producción. Se refiere a la producción como potencial productivo para el bienestar social. Implica combinar la naturaleza, la cultura y la tecnología como fórmula

básica para la producción sustentable. Sugiere entender el ambiente como potencia productiva. La complejización de la producción implica una desconstrucción del logos globalizador del mercado.

- Complejidad del tiempo. Esta complejización significa abrirse a los distintos "tiempos" que existen y no limitar nuestro pensar al tiempo apresurado de la modernidad. Hay tiempos ricos en diversos en la naturaleza, en los ritos culturales, en la dimensión cósmica. Estos tiempos van entretreídos hacia una complejización que permite un relacionamiento diferente. Un sistema de relaciones que se pueden posicionar en el presente-eterno.

Para aprender a pensar la "complejidad ambiental" es imperativo "aprender a aprender" lo que implica una revolución en el pensamiento. Como explica,

"Aprender a aprender la complejidad ambiental no es problema de aprendizajes del medio, sino de comprensión del conocimiento sobre el medio". (Leff, , 2000, p. 19)

El concepto de potencia es decisivo para pensar el cambio social en la modernidad. Los tres autores aportan puntos destacados en la construcción de este concepto. Combinando los más significativos surge un concepto renovado de potencia. Giddens afirma que hay que "crear" que el cambio social es posible y que es posible desarrollar "habilidades sociales" que faciliten su puesta en marcha. Foucault habla de ir más allá de los "límites" aceptados por uno mismo para entrar en la transformación de nuestras propias fronteras; Leff propone mezclas creativas para pensar lo impensable. Juntos producen una alquimia de potencia de inmensa esperanza en torno al cambio social en la modernidad.

Hablar de gestión social y potencia es entrar en el mundo de lo infinito. El concepto de potencia por su misma definición permite combinaciones hacia conocimientos y prácticas sociales inéditas. La conciencia de las fronteras permite nuevas perspectivas. Mezclar lo real con lo simbólico proporciona gran sensibilidad cultural. El desarrollo de habilidades, provoca confianza hacia la acción deseada. La selección de elementos y su trenzado creativo, permite un juego sin límites hacia la creación del inédito social posible en la modernidad.

### *El papel de la política en la gestión social*

Tanto Freire como Leff coinciden que el objetivo último del proceso de social es *la transformación de la realidad social* existente, hacia una realidad más *"justa y con mayor calidad de vida"* para los grupos sociales más desfavorecidos. La intención política de esta tesis se suma a este planteamiento y lo hace suyo.

Freire hace un llamado para la transformación de las instituciones educativas, con el fin de lograr la conciencia que permita activar los procesos de transformación social. Propone un trabajo sinérgico entre el cambio de conciencia y la transformación social a través de la educación comunitaria. Por su parte Leff, habla de una ruptura epistemológica donde se logre "aprender a aprender" una nueva racionalidad social en el plano de lo ambiental, a partir de la cual se activan los procesos de cambio social dirigidos hacia el desarrollo ambiental sustentable.



A partir de estas coincidencias, los dos autores abordan procedimientos diferentes para acercarse a su utopía. Freire construye tres niveles de conciencia a través de los cuales el ser humano pasa hasta llegar a la visión estructural de las cosas. De ahí desarrolla su método de acción, a través del cual construye la conciencia necesaria para la transformación social. Por su parte Leff se aboca a la construcción teórica y epistemológica de la "racionalidad ambiental". Su hipótesis promete que en la medida que se avance con esta elaboración teórica, se abre la posibilidad de su apropiación. Los dos definen el objetivo político que persiguen. Las diferencias se encuentran en el ámbito de las estrategias, las cuales resultan interesantemente complementarias. Procederemos a reconstruir las dos visiones.

Paulo Freire preocupado por encontrar puentes entre el cambio de conciencia y la acción social, desarrolló tres conceptos sobre la conciencia que buscan darle una dinámica más operativa al cambio de mentalidad. Estos son: "conciencia real", "conciencia posible" e "inédito viable". (Freire, 1970, p. 138)

La "conciencia real" es una conciencia de soluciones practicables perceptibles o soluciones efectivamente realizables. Es detectar lo inmediato, revisarlo funcionalmente, encontrar la solución y ponerla en práctica. Es lo que podríamos llamar pragmatismo puro. Ante la percepción de lo evidente, se construye una respuesta social también evidente. Un ejemplo podría ser la falta de agua, escuela o centro de salud en una comunidad. La percepción es patente. La solución que se deriva de la percepción surge de la evidencia pura.

La "conciencia posible" se refiere al desarrollo de percepciones no obvias y a la necesidad de encontrar soluciones practicables en un principio no percibidas. Ejemplo de esto es la necesidad de activar un proyecto comunitario de educación nutricional. Una comunidad puede o no ser consciente de sus deficiencias nutricionales y de la urgencia de alterar sus hábitos alimentarios para mejorar su nutrición, estado de salud y bienestar general.

El "inédito viable" es acción necesaria cuya necesidad todavía no es percibida; es igual a conciencia máxima posible; es la construcción del futuro basada en un entendimiento de los problemas estructurales de una sociedad. Es incursionar en el mundo de la causalidad última de los problemas sociales. Es buscar soluciones de fondo que permitan desarraigar los problemas desde su raíz. Es aprender a construir una visión del mundo que parte desde lo más profundo. Ejemplo de esto es el desarrollo de planes de seguridad alimentaria que implica un reordenamiento del proceso productivo con el fin de construir la soberanía alimentaria de una sociedad.

Pero, ¿qué es lo que dificulta el tránsito de una conciencia real al inédito viable? ¿Porqué es difícil hablar de cambios culturales hacia estadios superiores de conciencia para el bienestar de la humanidad? Freire encuentra la respuesta en el concepto de invasión cultural. Explica,

"La invasión cultural consiste en la penetración que hacen los invasores en el contexto cultural de los invadidos, imponiendo a estos su visión del mundo, en la medida misma en que frenan su creatividad inhibiendo su expresión". "A través de la invasión cultural se logra que los invadidos vean su realidad con la óptica de los invasores y no la suya propia" (Freire, 1970, p.196).

Explica como la invasión cultural implica la superposición de una visión del mundo sobre otra, la superioridad del invasor, la inferioridad del invadido, la imposición de criterios, la posesión del invadido. La capacidad de decisión queda fuera de ellos mismos.

Freire agrega un concepto que explica mucho de lo anteriormente mencionado. La invasión cultural desemboca en la "cultura del silencio". Esta cultura es inconsciente colectivo, caracterizado por nuestro pasado colonial, es conciencia servil, es estado de dependencia. (Torres Novoa, 1978, p. 19). Lo interesante de este concepto es que le adiciona la dimensión histórica. La conciencia oprimida no es resultado del presente. Es una derivación de una historia de conquistas, de dominación, de pueblos subyugados y callados, que han callado tanto, que ahora no encuentran la manera de romper el hábito del silencio.

Freire articula un método de trabajo sistémico en el ámbito del cambio cultural. El método tiene el propósito de llevar al educando a través de la conciencia pasiva a la conciencia crítica para convertirlo en un ser activo, responsable, participativo y capaz de tomar decisiones en pro de su propio bienestar.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> El método pedagógico de Freire está compuesto por cinco pasos, que son : a) unidad epocal, b) universo temático, c) situaciones límite, d) temas generadores, e) dimensiones significativas.

La "unidad epocal" es el conjunto de ideas, concepciones, esperanzas, dudas, valores, desafíos en interacción dialéctica con sus contrarios que determinan la mentalidad de un contexto histórico específico. Es entender la totalidad cosmogónica de una época, las representaciones ideológicas de las distintas clases sociales; la unión dialéctica de la ideología dominante y la dominada. (Freire, 1970, pag.119). Ejemplo de esto es la relación hombre/mujer al interior de una comunidad, el juego de las visiones de género y poder.

El "universo temático" pretende investigar el pensamiento-lenguaje referido a la realidad, los niveles de percepción sobre esa realidad. Es el conjunto de temas generadores determinados por la relación hombre-hombre, hombre-mundo. El "universo temático" gira alrededor del acto productivo (relación hombre-naturaleza) y la organización colectiva para la reproducción social (relación hombre-hombre). (Freire, 1970, pag. 112) El ejemplo sería el mismo que en el caso anterior en la relación hombre/mujer pero entendido en el ámbito de lo productivo ¿cómo son las relaciones hombre/mujer al interior del trabajo?

La "situación límite" es la percepción que los hombres tengan de sus límites en un momento histórico determinado, como un freno para ellos, como algo que no pueden superar, como un momento de desesperanza. (Freire, 1970, pag. 121). Aquí la pregunta es, ¿hasta donde están dispuestos o no a cambiar los hombres y las mujeres en sus relaciones de vida y de trabajo?

Los "temas generadores" son aquellos temas que contienen la posibilidad de desdoblarse en otros tantos temas que suscitan la reflexión. Investigar temas generadores es investigar el pensamiento de los hombres, referido a la realidad, que es su praxis... que son sus relaciones con el mundo... referidos a hechos concretos. Los temas generadores se encuentran envueltos y envolviendo las "situaciones límite" que se presentan a los hombres como si fueran determinantes históricas aplastantes, frente a las cuales no cabe otra alternativa más que adaptarse a ella. (Freire, 1970, pag 121). Ejemplo de esto son el alcoholismo y el trabajo, la maternidad y el trabajo; oportunidades de trabajo para la mujer: roles predefinidos. Estos son temas generadores que al discutirse y decodificarse se pueden ir encontrando las oportunidades y posibilidades de cambio.

Las "dimensiones significativas" son la visión crítica de las situaciones límite que las constituye. El sujeto se reconoce en la representación de la situación existencial codificada. Significa decodificar una "situación límite". Se entiende por "codificar" la simbolización gráfica de una situación existencial. La "decodificación" es el análisis crítico de la situación codificada. Al decodificar situaciones límite se reflexiona críticamente. Este proceso rompe hábitos conceptuales y permite tomar distancia para re-pensar la realidad y actuar hacia su transformación social. Ejemplo de esto sería pensar en roles de mando para la mujer al interior de un ámbito de trabajo tradicional. (Freire, 1970)

Por su parte, Leff se aboca a construir el concepto de "racionalidad ambiental". La racionalidad ambiental es una construcción lógica/práctica, es un devenir epistemológico, es una nueva forma de pensar y actuar el mundo.

El primer paso para acercarnos a la racionalidad ambiental es deconstruir la lógica de la racionalidad económica dominante, o neoliberal. Se desarticula el planteamiento de que no existe contradicción entre crecimiento económico y ambiente. Se evidencia la falacia en torno a la afirmación de que los mecanismos de mercado se convierten en el medio más certero para internalizar las condiciones ecológicas y resolver los equilibrios sociales existentes. Se resuelve el engaño en torno al planteamiento de que la justicia social se alcanza a través del movimiento libre del mercado, el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico sin límites. (Leff, 1998b, p. 21-22)

Una vez deconstruido este sistema de falacias y falsedades, se inicia la construcción del concepto que gira en torno a la explicitación de valores, el posicionamiento de la naturaleza como potencia productiva, y el destino de justicia social y calidad de vida para los núcleos mayoritarios de población. Para construir el concepto, Leff establece cuatro subcategorías para las cuales establece las bases para una construcción todavía más profunda: (Leff, 1998b, p. 119-121)

- Racionalidad sustantiva. La palabra sustantiva se refiere al desarrollo conceptual de principios-guía. Estos son: diversidad cultural; tecnología apropiada; calidad de vida; distribución de la riqueza; erradicación de la pobreza. Los elementos de racionalidad sustantiva son los que le dan direccionalidad política a la racionalidad ambiental desde el análisis de la causalidad última, o el reconocimiento de las causas estructurales que determinan desequilibrios también estructurales.
- Racionalidad teórica. Se refiere al ejercicio del desarrollo de los principios sustantivos y su aplicación a los procesos ambientales. La hipótesis descansa en el planteamiento de la el "ambiente" como problema afecta a la totalidad de la sociedad.
- Racionalidad instrumental. Se refiere a la construcción de instrumentos, legales, de planeación, evaluación, gestión, implementación y apropiación de los proyectos de racionalidad ambiental.
- Racionalidad cultural. Se refiere a la elaboración teórica en el plano de lo cultural. Significa recuperación del patrimonio étnico-cultural; ajuste de metodologías antropológicas para diagnosticar situaciones y elaborar proyectos con sensibilidad cultural; la comprensión del fenómeno de participación comunitaria y la apropiación y puesta en marcha de los proyectos de racionalidad ambiental

Uno de los aspectos claves de la racionalidad ambiental es que desde su diseño se concibe la unión entre la teoría y la práctica. La racionalidad ambiental es una propuesta teórica que surge de los movimientos sociales concretos y a la vez los alimenta. En la racionalidad ambiental no existe una dicotomía entre la teoría y la práctica social. El único sentido de la construcción teórica anterior es la transformación social.

Desde una perspectiva metodológica, se puede decir que propone tres ejes de desarrollo sustantivo:

1. Abrir el cerco doctrinario de la racionalidad económica dominante. Decodificar y desmitificar la ideología social dominante.
2. Fortalecer una construcción teórico epistemológica que explique y guíe los movimientos sociales concretos.
3. Desarrollar una vinculación orgánica con la praxis de los movimientos sociales surgidos de la visión transformadora de la sociedad de tal manera que la praxis alimenta la teoría y ésta, guíe la praxis.

Se puede afirmar que para la construcción de una racionalidad social alterna, las contribuciones epistemológicas de Leff y las aportaciones metodológicas de Freire en el plano de lo educativo-comunitario, aportan significativamente a la teoría del cambio social. Sería interesante avanzar en ejercicios futuros donde se fundieran las fortalezas de ambas propuestas, para abordar el cambio social desde la perspectiva de sus causas estructurales. Para dar un ejemplo, se podrían combinar las aportaciones teóricas de la "racionalidad ambiental" de Leff con el método pedagógico de Freire para la acción y transformación social comunitaria.<sup>3</sup>

En Freire la intención de su proyecto político es una "sociedad más justa y con mayor calidad de vida a favor de los oprimidos". Su estrategia educativa se enfoca en lograr un cambio de conducta en los campesinos como agentes de cambio social. Su propuesta operativa se encuentra en su método compuesto por los cinco pasos mencionados.

En Leff, la intención es la misma, una "sociedad más justa a favor de los desfavorecidos". Su proyecto político es un proyecto ambiental, donde se logra un cambio en el eje de gravedad a favor de la naturaleza como potencia productiva. Su estrategia es la entrega de herramientas teóricas a favor de los movimientos sociales. Su viabilidad tiene que ver con el desarrollo de la racionalidad ambiental e instrumental.

La intención política de la gestión social coincide con los planteamientos de Freire y de Leff. Como agentes de cambio social buscamos una sociedad "*más justa y con mayor calidad de vida a favor de los grupos marginados de la sociedad*". La construcción de utopías sociales en la modernidad significa encontrar un equilibrio diferente a favor de la justicia social, donde los elementos indispensables de dignidad sean accesibles a todos los seres humanos que vivimos en sociedad.

---

<sup>3</sup> En su libro sobre Complejidad Ambiental, Leff nos presenta con una gama amplia de ejercicios donde se combina la complejidad ambiental con ejercicios educativos concretos, implementados desde la metodología de Freire en ámbitos rurales e indígenas (Leff, 2000)

El proyecto político de la gestión social impulsa el acto pedagógico, donde en una relación horizontal de transferencia de poder, se trabaja a favor de grupos sociales marginales cuya voz ha sido arrebatada, y que luchan por recuperara su identidad y alcanzar su reconocimiento.

## Capítulo 3

### La gestión social

Antes de proponer una definición de gestión social, vamos a limpiar un poco el camino y explicar lo que no es la gestión social. Vamos a revisar dos conceptos, el de gerencia y abogacía, con los que tradicionalmente se confunde la gestión social.

El concepto "gerencia" tiene una interpretación fundamentalmente administrativa. Significa diseño racional de la planeación; ejecución, monitoreo, y evaluación de un proyecto. El trasfondo es "control" y "eficiencia" donde se privilegia la coherencia lógica entre la planeación, la ejecución y la evaluación. El proceso de gerencia es una parte intrínseca y necesaria para la gestión social ya que no se puede hacer gestión si no profesionalizamos los requerimientos para una adecuada implementación del proyecto social. Sin embargo, la gerencia sin la gestión social significa la realización de proyectos técnicos, sin un trabajo de direccionalidad política y sostenibilidad en el tiempo.

La "abogacía" se refiere a la realización de acciones de promoción y negociación. Puede obedecer a intereses elevados o mezquinos, sin embargo se limita al acto promocional inicial. La diferencia entre la abogacía y la gestión social es que la gestión social es un acto político integral que incluye la promoción, la negociación y la gerencia. A su vez, la gerencia incluye la planeación, ejecución y monitoreo del proyecto. La gestión social trabaja en las fases iniciales del proyecto en torno a planeación y abogacía y se extiende a través de las fases de monitoreo y facilitación. En este sentido, la gestión social se entiende como una propuesta integral que acompaña al proyecto en todas sus fases.

#### *Definición de la gestión social*

A partir de lo anterior, presentamos una definición de la gestión social.

*"la gestión social es la 1) concertación o base de acuerdos políticos, 2) desde una conciencia social responsable 3) hacia la intervención social efectiva, 4) en beneficio de la sociedad".*

Esta definición cuenta con los siguientes elementos que requieren explicación:

- Concertación política.
- Conciencia social responsable
- Intervención social efectiva
- Beneficio de la sociedad

## Concertación política.

La primera tarea es la clarificación de la dimensión política de la gestión social. Esto significa definir a favor de qué grupos sociales y qué intereses se trabaja. La gestión social se entiende como un proceso de participación social desde la base cuyo origen es esencialmente comunitario.

En 1989, la Cepal elaboró unos criterios generales que permiten perfilar el significado de la participación social. En el plano económico, se refiere al uso óptimo de recursos y capacidades locales. En lo social se refiere a satisfacción de necesidades básicas y reducción de desigualdades entre grupos sociales. En lo referente a lo cultural busca lograr la valorización de usos y costumbres locales (Guerra, 1992, p. 51).

En la modernidad se manifiestan una amplia diversidad de sujetos sociales en proceso de construcción y consolidación de sus identidades. A partir de esta tendencia, la satisfacción de necesidades para reducir desigualdades, adquiere una importancia inusitada ya que nos permite trabajar con un número amplio de grupos sociales, sean indígenas, campesinos marginados, mujeres oprimidas, o seropositivos de VIH, captar sus necesidades y trabajar en su satisfacción.

Hablar de un proceso de “concertación política” significa la comprensión y selección de los actores sociales necesarios con el fin de “acordar” su involucramiento. Concertación política significa lograr la confianza, la participación y el compromiso a través de un proceso de negociación que consolide el apoyo al proyecto. De igual manera significa el debilitamiento de las fuerzas sociales que ejercen resistencia hacia la implementación y expansión del proyecto propuesto.

## Conciencia Social Responsable

El concepto de “conciencia social responsable” es el elemento guía que define y da rumbo al concepto de gestión social.

Hannah Arendt, inmersa en la realidad del totalitarismo Hitlereano explica los niveles de conciencia que permitieron que este fenómeno histórico fuera una realidad. Construye tres tipos de conciencias: la “comprensión común acrítica”; la “comprensión preliminar” y la “comprensión auténtica”. (Arendt, 1998, p. 34).

La “comprensión común acrítica” es conciencia ideologizada, estupidez abierta, ruina de las categorías y pérdida de criterios de juicio y de herramientas de la comprensión verdadera (Arendt, 1998, p. 34). Es una situación donde el sujeto deja de ser sujeto y se convierte en objeto pasivo, receptor de mensajes condicionantes. Esta conciencia encarna la epitomía de la pasividad, donde se pierde la posibilidad misma de tener un juicio al respecto del acontecer histórico. En este momento no existe la “conciencia social responsable”. Afirma,

“Esto se ha traducido en una bancarrota de la sabiduría que constituye nuestra herencia común. La estupidez ha devenido la enfermedad de todos... Insolvencia de la imaginación y bancarrota de la comprensión”. (Arendt, 1998, p. 37)

Como segundo momento, Arendt habla de la "comprensión preliminar" como una suerte de denuncia ante una interpretación de la situación histórica vigente, es mantener los instrumentos de juicio, es detectar la patología de lo existente, y proyectar suposiciones de un futuro diferente. Explica,

"La comprensión preliminar denuncia el totalitarismo como tiranía y presupone nuestra lucha contra él es una lucha por la libertad, pero no va más allá" (Arendt, 1998, p. 37)

En un último momento, habla de la "comprensión auténtica", a la que podemos llamar conciencia real responsable. Esta comprensión se basa en la compasión de las personas y la imaginación social creativa, la capacidad de ir más allá de lo inmediato. Compasión significa aceptación, reconciliación con lo existente, es el ejercicio del perdón ante una situación histórica concreta que ha sobrepasado toda posibilidad de intervención para frenarla. A la luz de esta experiencia de perdón, que denomina al corazón comprensivo, surge el acto de la imaginación. Imaginación es encontrar esperanza, significado y sentido común, es un caminar hacia lo nuevo, es un ir más allá de la razón y la coherencia lógica de un momento ideológico, es penetrar y perforar para entrar en los espacios de luz. Es no quedarse en la denuncia, sino entrar en la comprensión de un futuro posible pleno de oportunidades políticas. Para Arendt la comprensión auténtica tiene que ver con la construcción política del futuro. Explica,

"La imaginación no es sino otro nombre para la más clara de las visiones, la amplitud del espíritu y la razón en su más exaltada disposición". (Arendt, 1998, p. 45)

En Arendt existe una distancia estructural entre la teoría y la práctica política. Para ella cada una tiene sus propias leyes y contextos que explican y permiten su operación, sin embargo una no puede existir sin la otra. Para lograr prácticas políticas plenas de significado y sentido común humano, es necesaria la teoría política que le sirva de base para la definición de prácticas históricas futuras.

Otro autor que aborda el problema de la conciencia social es Paulo Freire. Invita a la observación de la realidad social concreta y en concreto al conocimiento de los mecanismos de opresión. Explica como, al interior de procesos históricos concretos se construyen tres niveles de conciencia, que denomina: "conciencia real", "conciencia posible" e "inédito viable". (Freire, 1970, p. 138). En un continuo evolutivo, conforme se profundiza en cada una de ellas, se va de lo presente hacia el futuro; de lo inmediato a lo causal.

Leff propone otra vía para abordar el tema de la conciencia social. Esta consiste en construir el concepto de "racionalidad ambiental" como prerrequisito indispensable para la conciencia y acción social responsable. La "racionalidad ambiental" es una construcción lógica/práctica, cuya forma de ser implica un actuar social coherente y respetuoso en el mundo. Propone alcanzar la "conciencia social responsable" creando teoría social alterna e innovadora; posteriormente se activan los mecanismos para su difusión, asimilación y puesta en marcha. Para Leff el primer paso en la elaboración epistemológica es alcanzar aquello que guía el pensamiento y la acción política hacia una utopía deseable. En la construcción de esta nueva epistemología se crea palabra nueva, la cuál a su vez, permite acciones renovadas.

En un esfuerzo de síntesis, Arendt considera que para edificar una "conciencia social" es necesario identificar la conciencia ideologizada, aquel momento que refleja los intereses de las



clases en el poder, aquel cuerpo de ideas socializantes, que se ejerce de manera vertical y autoritaria. De ahí surge la posibilidad de ver a la historia de frente, mantener puro el sentido común y a través de él, denunciar las inconsistencias de la realidad social. Ir más allá de la denuncia es entrar en una comprensión de significados compasivos e imaginativos presentes y futuro; es alcanzar la comprensión política auténtica que sirve de base para la acción política humana. Freire sugiere que la conciencia social responsable se construye a través de la observancia de la realidad social para de ahí derivar una conciencia/praxis social transformadora. Esto implica el estudio de los mecanismos de opresión; la activación de la dinámica acción/reflexión/acción en espiral hacia la transformación del status quo; y la participación comprometida en la construcción de una sociedad más justa y digna. Leff concibe a la racionalidad ambiental como una propuesta teórico-epistemológica que surge de los movimientos sociales concretos y a la vez los alimenta. En la racionalidad ambiental no existe una dicotomía entre la teoría y la práctica social. El único sentido de la construcción teórica anterior es la generación de conciencia para la transformación social.

### Acción social efectiva

La acción social efectiva evoca a la profesionalización de la intervención social. Es el acto de gerencia inmerso dentro de una práctica política de gestión social. Muchos han sido los momentos de buenas intenciones, voluntarismos llenos de fe, altruismo y sentido humanitario. No se trata de olvidar este "ethos humanitario", sino de potenciarlo y enriquecerlo con los elementos técnico de gerencia.

Muchos han sido los fracasos sociales, muchas las utopías que no llegan a la práctica, muchos también los aprendizajes que hay que rescatar. La historia de los proyectos sociales ha dejado muchas lecciones de las cuales es imperante aprender. La realización de proyectos sociales en la modernidad demanda un alto grado de mística social combinada con una gerencia técnica profesional.

Existen muchas herramientas para la acción social que guían los ejercicios de planeación/ejecución/evaluación social. Para estos fines proponemos el Enfoque de Marco Lógico (EML) porque proporciona una herramienta de gerencia que se acopla bien al ejercicio de gestión social.<sup>1</sup>

Una definición inicial del EML lo describe como un método para "mejorar el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos" (OPS-OMS, 1999). En el diseño, busca la coherencia lógica entre los objetivos generales y particulares que lo componen. En la ejecución, se realiza el seguimiento de las actividades y su relación con los objetivos. En la evaluación, propiamente dicho, se realiza un ejercicio de monitoreo. El EML construye indicadores de avance y

<sup>1</sup> El EML fue diseñado por la Universidad de Harvard en 1961 a petición de la agencia de bilateral de cooperación técnica de los Estados Unidos Americanos (USAID). El objetivo era disponer de una metodología confiable que permitiera la elaboración de proyectos sociales de calidad, además de un sistema de monitoreo en el avance exitoso de los proyectos. Actualmente es utilizado por un número importante de agencias del Sistema de Naciones Unidas (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Panamericana de la Salud-Organización Mundial de la Salud (OPS-OMS), Banco Mundial, Agencias Bilaterales como el USAID y la GTZ de Alemania, para la formulación y monitoreo de sus proyectos.

seguimiento que funcionan como base para el monitoreo. En la sección de herramientas se explicará a mayor detalle la metodología de Enfoque de Marco Lógico para la gerencia de las intervenciones sociales.

Hay varios elementos que es importante resaltar en torno al EML. Para empezar es necesario clarificar que no tiene que ser una camisa de control del proyecto; la planeación, ejecución y evaluación puede y debe ser un ejercicio de emancipación. El fin de un proceso define su ideología y su direccionalidad política. En este sentido el objetivo más elevado establecido en la jerarquía de objetivos del EML funciona como el enlace entre la gerencia y la gestión. Los resultados esperados permitan "consensar" los productos a los que se aspira llegar de manera conjunta. Un proyecto de EML tiene que estar enmarcado dentro de un proceso de construcción de sujetos y fortalecimiento de identidades. Estos son algunos de los puntos que le dan sentido y flexibilidad a su uso. Se profundizará en torno a cada uno de estos puntos en la sección de herramientas.

### Beneficio de la sociedad

Se entiende por una "sociedad buena" una sociedad cada vez más justa y digna que proporciona una creciente calidad de vida a los núcleos mayoritarios de población. (Pía, 1992) Aquí hay dos elementos fundamentales. Entender a la calidad de vida como valor síntesis y clarificar quienes son los sujetos sociales que impulsan los procesos hacia una sociedad buena.

La calidad de vida es el objetivo último de toda intervención social en bien de la colectividad. Como ya hemos visto, Leff sostiene que el concepto de "calidad de vida" contiene tres elementos fundamentales: a) la satisfacción de necesidades materiales, b) los aspectos culturales como la realización de aspiraciones morales, y estéticas; y c) el derecho a un ambiente saludable.

En lo referente a la satisfacción de las necesidades materiales de la población, Julio Boltvinik, presenta un sistema de necesidades esenciales compuesto por 7 subsistemas: Estos son: Alimentación., Salud, Vivienda, Vestido y Calzado, Educación, Recreación, transporte y Comunicaciones. (Boltvinick, 1984, p. 21-22) En el capítulo de Racionalidad Social Alterna se incluye una descripción de cada uno de ellos.

En cuanto a cultura, es menester entrar en un reconocimiento, una valoración acerca de su significado en todos los ámbitos de la vida cotidiana, especialmente en el espacio de la construcción de identidades y en la arena misma de acto productivo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Charles Taylor la explica el papel de la cultura en la modernidad, a través de la relación que existe entre las "operaciones aculturalmente neutras" y las culturalmente determinadas. Ejemplos de la dimensión "acultural" moderna son la corbata, los aeropuertos, los hoteles Holliday Inn, los McDonalds, el Kentucky Fried Chicken. Independientemente de donde estén en el mundo, todos son iguales. En paralelo se dan elementos de cultura, tradición, introspección, de identidad histórica que hacen que la dimensión cultural de la modernidad se exprese de maneras infinitas y variadas. La naturaleza cultural no excluye los elementos comunes, standard, homogéneos, globalizantes de la modernidad. De hecho Taylor afirma que la modernidad esta compuesta por los elementos aculturales neutros modernizantes y los

El tercer elemento que constituye un eje sustantivo al valor de calidad de vida es el derecho a un medio ambiente saludable. De hecho, en el sentido más riguroso, no se puede hablar de calidad de vida en el contexto de un medio ambiente degradado. La calidad de vida depende de la calidad del ambiente para lograr un desarrollo equilibrado y sostenido.

### Ambitos de la gestión social

Para explicar los ámbitos de la gestión social vamos a reconstruir el esquema que Leona Kickbush diseñó para explicar los ámbitos de la promoción de la salud. (Kickbusch, 1995, p. 23) Aunque se podría argumentar que están diseñados para una disciplina diferente, consideramos que existen importantes puntos de coincidencia entre la "promoción de la salud" y la "gestión social". Ambas se mueven en el ámbito de la cultura, procuran cambios de conducta personal y promueven la transformación de la sociedad. La promoción de la salud trabaja a favor de una cultura de salud sana y la gestión social a favor de la visión y herramientas para dinamizar el actuar de los individuos en la modernidad. La autora afirma que hay tres ejes que componen el ámbito de acción de la Promoción de la Salud. Estos son:

- Las políticas públicas saludables.
- La acción misma de los programas de promoción de la salud.
- La acción comunitaria.

Propone la pertinencia de trabajar en el campo de la construcción de políticas públicas lo que significa el desarrollo del conjunto de leyes, planes, programas, normas, decretos, a favor de una cultura mundial sana. En cuanto ejemplos podemos hablar de la lucha contra el tabaquismo o el alcoholismo, el control sobre los medios masivos de comunicación y la manipulación del consumo, etc. Para fines de una cultura sanitaria mundial y nacional, es consecuente impulsar y hacer gestión en torno al diseño, aprobación y aplicación de políticas públicas que procuren y cuiden la salud de los ciudadanos.

Como segundo elemento, la autora trata el tema del diseño e implementación de programas y proyectos sociales, derivados de las políticas públicas que atiendan a las necesidades de los núcleos mayoritarios de población. Aquí se refiere al caso de una mejor nutrición, lucha contra el consumo de alcohol, combate a la relación alcoholismo y publicidad, entre otros. El diseño y aplicación de programas sociales se ubica en el ámbito del quehacer del Estado. A partir de sus políticas sociales y prioridades presupuestales, diseña los programas pertinentes según su estructura socioeconómica y las necesidades expresadas de los núcleos mayoritarios de población.

Los proyectos sociales surgen de la visión comunitaria. Tienen que ser una parte sustantiva de la misma. Lograr el involucramiento y participación social de la comunidad en proyectos

---

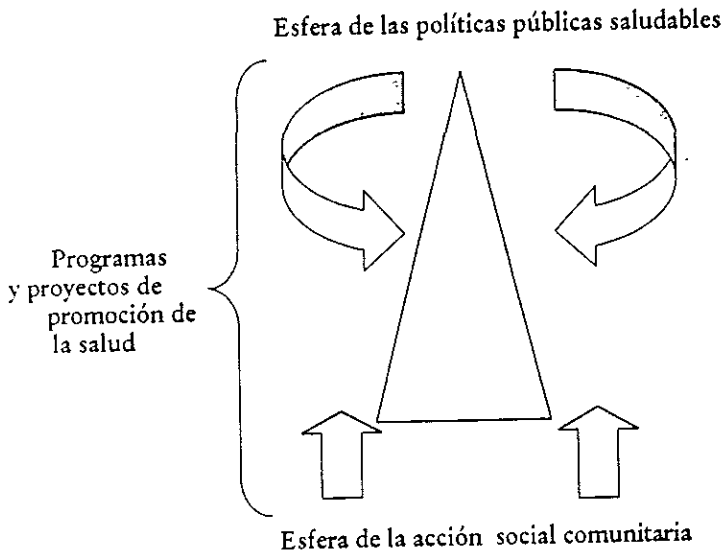
tradicionales culturales. Concibe a la modernidad como una mezcla de lo global con lo local. (Taylor, 1989, p. 606)

sociales de beneficio propio significa entenderlos como sujetos sociales y constructores de su propio destino.

Para fines de la gestión social, lo importante del esquema Kickbush es que esclarece los ámbitos de acción de la gestión. Esto significa que fomenta su operación en los tres niveles mencionados. Es posible hacer gestión social para el impulso a legislación que permita el establecimiento de políticas públicas sociales. De igual manera es factible hacer gestión social para la implementación de programas sociales. Por último es imperante hacer gestión social para la implementación de proyectos sociales comunitarios.<sup>3</sup>

El punto crítico para la gestión social, es el nivel íntimo de relación que existe entre los tres niveles. De hecho no es posible activar los dos niveles, el intermedio y de cúpula, si no hay una relación cercana con las necesidades comunitarias. Proponer políticas públicas, programas o proyectos, sin esta conexión comunitaria, niega el sentido mismo de la gestión social y lo convierte en un ejercicio de gerencia o abogacía. A continuación se presenta el esquema de Kickbush. Ver Esquema 4.

#### Esquema 4. Ambitos de acción de la gestión social. El modelo de Kickbush



Al reflexionar sobre este punto, se puede observar que es obligatorio hacer gestión social en los tres niveles mencionados, ya que están interconectados. Gestionar políticas públicas sociales, abre el camino para el diseño de programas que obedecen a las necesidades

<sup>3</sup> Gestión social comunitaria es sinónimo de promoción social. Significa la profesionalización de acciones en el ámbito comunitario a favor de los intereses y necesidades de los grupos sociales más marginados de la sociedad. La promoción popular procura implementar el cambio estructural a las comunidades a partir de su participación social, construye sujetos sociales, hace trabajo de base, para reivindicar las necesidades comunitarias en lucha abierta con el orden de dominación. (Sotelo, 1988<sup>a</sup>, 1988b, 1988c)

comunitarias, los cuáles adquieren concreción al ser apropiados por el nivel local comunitario. Este movimiento se da de arriba para abajo, pero también de abajo para arriba. Proyectos comunitarios con una clara dimensión política pueden forzar, inducir o motivar la legislación de políticas públicas derivadas de la experiencia. Los proyectos conducidos por los beneficiarios directos tienen mayores posibilidades de alcanzar la permanencia y la continuidad implemente por el hecho de que satisfacen sus necesidades, obedecen a sus intereses y fomentan su participación.

La gestión social también se puede llevar a cabo en los niveles internacional, nacional y local. El actuar del Sistema de Naciones Unidas atestigua en esta dirección. Los acuerdos de las Cumbres han servido para la implementación de importantes iniciativas en los ámbitos nacional y comunitario.<sup>4</sup> Se construye una matriz para ayudar en la visualización de lo mencionado.

GESTION DE	Internacional	Nacional	Ambito local y Comunitario
Políticas Públicas			
Proyectos Sociales			
Apropiación Comunitaria			

### Mecanismos de funcionamiento de la gestión social

De acuerdo a lo establecido en el primer capítulo es fundamental entender que la gestión social se encuentra inmersa en un contexto de conflicto ya que procura el cambio social hacia una sociedad mejor a la existente. En este sentido afecta intereses y cada una de sus partes tiene que estar diseñadas para hacer frente a esta situación. La gestión social está compuesta por seis elementos sustantivos que le dan operatividad. Estos son:

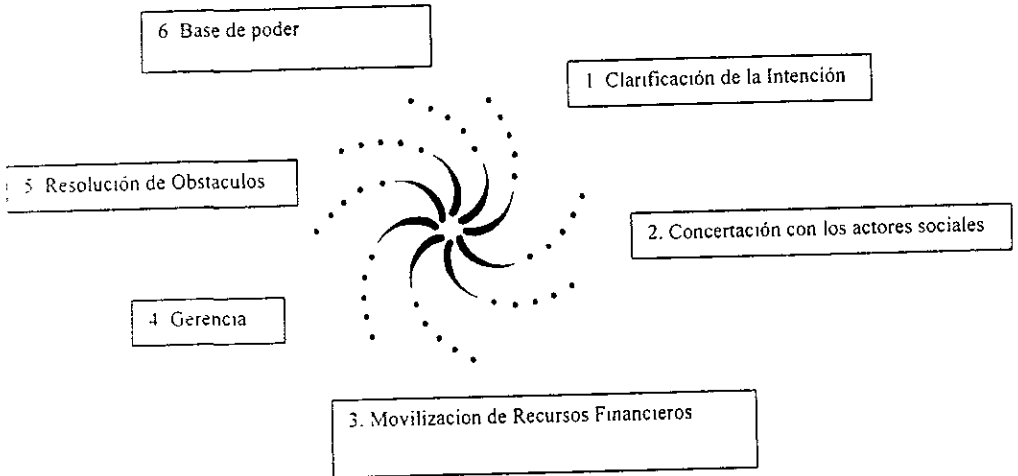
- Clarificación de la Intención.
- Concertación de las partes (acuerdos)
- Movilización de recursos financieros (\$)
- Gerencia (EML)

<sup>4</sup> Dos ejemplos sobre lo mencionado son ONUSIDA, o el Programa conjunto para la prevención del VIH-SIDA de Naciones Unidas, el cual operara en 180 países con el apoyo conjunto de siete agencias del sistema (PNUD, OMS, UNICEF; FNUAP, PNUFID, UNESCO y BANCO MUNDIAL) y los gobiernos interesados. Otro programa interesante, con un carácter operativo es el de Capacidad 21 del PNUD que trabaja en 55 países en todo el mundo, el tema de desarrollo sostenible, según los acuerdos derivados de la Cumbre de Río en 1992 y de Agenda 21.

- Obstáculos
- Base del poder

Lo podemos visualizar de la siguiente manera:

Mapa conceptual 2. Factores operativos de la gestión social



- 1 Clarificación de la intención. Significa determinación de la voluntad hacia un fin.<sup>3</sup>Una vez definida la intención política compete definir el alcance de la misma, es decir acotar si se trata de un proyecto de reproducción social, cambio controlado o transformación social. En el marco de la gestión social, es pertinente reiterar que en última instancia se procura la transformación de la sociedad. Si embargo, no se trata de actos voluntaristas o construcción de utopías irrealizables sino de entender claramente la ubicación histórica de la propuesta, fuerzas a favor y en contra, y en este sentido la viabilidad política.
- 2 Concertación de actores sociales. La gestión social implica la concertación de actores sociales. Es reunir a las fuerzas sociales a favor, y neutralizar las fuerzas en contra. Es realizar un proceso de negociación para lograr la participación de los actores necesarios. Es sistematizar el acto de negociación para llegar a los acuerdos.
3. Movilización de recursos financieros. Los proyectos sociales requieren de fondos para su implementación. Se pueden requerir de fondos semilla para iniciar una acción; esto significa dinamizar fondos catalistas para atraer otros fondos. Se puede requerir un fondo de inversión para garantizar el cumplimiento del proyecto de principio a fin. Como sea se requiere de fondos. La activación de estrategias continuas de movilización de recursos financieros es un prerequisite indispensable para la gestión social.

Diccionario de la Real Academia Española. 1992, Edición 21, p. 831

4. La gestión social implica gerencia. Esto significa la administración profesional del proyecto social. Es indispensable tener control de su planeación, ejecución y evaluación; de igual manera, es obligatoria una administración financiera fiable. La gestión social no puede avanzar sin el soporte administrativo de la gerencia. La gestión social otorga dirección política y la gerencia, soporte técnico y administrativo
5. Resolución de obstáculos. Todo proyecto de cambio social, enfrenta resistencias. A mayor cambio deseado mayores oposiciones. De ahí que vuelva a ser decisivo hablar de la intención política del proyecto. No es lo mismo un proyecto asistencial que uno promocional. Los proyectos promocionales suscitan muchas resistencias porque trabajan con las fronteras sociales, los límites del cambio. Ir en contra de lo establecido implica manejo sistemático de conflictos y resistencias. En este sentido, una vez, definida la intención, compete hacer un análisis de correlación de fuerzas, de los intereses vigentes a ser tocados con el fin de prever las resistencias que pueden surgir. Preverlas, visualizarlas, hacer planes de contingencia, involucrar a los sujetos sociales para hacerles frente, coadyuva a la realización de los proyectos sociales en cuestión. Sería un acto de ingenuidad pretender llevar a la práctica proyectos de cambio social sin esperar un sinnúmero de resistencias y obstáculos. A mayor complejidad, mayores resistencias, y mayor la planeación que se requiere para hacerles frente.<sup>6</sup>
6. Base de poder. Para realizar un proceso de gestión social, es fundamental contar una fuente de poder. Esta se encuentra en el discurso, la solvencia técnica del proyecto, el prestigio de las instituciones participantes, o una mezcla de los puntos anteriores. Tener conciencia y reconocimiento del patrimonio de poder accesible es muy decisivo. Es fundamental establecer un análisis de la cantidad de poder requerido para la ejecución del proyecto con el fin de cotejar si se dispone de suficiente para la implementación deseada. En caso contrario, es necesario contar con un plan para construir mayor poder. Otra vez, resulta ingenuo pretender un cambio social, sin tener en clara la base de poder.

La sinergia de los puntos anteriores permite la realización de procesos de gestión social exitosos. Una intención política clara, ubicada en la viabilidad histórica; aunada a una buena negociación e involucramiento de los actores sociales; fondos suficientes; gerencia, conocimiento de obstáculos; y una fuente adecuada de poder permite la puesta en marcha de procesos de gestión social que pueden dinamizar cambios sociales notables.

A dónde nos lleva

La gestión social es una herramienta integral para la construcción de una utopía social viable en la modernidad. Posibilita la gestión de política públicas; la validación de intervenciones sociales exitosas; la formación de redes de intercambio técnico y político; el desarrollo del empoderamiento a escala local; la sistematización del conocimiento sobre gestión social; y el trabajo en la dirección de una nueva cultura social en la modernidad.

<sup>6</sup> Para estos fines ver Gramsci, Cuadernos de la Cárcel # 2, Análisis de Correlación de fuerzas (Gramsci, 1975) y Sotelo, Serie Promoción Popular # 3 (Sotelo, 1988c)

- Empoderamiento. Significa trabajar en la construcción de sujetos sociales, quienes a partir de relaciones horizontales, participan en la toma de decisiones de sus proyectos sociales, para la construcción de sus propios destinos. El impulso de la gestión para la implementación de proyectos de promoción social, significa que se caminará y crecerá en la dirección de trabajar en la dirección de la delegación genuina de la responsabilidad social.
- Validación de intervenciones sociales.- Conforme se desarrollen proyectos sociales gestionados a partir de los elementos que constituyen la gestión social, esto posibilita una mayor probabilidad de éxito y continuidad. El rigor en la gestión, significa precisión en la ejecución del proyecto social. Al contar con una cartera de proyectos sociales exitosos, sistematizados, permite disponer de un tesoro de recursos sociales.
- Redes sociales e Intercambio. A partir de la validación de los proyectos sociales locales o comunitarios, y a la luz de las interconexiones electrónicas de la modernidad, es posible el establecimiento de hojas electrónicas con objetivos comunes, el desarrollo de redes para el intercambio de experiencias exitosas, el aprovechamiento de un éxito social para beneficio de otras regiones.
- Sistematización y conocimiento de la gestión social como una nueva práctica política de la modernidad. Conforme se avance en la puesta en marcha de la gestión social, en centros escolares a nivel universitario, se integren más programas de estudio, diplomados, materias formales, y se formen más científicos sociales en la teoría y práctica de la gestión social, más profesionistas pondrán en práctica lo aprendido. Esto abre un caudal de posibilidades. Al reunir la educación formal en gestión social, con la creatividad latinoamericana, y con el uso potente de la racionalidad moderna, esto abre todo tipo de oportunidades sociales no imaginadas. Al sistematizarlos, se estará creando nueva teoría surgida de la realidad, que a su vez, retroalimentará y enriquecerá la práctica misma.
- Una nueva cultura de lo social. Este conocimiento establece las bases para una teoría y práctica social de la modernidad, donde se trabajen de frente los lastres sociales que se han creado a partir del “modelo de civilización” vigente.

Impulsar la gestión de proyectos sociales en el desarrollo de las líneas anteriores, a la luz de los requisitos de gestión social mencionados, permiten pensar en matrices de viabilidad técnico-política en la dirección de un nuevo proyecto social para la modernidad.

Después de las conclusiones hay una sección de referencias empíricas donde se presentan 3 estudios de caso de proyectos impulsados de 1966-1999. En estos proyectos, además de la ejecución de los objetivos, se llevaron a cabo estrategias de gestión social. La revisión de los estudios de caso no sólo permite conocer los proyectos, sino ponderar la influencia que tiene la gestión social para la realización y sostenibilidad de los mismos.



En esta sección se presentan tres proyectos de desarrollo social en el área de salud pública gestionados desde la OPS-OMS de 1996 á 1999. Para cada uno de ellos, se resumirá la problemática específica, los objetivos, estrategias y actividades llevadas a cabo. Después se revisará el proyecto desde la óptica de la gestión social, con el fin de ver cómo cada uno de los elementos fueron movilizados. Por último se mencionarán los aprendizajes alcanzados.

El objetivo de este capítulo es realizar un retorno a la praxis y lograr un vínculo con la historia concreta. Hasta el momento hemos establecido las bases teóricas para la gestión social. Ahora toca explorar la relación entre la teoría y la práctica, observar como la teoría surge de la realidad concreta, de su referente empírico y ver cómo a la vez la explica, nutre y enriquece.

El vínculo teoría/praxis es central para la reflexión social. De poco sirve el desarrollo teórico si no coadyuva al cambio de la historia, a la transformación social en beneficio de las mayorías. El vínculo teoría-práctica se convierte en un eje de desarrollo central, en una dinámica circular donde los dos elementos ejercen una influencia recíproca creativa y constante.

Los proyectos analizados se refieren a la prevención del VIH-SIDA en zonas rurales de México. Los criterios por los cuales se escogieron fueron los siguientes:

- a) la información estaba disponible;
- b) cada proyecto representa una pretensión de cambio social de una situación de salud no deseable hacia una más deseable;
- c) en todos los casos la problemática de cambio social era compleja en cuanto a la diversidad de actores sociales involucrados, los desafíos en diseño y la necesidad de manejo de herramientas, y
- d) en todos los casos se observa la influencia de la sociedad civil en su proceso de construcción como sujeto social.

Este grado de complejidad demanda el mejor ejercicio posible en la observación de los seis elementos que componen la gestión social, tanto en su dimensión teórica como instrumental. De esta manera, estos proyectos permiten ver de manera transparente la utilidad y potencia de cada uno de los elementos propuestos. Como podremos observar, en los primeros dos casos, los elementos juegan a favor de los proyectos. Lo mismo no ocurre con el tercer proyecto, donde no se logran conjugar los elementos necesarios para una gestión exitosa, especialmente en lo referente a la base de poder necesaria para una buena ejecución.

Los tres proyectos sujetos de análisis son:

- Desarrollo de una metodología municipal para la prevención del VIH-SIDA en Jalisco.
- Prevención del SIDA en zonas indígenas de Juchitán, Oaxaca, México
- TV Educativa y Prevención del VIH-SIDA en adolescentes rurales de México.

## Desarrollo de una metodología municipal para la prevención del VIH-SIDA en Jalisco.

### Problemática.-

Existe una relación estructural entre la pobreza y la expansión de la epidemia por VIH-SIDA. Los factores de la pobreza como el bajo nivel educativo, la desnutrición, la falta de infraestructura en servicios de salud, la migración etc. coadyuvan hacia el crecimiento de la epidemia. La falta de educación contribuye por la dificultad de lograr cambios de conducta sexual, especialmente en el uso constante y continuo del condón; la desnutrición porque mantiene un bajo nivel de defensa contra la enfermedad; la falta de servicios de salud porque hace difícil el control de las ITS (infecciones de transmisión sexual); y la migración porque fomenta las prácticas de riesgo como la prostitución y el uso de drogas inyectables como la heroína.

En el caso de México, existen zonas geográficas en el centro y sur de la república mexicana que funcionan como expulsoras de mano de obra y fomentan fenómenos de migración hacia la frontera norte con los Estados Unidos. Una de estas zonas es el Bajío Mexicano localizado en el ombligo del país y compuesto por los estados de Michoacán y Jalisco. Debido al proceso migratorio Jalisco es el tercer estado del país con altas prevalencias de VIH, ocupando el 11.3% del total notificado a nivel nacional. Lo anterior se puede ver en el siguiente cuadro

Estado	Hombres	Mujeres	Total	Por ciento (%)
Baja California	1,137	180	1,317	3.6%
Distrito Federal	9,138	960	10,098	27.9%
<i>Jalisco</i>	<i>3,269</i>	<i>822</i>	<i>4,091</i>	<i>11.3%</i>
Edo de México	3,822	752	4,604	12.7%
Puebla	1,600	544	2,144	5.9%
Veracruz	1,451	185	16,36	4.5%
Total Nacional			36,150	

Fuente: Revista SIDA/ETS, Vol 4, Julio-Sept. 1998

Es obligatorio tomar los datos epidemiológicos con reserva, especialmente en el caso de SIDA en México donde los datos oficiales no incluyen subregistro y subnotificación. De acuerdo a las convenciones internacionales, para estos fines habría que agregar un 18% de subregistro y un 33% de subnotificación.<sup>1</sup> De todas maneras, los datos presentados si permiten ver la tendencias. Se puede observar que Jalisco es el tercer estado en prevalencias en el país Si se suman los tres estados con mayor prevalencia del país, o sea el D.F., Jalisco y Edo de México, se puede observar que juntos conforman el 51.9% del total, o sea, 3 de los 32 estados contienen más del 50% del total. Para obtener información sobre el binomio prevalencias/migración referirse al estudio realizado por el CREFAL<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Recomendación de la OMS retomada por la OPS-OMS para la región de las Américas.

<sup>2</sup> Se puede afirmar que el 25% de los casos de SIDA rural tienen antecedentes de migración temporal a Estados Unidos (CREFAL, 1997). En el estado de Michoacán, colindante con Jalisco el 33.39% de los migrantes sufren infección por VIH. (CREFAL, 1997)

En cuanto a tiempos, durante 1996 se realizó el diseño del proyecto, la formulación de la metodología y la gestión de los fondos semilla; durante 1997 se cubrió la fase piloto de validación en 11 municipios. Durante 1998 se pasó de la fase piloto a la general cubriendo 31 municipios con alta población migrante. Durante 1999 se trabajó en la consolidación del proceso, la sistematización de la experiencia y el compartir de la misma con 12 estados de la república mexicana.

#### Objetivos.-

Ante una situación de crecientes prevalencias por migración resulta consecuente diseñar una estrategia para educar a estas poblaciones antes de que emigran de sus lugares de origen y lleguen a la frontera norte donde están expuestos a prácticas sexuales de riesgo como la prostitución, el uso de parejas sexuales múltiples, etc. Es imperante encontrar estrategias para sensibilizar, informar y educar a esta población en riesgo sobre los aspectos decisivos de la prevención del VIH con el fin de proporcionarles las herramientas básicas para evitarlo.

El Coesida/Jalisco, instancia del gobierno estatal responsable de llevar a cabo los proyectos de promoción y prevención del VIH-Sida en la entidad, decidió desarrollar una metodología para involucrar a los Gobiernos Municipales en la lucha contra el SIDA al nivel local.

#### Estrategias.-

El proyecto de Comusidas está inserto dentro de un Proyecto Integral de Prevención del SIDA en el Estado de Jalisco. Este mantiene como actividades permanentes: a) una línea telefónica que atiende preguntas de la población abierta, b) campañas de comunicación social para la población a través de los canales locales de TV, c) apoyo a ONGs con trabajo en prevención y control del SIDA, d) trabajo de prevención continuo en escuelas y en centros de salud, y d) labor a favor de los derechos humanos de las personas afectadas por el VIH-SIDA. En el marco de este Plan Integral, y con el apoyo de todas las actividades que confluyen hacia un mismo fin, se encuentra inserto el proyecto de Comusidas.

Las fases estratégicas por las cuales se perfecciona el proyecto son las siguientes.

- Diseño de la metodología inicial y las herramientas
- Gestión ante el gobierno estatal para obtener los fondos para el inicio de actividades a nivel piloto en 11 municipios.
- Validación de la metodología en los 11 municipios.
- Monitoreo en los municipios participantes.
- Gestión ante el gobierno estatal para obtener los fondos para la transferencia de la metodología a los 32 municipios del Estado.
- Monitoreo.
- Gestión ante la OPS-OMS para difundir los resultados a 12 estados de la república Mexicana.
- Sistematización de la experiencia. Redacción de experiencias y aprendizajes.

A continuación se describen los 7 pasos que conforman la metodología desarrollada para la ejecución del proyecto.

- **Contacto con las Autoridades locales, consenso y firma de convenio.** Se refiere al diálogo, al trabajo horizontal, a la anuencia para hacer el trabajo en el ámbito de influencia de las autoridades locales. Se busca su apoyo y participación decidida. Se establece el contacto inicial entre los "expertos" del Coesida y las autoridades locales. Si se logra aceptación explícita de las autoridades locales a través de la firma de un convenio, se inicia el proceso.
- **Diagnóstico Situacional Conjunto.** Se refiere al vínculo entre equipo técnico del Coesida Jalisco y equipo de trabajo de los municipios locales. El objetivo es realizar un registro epidemiológico y cultural. Lo importante es captar la información disponible en el Consejo de Salud Municipal. Si no hay datos, el objetivo es empezar a recogerlos. Aquí se busca conocer tendencias, prevalencias e incidencias básicas. Además se desarrollan grupos focales para conocer las concepciones culturales del municipio en torno al SIDA, su apertura y nivel de prejuicio. Existe un cuestionario sencillo para captar los recursos locales disponibles: actores interesados, infraestructura, conocimiento epidemiológico básico.
- **Capacitación.** El plan integral contempla 5 talleres de capacitación al personal local, cada uno de 30 hrs. aproximadamente. El primero es de información básica sobre SIDA, el segundo sobre consejería psicológica, el tercero sobre metodología pedagógica para enseñar contenidos sobre VIH-SIDA, el cuarto sobre sexo seguro y el quinto sobre derechos humanos. Los 5 talleres son ejecutados por el personal técnico del Coesida-Jalisco, utilizando una metodología de educación popular participativa. Mucho del trabajo gira alrededor de dinámicas grupales, sociodramas, juegos de enseñanza/aprendizaje para la asimilación de contenidos. El objetivo no es quedarse en la transmisión de información, sino incursionar en el desarrollo de habilidades para manejo de las situaciones de conflicto que por lo general surgen cuando chocan patrones culturales tradicionales y practicas de prevención. .
- **Material Didáctico y Audiovisual.** A cada municipio participante se le entrega un paquete de material didáctico y audiovisual para la difusión de sus actividades. Se les entrega una TV, una video casetera, un mueble para hacer "displays", y materiales de difusión con información básica.
- **Plan de Acción Local.** Con el apoyo de las autoridades locales, las metodologías recibidas durante los cursos, y los materiales didácticos y audiovisuales, el grupo de trabajo local está listo para ejecutar su propio plan de trabajo local. Este siempre estará compuesto por sus prioridades ya sea: trabajo en las escuelas, visitas familiares, participación en el radio local, Día Mundial del SIDA, o todos juntos.
- **Implementación del programa.** Se lleva a cabo el Plan de Acción Local con un seguimiento cercano por parte del Coesida.

- **Diagnóstico Situacional**, Año 1,2,3. Al primero, segundo y tercer años, se hace un diagnóstico de observación y entrevistas para ver los avances del proyecto.

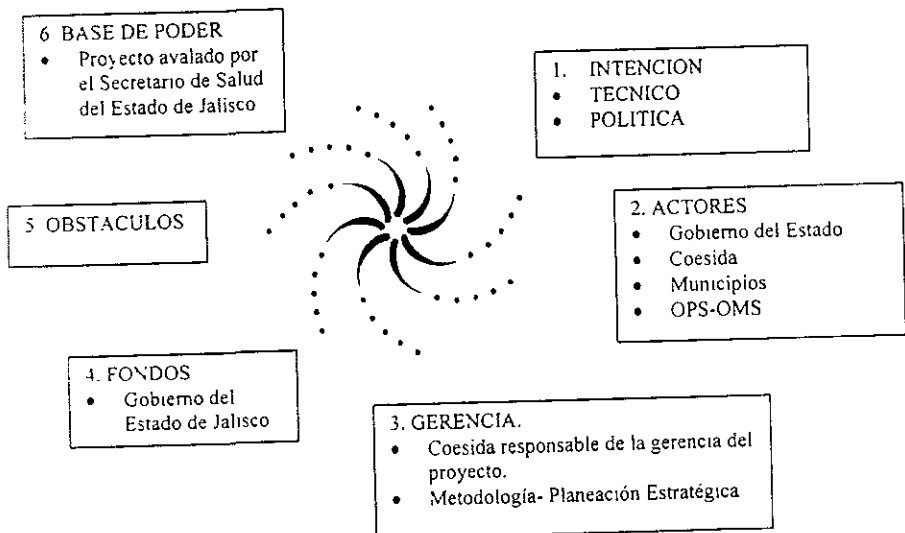
Actividades para la ejecución del proyecto.-

1. Formulación de la metodología de prevención del SIDA en el ámbito municipal.
2. Selección de los 11 municipios piloto.
3. Diseño de herramientas de diagnóstico situacional.
4. Formulación de las cartas descriptivas de los 5 talleres de capacitación: información básica, consejería, pedagogía, sexo seguro y derechos humanos.
5. Diseño de los materiales didácticos para apoyar los talleres.
6. Gestión de fondos para la fase piloto.
7. Implementación de fase piloto en 11 municipios.
8. Gestión con los presidentes municipales y firma de convenios formales.
9. Ejecución escalonada de los talleres de capacitación.
10. Formulación de planes locales.
11. Monitoreo y Retroalimentación.
12. Gestión de fondos para generalización del proyecto a 31 municipios.
13. Lanzamiento de la estrategia en 31 municipios.
14. Difusión
15. Sistematización de aprendizajes.

Gestión del proyecto.-

La gestión del proyecto implicó llevar a la práctica cada uno de los 6 puntos que conformen la metodología de gestión social propuesta en este trabajo. Se puede visualizar de la siguiente manera.

Mapa conceptual 3. Gestión social del proyecto de Comusidas, Jalisco.



Ahora haremos un recorrido explicativo por cada uno de los puntos referidos.

### 1) Intención.

La intención del proyecto fue técnica y política. Técnica en el sentido de desarrollar una metodología de prevención del VIH-SIDA en el ámbito municipal que funcione, con los respectivos mecanismos de soporte técnico y participación comunitaria. Sin embargo, también se hizo explícita la intención política del proyecto. Todo proyecto de cambio social local es un proyecto político que requiere de la participación comprometida de los Presidentes Municipales, así como la movilización social de actores políticos diversos, como son los responsables de los sectores educativos, los padres de familia, etc.

### 2) Actores Sociales.

Participaron 4 actores sociales. Primero, el Gobierno del Estado de Jalisco por medio del Gobernador y el Secretario de Salud. Es obligatorio reconocer que el proyecto ha tenido éxito porque desde un principio ha contado con el apoyo de las máximas instancias de poder en el Estado. Posteriormente estaba el Coesida/Jalisco quien fungió como responsable técnico del proyecto. Los presidentes municipales figuran como los actores sociales más importantes al nivel local. Al lograr su compromiso, se logra el involucramiento de otros actores sociales que reaccionan dentro de la lógica de poder del presidente municipal. Por último se encontraba la OPS-OMS, una agencia internacional del Sistema de Naciones Unidas especializada en salud pública quien proporcionó el aval técnico para darle credibilidad y solvencia técnica al proyecto.

### 3) Gerencia

Desde un principio se estableció al Coesida/Jalisco como responsable operativo del proyecto. Debido al alto nivel de profesionalización, cada fase fue cuidadosamente diseñada y ejecutada. Primero, se realizó el proceso de planeación a 3 años. Segundo, se trabajó fuertemente en la capacitación de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto. La capacitación constante de presidentes municipales y sus equipos de trabajo, ha sido nodal para el desenvolvimiento exitoso del proyecto. De hecho el proceso de capacitación en actualización de información básica sobre VIH-SIDA, pedagogía, aspectos psicológicos de la enfermedad y derechos humanos es un proceso constante tanto para los técnicos del Coesida, como para el personal de trabajo en el ámbito municipal. Tercero, llama la atención el cuidado en el diseño de las herramientas de trabajo, desde las cartas descriptivas de los talleres, hasta el material didáctico. Cuarto y último, el proceso de gestión y abogacía con el Gobierno Estatal siempre ha sido llevado con gran cuidado, desde la presentación de la información inicial, hasta la gestión de fondos, la presentación de la fase piloto, la fase de generalización sistematización y transparencia financiera.

## 4) Fondos.

El Coesida/Jalisco activó un proceso de abogacía e información con el Gobernador Constitucional del Gobierno del Estado de Jalisco y al Secretario de Salud de la entidad con el fin de mantenerlos informados y motivados. Conforme avanzaba el proyecto, ambos actores se fueron involucrando cada vez más. En primera instancia financiaron la fase piloto del proyecto con 11 municipios y en segunda instancia la parte de inclusión de 31 municipios.

## 5) Obstáculos.

El obstáculo principal ha sido el involucramiento y motivación de los presidentes municipales de manera permanente. La estrategia ha sido la siguiente.

- Dejar en claro el interés del Gobernador por el buen desarrollo del proyecto
- Darles cursos de capacitación a su personal y en este sentido brindarles un apoyo permanente.
- Entregarles material didáctico y audiovisual para la realización de actividades
- Darles seguimiento constante,
- Invitarlos a reuniones de discusión y monitoreo para compartir logros.

## 6) Base de poder.

El poder que se ha construido para impulsar el proyecto es tripartita. Por un lado el interés claro y evidente tanto del Gobernador y el Secretario de Salud. En segunda instancia el soporte técnico del Coesida/Jalisco quien ha cumplido con cada parte del proyecto, entregando procesos de capacitación de excelencia y seguimiento. Por último también se ha utilizado el poder de aval técnico de la OPS-OMS, quien como agencia especializada en salud pública de Naciones Unidas, otorga el aval técnico internacional para la realización de acciones.

## Evaluación.

Se ha llevado un proceso de registro y documentación de las actividades realizadas. Se cuenta con el diseño, los talleres de capacitación por escrito, así como las memorias de los eventos municipales para discusión e intercambio de experiencias. También se tienen una serie de documentos que contienen las reflexiones del Coesida/Jalisco como grupo ejecutor. Es menester aceptar que todavía no se cuenta con una evaluación formal que registre los cambios en los municipios en torno a cambios de conducta logrados, tasas de prevalencia e incidencia reducida, etc. Sería muy útil gestionar fondos para la realización de una evaluación formal.

## Aprendizajes y Resultados.

- Validada una metodología participativa para la prevención del SIDA en el ámbito municipal. Fue implementada en su etapa piloto en 11 municipios; después fue simplificada para posteriormente aplicarse en 31 municipios.

- Sistematizada la experiencia. Durante los tres años de trabajo, se ha documentado el proyecto original, existen los reportes de seguimiento, las memorias de los Encuentros Municipales y las herramientas de trabajo (tanto los formatos, como los resultados de aplicación)
- Se cuenta con una serie de documentos analíticos reflexivos en torno a avances y desafíos, realizados por el Coesida Jalisco
- Existe la posibilidad de generalizar y difundir la experiencia a otras zonas rurales con alta prevalencia migratoria. Se cuenta con el proyecto, la metodología, los instrumentos de trabajo y la sistematización de la experiencia.

### *Prevención del SIDA en zonas indígenas de Juchitán, Oaxaca, México.*

#### Problemática.

El Istmo de Tehuantepec es una región donde viven los grupos étnicos Zapotecas, Mixes, Chontales, Huaves, Zoques y mestizos. Esta región tiene 485,732 habitantes según censos de 1990, con una tasa de crecimiento media anual del 3.2%. El Municipio de Juchitán de Zaragoza es el centro comercial de la región, con 70,000 habitantes, de origen Zapoteco. El 80% de la población de Juchitán es bilingüe siendo su lengua natal el Zapoteco (Miano, 1996)

En el año de 1996 se detectaron 31 casos de VIH-SIDA en Juchitán (Miano, 1996). Algunas de las razones que explican esto son: Juchitán es el corazón comercial y cultural del Istmo de Tehuantepec ya que une a los estados de Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Tabasco; existe un alto nivel de tránsito nacional. Segundo, al abrirse la migración rural proveniente de Centroamérica, el Istmo de Tehuantepec se convirtió en un área de paso obligado de los migrantes que iban hacia el norte. Debido a las altas tasas de infección que se dan en Centroamérica especialmente en Honduras, esto ha propiciado un incremento en las condiciones reales de riesgo de infección en la región.<sup>3</sup> Tercero, la cercanía del puerto de Salinas Cruz y el incremento de la prostitución también contribuyen al desarrollo de este fenómeno.

En cuanto a tiempos, el proyecto se diseñó y gestionó durante 1996. Fue ejecutado durante 1997.

#### Objetivo.

Una ONG Zapoteca local, la Gunaxhii Guendanabani se propuso educar a la población Zapoteca joven acerca de los riesgos de infección por VIH. Decidió trabajar en la transmisión de contenidos educativos para la prevención del SIDA, a través de los elementos culturales propios de la etnia. La estrategia fue la de educar por medio de los "muxes" o iniciadores sexuales masculinos quienes cuentan con un alto grado de aceptación y prestigio social dentro de su comunidad.

<sup>3</sup> En 1997 Honduras ya tenía la tasa de incidencia más alta de Centro América, en un 155.33 por millón de habitantes. Esto contrasta con el total de la región que es de 81.11 por millón de habitantes (OPS, Junio 1999).



En Juchitán de Zaragoza se viven una homosexualidad institucionalizada. El "muxe" o iniciador sexual cumple con funciones prestigiadas de iniciación sexual masculina y protección de la virginidad femenina. Suele ser considerado por su madre como "el mejor de sus hijos" ya que el hijo muxe jamás abandona a los padres. Los otros hijos se van porque se casan.. El muxe se queda. El se ocupará de cuidar a los niños y a los ancianos, limpiar la casa,.. Además aporta sus ganancias al sustento de la familia (Miano, 1997, p. 3-4)

Se considera que nace "así" por voluntad divina. Es bien apreciado porque "tiene la mente de un hombre y los sentimientos y la laboriosidad de la mujer".

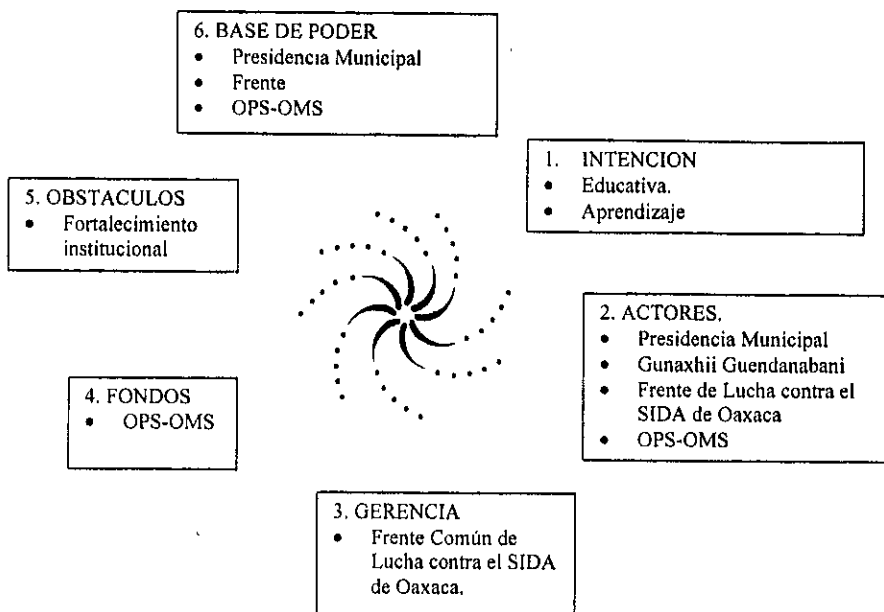
#### Estrategias.

- Investigación de los elementos sexuales que juegan a favor de la prevención del VIH-SIDA dentro de la cultura Zapoteca.
- Comprensión del rol, elementos de prestigio y poder de los "muxes" dentro de la sociedad Zapoteca.
- Fortalecimiento institucional de la ONG, Gunaxhi Guendanavani a través de cursos de capacitación en educación sexual y prevención del SIDA.
- Formulación del proyecto y gestión de fondos ante la OPS-OMS.
- Formulación de guión teatral en Zapoteco para la prevención del SIDA a través de unidades culturales propias.
- Utilización del "happening teatral" como instrumento de comunicación con la población adolescente Zapoteca.
- Aprovechamiento de las fortalezas culturales, el idioma Zapoteco, el papel de lo lúdico, la importancia de la figura femenina para la transmisión de mensajes de prevención.
- Establecimiento de ruta de presentaciones para la difusión del mensaje.
- Sistematización de la experiencia.

#### Actividades.

1. Formulación de la propuesta de proyecto.
2. Negociación con la OPS-OMS para la obtención de fondos.
3. Negociación con el Frente Común de Lucha contra el SIDA de Oaxaca para que se responsabilicen de la administración de los fondos y funjan como la figura legal del proyecto.
4. Fortalecimiento del colectivo "muxes" para la realización del proyecto.
5. Investigación antropológica para la comprensión del rol y prestigio de los "muxes" o iniciadores sexuales.
6. Capacitación de los "muxes" en educación sexual, prevención del VIH-SIDA, elementos teatrales
7. Formulación del guión teatral en español y Zapoteco.
8. Producción teatral
9. Puesta en escena de la propuesta teatral para la prevención del SIDA.
10. Realización del happening teatral.
11. Definición de ruta de presentaciones en todo lo ancho del territorio Zapoteco.
12. Sistematización de la experiencia. Definición de fortalezas y debilidades.

Mapa conceptual 4. Gestión social del proyecto de Juchitán, Oaxaca.



1) Intención.

El proyecto manejó dos intenciones. La primera era aportar en la prevención del VIH-SIDA en la región Zapoteca de Juchitán. Ante el crecimiento de casos notificados era imperativo diseñar una intervención para frenar el crecimiento de la epidemia en la región. La segunda intención era generar aprendizajes y propuestas metodológicas en torno a cómo diseñar y ejecutar intervenciones sociales de prevención del VIH-SIDA en zonas indígenas con un elemento cultural definitorio. En México existen 56 grupos étnicos en las zonas más marginadas del país. Aunque se encuentran en lugares lejanos, estos grupos son vulnerables a la entrada de la epidemia por la situación de pobreza en la que viven, y por los flujos migratorios que experimentan. Resulta vital saber cómo intervenir en estas zonas tomando en consideración el respecto a sus unidades culturales.

2) Actores Sociales.

Participaron 4 actores sociales. En primera instancia, la Presidencia Municipal de Juchitán quien apoyaba la ejecución del proyecto. Esto significaba contar con el soporte de la más alta autoridad local. La razón por la que se contaba con su respaldo se deriva de su empatía hacia proyectos sociales, su conocimiento de la creciente problemática del SIDA rural, y su comprensión y aceptación del papel de los "muxes" en la comunidad. En segunda instancia contamos con el Frente Común de Lucha contra el SIDA de Oaxaca, una ONG

comprometida en la lucha contra el SIDA en Oaxaca. Cuenta con una amplia experiencia en la aplicación de proyectos sociales de salud en zonas indígenas. En tercer lugar, trabajamos con la ONG Zapoteca llamada Gunaxii Guendanabani, lo cual significaba contar con una institución local. Por último estaba la OPS-OMS interesada en aprender de la experiencia y derivar metodologías que permitieran realizar intervenciones sociales por una mejor salud en zonas indígenas. El interés principal de la OPS-OMS era contar con experiencias y metodologías que pudieran guiar el trabajo técnico en otras zonas indígenas de la Región de las Américas.

### 3) Gerencia.

Se le solicitó a la ONG, Frente Común de Lucha contra el SIDA que fungiera como el gerente del proyecto. Esto se debe a que el Frente ya existía como una ONG constituida legalmente con la cual se podían firmar contratos de colaboración técnica y a la cual se le podían canalizar fondos. Segundo, el Frente tenía una actitud abierta y flexible hacia lo innovativo del proyecto, por lo cual estaba en disposición de aportar recursos técnicos y financieros. Tercero, contaba con la experiencia técnica de varios proyectos para la prevención del SIDA en zonas indígenas.

Es preciso aceptar que se contaban con el interés y flexibilidad por parte del Frente para apoyar el proyecto lo cual generó una mística de trabajo que motivó a los participantes a incrementar su compromiso. En cuanto a la Gunaxii, fue indispensable trabajar sobre el tono de fortalecer sus capacidades en materia de educación sexual, prevención del SIDA, y comunicación teatral. En lugar de una actitud de "exigencia técnica", se trabajó la excelencia a través del apoyo y la capacitación en las áreas en las que se requería.

### 4) Fondos.

La Gunaxii Guendanabani solicitó fondos a la OPS-OMS para la realización de un proyecto de cooperación técnica para aprovechar los elementos culturales de la cultura Zapoteca en un proyecto de prevención y control del VIH-SIDA en la zona de Juchitán. La OPS-OMS estuvo de acuerdo en proporcionar los fondos semilla para la fase piloto. Aquí es necesario remarcar que los fondos fueron modestos. Fue sorprendente reconocer lo mucho que se hizo con fondos reducidos. Se tiene que aceptar que el componente "dinero" fue un complemento importante a lo realizado, sin embargo no funcionó como el elemento determinante. También contribuyeron, las ganas de hacer el proyecto, el compromiso de los "muxes" por dar su mensaje en su idioma, el apoyo técnico-organizativo del Frente, la mística de trabajo que se entregó y el apoyo financiero de la OPS-OMS.

### 5) Obstáculos.

Los obstáculos principales tuvieron que ver con los desafíos para lograr el fortalecimiento institucional y técnico de la Gunaxii Guendanabani para garantizar el buen uso de los recursos financieros. Fue necesario incluir dentro del proyecto una serie de estrategias que coadyuvaran hacia este fortalecimiento institucional. Esto tuvo que ver con: talleres de integración personal, educación sexual, prevención del VIH-SIDA, expresión teatral y puesta en escena. De hecho gran parte de la estrategia tuvo que ver con el conjunto de actividades que empoderaban al colectivo "muxe" en la realización de su primer proyecto público.

## 6) Base de poder.

El uso del poder en este proyecto se puede explicar a través de tres mecanismos. El primero tiene que ver con el apoyo del poder formal. Como ya se había comentado, contar con el apoyo del Presidente Municipal fue cosa importante. Segundo, y quizá más importante fue vivir y experimentar el poder muxe. Este es un poder que ya existe en Juchitán y que es apoyado por las mujeres quienes encuentran un aliado al proteger el mundo muxe. Tercero, al contar con financiamiento internacional, apoyo técnico, capacitación, y una estrategia teatral para la transmisión de sus mensajes, estos elementos funcionaron para potenciar su propia fuerza. Por último hay que reconocer el papel que jugó el poder de la OPS-OMS en este contexto. No sólo proporcionó los fondos para la realización del ejercicio piloto; sino que también hizo el acompañamiento técnico, la recomendación de los grupos de capacitación técnica y fortalecimiento institucional. La realización de un proyecto apoyado por una agencia internacional como la OPS-OMS, potenció el poder natural de los muxes. Podríamos decir que los empoderó públicamente para actuar en favor de la salud

## Evaluación.

En este proyecto fue desafortunado no contar con fondos para una evaluación formal del proyecto en torno a proceso y resultados. La sistematización documental es buena pero se vería fuertemente complementada con una evaluación formal.

## Resultados y aprendizajes.

Este proyecto arrojó aprendizajes relevantes que sería recomendable tomar en cuenta en la implementación de intervenciones sociales en la lucha contra el VIH-SIDA en zonas étnicas.

Primero, es fundamental el uso del lenguaje propio de los grupos indígenas con los que se trabaja. Realizar una intervención social en Zapoteco fue una cuestión destacada porque los jóvenes escuchaban lo que se les decía. Las presentaciones teatrales combinaban partes en español y en Zapoteco. El español se usaba para compartir la información más pública, el Zapoteco para las cosas más íntimas, la generación de una complicidad que invitaba hacia una participación activa.

Segundo, una parte importante de la cultura Zapoteca, es el humor, el uso de lo lúdico, el entender a la muerte, como un nuevo renacer, el relacionarse con la muerte de cerca, en entenderla como amiga. El Zapoteco usa mucho el humor sobre el sexo, la política y la muerte. Durante la presentación teatral, se dio rienda suelta al uso del humor, especialmente en las secciones donde se compartía en idioma Zapoteco. Esto generaba una suerte de apertura, gusto, identificación con la información propuesta

El tercer elemento fue la utilización de las mujeres Tehuanas para dar los mensajes "serios" de prevención del VIH-SIDA. En Juchitán la mujer sostiene un matriarcado en ciertas esferas de la vida económica y social. Son dueñas de la casa, el comercio y las fiestas. (Miano, 1997, p. 3) Cuentan con un poder real, que ponen en práctica. La mujer Tehuana es escuchada y respetada. Ciertas partes de la presentación teatral incluía a mujeres Tehuanas, vestidas a la

usanza tradicional ofreciendo los mensajes sobre prevención. La población joven escuchaba con atención el mensaje que provenía de las mujeres mayores dignas de respeto. Escuchaban con atención, especialmente después de haber vivido experiencias de apertura y riza en su propio idioma Zapoteco y con los chistes, previamente manejados por los muxes en escena lúdico erótica de la presentación teatral.

Un punto de aprendizaje y una limitación del proyecto fue la de no haber gestionado fondos para la evaluación formal del proyecto. Esto impidió sistematizar la experiencia en su conjunto; identificar los elementos que habían funcionado para la prevención del SIDA; separar aquellos que no funcionaron. También hubiera sido consecuente avanzar en un ejercicio de sistematización metodológica y una propuesta de difusión de la experiencia. Por lo pronto la intervención existe en la memoria de los que participaron en algunos documentos aislados que se elaboraron para la gestión del proyecto.

### *TV Educativa para la prevención del SIDA en adolescentes rurales de México.*

#### Problemática.

Como se pudo apreciar en el proyecto anterior, la migración rural hacia la frontera norte con Estados Unidos contribuye a la expansión de la epidemia del VIH-SIDA en México. Esta situación es apremiante por dos razones. El binomio juventud/migración hace la situación especialmente vulnerable. En torno a los jóvenes, de los 31,068 casos notificados a septiembre de 1998, el 31.6% de los casos oscilaban entre los 15 y los 29 años de edad. (Revista SIDA-ETS, 1998) Una tercera parte del total que se infecta oscila entre los 15 y los 29 años de edad. En cuanto a la migración, la situación de pobreza, la práctica y costumbre misma de la migración, el estado de soledad sin familia durante el viaje y las prácticas de riesgo como la prostitución y las drogas contribuyen de manera importante a esta situación.

A mediados de los noventa, el Estado mexicano no contaba con los programas y los medios para alcanzar esta población rural joven con medidas de prevención del VIH-SIDA. La pregunta era, ¿cómo educarlos en su lugar de destino, o en el mismo tránsito migratorio de tal manera que tengan los elementos para proteger su salud? ¿Se pueden capacitar a los médicos o maestros de las clínicas o escuelas rurales para que ellos sean los agentes de prevención?

A partir de las reflexiones anteriores se decidió aprovechar la infraestructura tecnológica del Sistema de Telesecundarias de la Secretaría de Educación Pública que cuenta con una red de 14,300 telesecundarias en las zonas más marginales del país.<sup>4</sup>

El proyecto se diseñó en 1996. Los fondos semilla se gestionaron ante Ginebra el 1997, año en el que el proyecto fue aprobado. En 1998 y 1999 se produjeron los materiales audiovisuales y los manuales escritos para maestros y alumnos. Durante el semestre escolar Sep-Dic. de 1999 se inició la transmisión de los primeros 12 spots, por medio del sistema de telesecundarias. La

<sup>4</sup> Cada telesecundaria cuenta con su aula, antena, televisor y profesor capacitado. Este sistema dispone de 32,000 profesores y alcanza una población total de 800,000 jóvenes. (Entrevista con el director general de la UTE, SEP, mayo 1997)

producción audiovisual y las teleconferencias terminarán su primera fase en 1999. La fase completa de transmisión se llevará a cabo en el año lectivo 2000-2001.

### Objetivo.

El objetivo del proyecto es capacitar a los adolescentes rurales que forman parte del sistema de TV Educativa de la SEP en la prevención del VIH-SIDA. Se aspira a transitar de la información básica, a la sensibilización o involucramiento emotivo, hasta el cambio de conducto de tal manera que los jóvenes lleven estos nuevos conocimientos y habilidades a su vida cotidiana.

### Estrategias Generales.

- Concertar una alianza de trabajo compartido entre la Unidad de TV Educativa de la Secretaría de Educación Pública, Conasida de la Secretaría de Salud, y las agencias de Naciones Unidas que participan en el proyecto de ONUSIDA.
- Desarrollar una campaña de TV Educativa para la prevención del VIH-SIDA a partir de los Manuales de "Educación en Salud en Escuelas para Prevenir el SIDA y las ETS" UNESCO, OMS, ONUSIDA. (OMS-UNESCO, 1995-97)
- Ajustar los manuales a la realidad mexicana en cuanto a cultura, valores e idiosincrasia rural.
- Capacitar a maestros rurales del Sistema de Telesecundarias en los elementos básicos de la educación sexual.
- Contar con una evaluación formal del proyecto.

### Estrategias Institucionales.

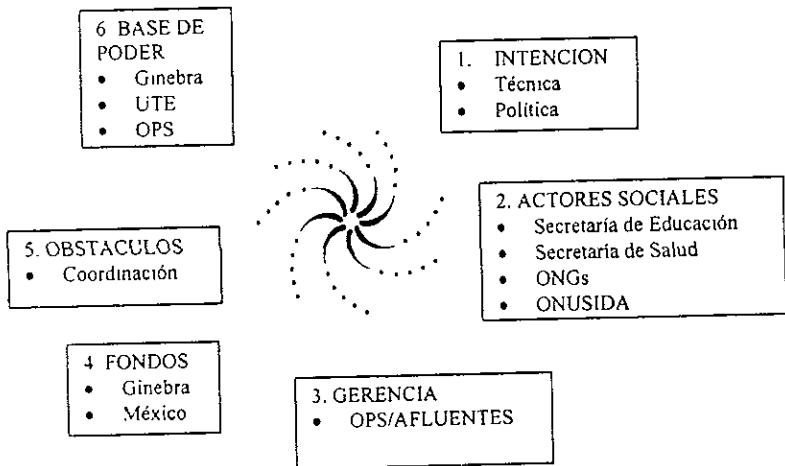
- Concertar con la Unidad de TV Educativa de la SEP la producción de los materiales audiovisuales y la transmisión a través del sistema satelital Morelos.
- Concertar con Conasida, la revisión técnica de los contenidos.
- Contratar a una ONG neutral como coordinadora del proyecto.
- Lograr la participación activa de ONUSIDA a partir del PNUD, la OPS-OMS y UNICEF en el apoyo técnico y financiero del proyecto.
- Lograr la aprobación de los fondos semilla de ONUSIDA-Ginebra.

### Actividades.

- 1) Diseñar un plan maestro para la participación de las partes.
- 2) Confeccionar una estructura curricular propia para México en cuanto a revisión de contenidos y adaptación de los manuales a la cultura de México, de acuerdo a los 4 módulos contenidos en los Manuales OMS-UNESCO: a) Conocimientos básicos sobre VIH-Sida; b) Postergación de relaciones sexuales; c) Relaciones sexuales con protección d) Derechos Humanos.

- 3) Realizar la investigación y elaboración de guiones para la producción del material audiovisual.
- 4) Producir los 12 impactos para adolescentes sobre 4 áreas en destrezas, habilidades y valores; las 4 cápsulas para profesores; y las 4 teleconferencias interactivas para contestar preguntas y respuestas.
- 5) Diseñar los talleres de capacitación para maestros.
- 6) Concertar los lugares y tiempos de capacitación con la SEP
- 7) Realizar la capacitación de profesores en materia de educación sexual a través de talleres.
- 8) Diseñar la evaluación.
- 9) Realizar la evaluación pre-intervención.
- 10) Llevar a cabo la evaluación durante la primera intervención.
- 11) La OPS-OMS proporcionará la coordinación técnica y el aval técnico del proyecto.
- 12) UNIFEM aportará la perspectiva de género en la elaboración de los guiones.
- 13) PNUD aportará fondos para la coordinación general y la evaluación del proyecto.
- 14) UNICEF aportará su expertise en materia de comunicación social
- 15) Se sostendrán reuniones estratégicas mensuales con el fin de darle seguimiento a la participación de cada institución y de esta manera facilitar la toma de decisiones compartidas.

Mapa conceptual 5. Gestión social del proyecto de prevención del VIH-Sida a través de la TV educativa.



### 1) Intención.

La intención de este proyecto era técnica y política. Técnica en el sentido de encontrar un método que permita el cambio de conducta en jóvenes rurales migrantes en torno a la prevención del VIH-SIDA. Se trabajó en la calidad de: a) el diseño del proyecto, b) los materiales audiovisuales, c) los textos escritos, y d) los talleres de capacitación de maestros. Técnicamente hablando, cada parte del todo requiere un buen nivel de excelencia.

Políticamente hablando era deseable incursionar y validar dos dinámicas institucionales. La primera tenía que ver con el trabajo inter-institucional en México. Se puede afirmar que en este país esta dinámica no es frecuente. Las Secretarías de Estado están acostumbradas a trabajar aisladamente, tienen el mal hábito de decidir de manera absoluta dentro de su "ámbito" de competencia. No están acostumbradas a consultar con "otros", a trabajar de manera colectiva, a coordinar acciones. En un programa de prevención del VIH-SIDA es evidente que resulta decisivo aprender a coordinar los esfuerzos de las secretarías de educación y salud. Este proyecto buscaba la coordinación operativa entre las dos Direcciones Generales responsables, o sea, la Unidad de TV Educativa de la SEP, y Conasida de la SSA.

La segunda dinámica política que se buscaba era la de establecer las bases de validación de la Reforma de Naciones Unidas en México, por medio de la estrategia de ONUSIDA. Interesaba ver que tanto se podía avanzar en motivar la participación conjunta de las nueve agencias de N.U. que participaban en ONUSIDA (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), OPS-OMS, Fondo para la Infancia de Naciones Unidas (UNICEF), Fondo de Población (PNUAP), UNESCO, Programa de Naciones Unidas para la Fiscalización de la Drogas (PNUFID), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Fondo de Naciones Unidas para asuntos de la Mujer (UNIFEM) y Banco Mundial.

### 2) Actores Sociales

Quizá esta fue una de las faces más complejas y ambiciosas del proyecto. Se buscaba la coordinación entre 8 instituciones. Por parte de la SEP figuraba la Dirección General de TV Educativa; en cuanto a la SSA, participaba Conasida; en lo referente a ONGs, estaban presentes, Afluentes SC como la "coordinadora" del proyecto, y Thais SC como la institución responsable de llevar a cabo la evaluación. Desde el Sistema de Naciones Unidas participaba, el PNUD como coordinador residente del S.N.U. en México; la OPS-OMS como responsable técnico y presidente de ONUSIDA en México; UNIFEM, por su interés en participar en la cuestiones de género y UNICEF por su expertise en comunicación social. Es interesante afirmar que aunque todas estas instituciones "apoyan" el proyecto de maneras diversas, la complejidad en la coordinación institucional ha hecho difícil el avance fluido del proyecto.

### 3) Gerencia

En un principio la OPS-OMS fue el responsable de la coordinación y gerencia del proyecto. El proyecto fue concebido dentro de la OPS-OMS, diseñado en el marco del Enfoque de Marco Lógico, presentado a ONUSIDA-Ginebra para su financiamiento semilla y aprobado.

Sin embargo, por considerarse que se requería una "coordinación de tiempo completo" se contrató a una ONG para la realización de esta tarea.



#### 4) Fondos

Como se comentó, la OPS-OMS diseñó y gestionó el proyecto ante ONUSIDA-Ginebra. Los fondos semilla para la realización de las actividades base fueron proporcionadas por Ginebra. Sin embargo, la Secretaría Técnica de ONUSIDA en México mantuvo una actividad permanente en la gestión de fondos para este proyecto durante tres años de 1996-99. Durante este periodo se logró la participación financiera de la OPS para ampliar la realización de los talleres de educación sexual con los maestros. El PNUD también puso una aportación financiera para fortalecer el proceso de evaluación formal. Por último, la Secretaría de Educación Pública por medio de la UTE, puso los fondos de inversión del proyecto, al producir el material audiovisual adhoc y transmitir vía Satélite sin límite de tiempo durante 2 semestres escolares.

#### 5) Obstáculos

Se observaron cuatro obstáculos principales.

El primero tiene que ver con el diseño del proyecto el cual requería una coordinación compleja, la cual implicaba lograr la colaboración de dos secretarías de estado (educación y salud) y 8 agencias de Naciones Unidas.

Segundo, es imperante afirmar que la coordinación del proyecto ciertamente significó un problema permanente en el desarrollo del mismo. En la fase inicial de la gestión, la OPS-OMS la llevaba a cabo. La OPS-OMS tenía el poder y jerarquía para realizarla. Sin embargo, al avanzar el proyecto, se requirió una coordinación de tiempo completo. Se contrató a una ONG para que la realización de esta labor, lo cual resultó ser un error ya que no contaba con la jerarquía para convocar a los diversos actores sociales involucrados. La falta de coordinación efectiva a través del proyecto resultó ser uno de los mayores obstáculos durante la vida del proyecto.

El tercero tiene que ver con toma de decisiones oportunas. Al no haber una coordinación clara entre los dos directores generales responsables, simplemente la toma de decisiones no fluía adecuadamente. Esto ha hecho que el proyecto se retrase de manera significativa.

Un cuarto obstáculo ha tenido que ver con la dinámica de funcionamiento de la misma Secretaría de Educación Pública. Al ser una institución tan grande, con tantas direcciones generales, ha sido complejo resolver dos dinámicas. El acuerdo en torno a los libros de texto sobre educación sexual, a ser utilizados, y la coordinación con los procesos generales del programa de telesecundarias, para incorporar al proyecto piloto dentro de la dinámica misma.

#### 6) Base de Poder

No se logró la base de poder necesaria para que se llevara a cabo el proyecto. Para empezar, no existía la necesidad dentro de los diversos actores sociales por realizar un programa de esta naturaleza. La SEP no estaba dispuesta a arriesgar las implicaciones políticas de un proyecto que abiertamente hablara de la sexualidad en el medio rural. Tampoco estaba lo suficientemente comprometida para salvaguardar los diversos obstáculos institucionales. La

SSA no logró comunicarse oportunamente con la SEP en cuanto a la dinámica de toma de decisiones necesarias para hacer que el proyecto funcionara. El sistema de Naciones Unidas no estaba preparado para realizar un trabajo conjunto de corte interagencial.

Los únicos actores comprometido con el proyecto fueron la OPS-OMS quien gestionó los fondos semilla para el arranque del proyecto. El Secretariado técnico de ONUSIDA quienes diseñaron el proyecto e intentaron realizar una coordinación general en las fases iniciales del proyecto. La ONGs contratada, la cual independientemente de su voluntarismo y buenas intenciones, no tuvo la jerarquía para poner en juego el mecanismo de toma de decisiones que se requería para que funcionara el proyecto. .

#### Evaluación.

En este proyecto se privilegió el proceso de evaluación. Se apartaron fondos iniciales para la realización de la pre-evaluación. Posteriormente se negociaron fondos con el PNUD para apoyar esta actividad. Se realizó una evaluación cuanti-cualitativa pre y post, en maestros y alumnos el fin de conocer proceso e impacto de la intervención. Desafortunadamente al no lograrse la base de poder, la comunicación entre las dos direcciones generales responsables para una toma de decisiones ágil, una ejecución fluida del proyecto, la fase de evaluación sufrió fuertemente. Se realizó el diseño inicial, el cual no se llevó a la práctica al perderse esta fase en el pantano de los problemas operativos generales. Aquí es consecuente observar que el lograrse tres o cuatro mecanismos de gestión, no es suficiente si no se dispone de la base de poder para llevarlo a cabo. En este caso, independientemente de la disponibilidad de fondos y el entusiasmo de algunas de las partes, no se lograron la coordinación general, un mecanismo de toma de decisiones, el trabajo interagencial e interinstitucional. No se logró la base de poder por la participación de las instituciones de la manera que requería este proyecto

---

## Capítulo 5

### *La sociedad civil, el sujeto de la gestión social*

---

Ante la invitación de hacer gestión social en la modernidad, ¿Quiénes son los sujetos sociales que pueden hacerla? y. ¿Cuáles son los espacios de acción? La respuesta se encuentra en la sociedad civil.

#### *Gramsci y la sociedad civil*

Norberto Bobbio afirma que la sociedad civil gramsciana no se reduce a la búsqueda de actores sociales. Más bien se explica como un "concepto filosófico" que articula tres ejes: a) un momento ético-político; b) una dinámica de expresión de libertad; y c) un complejo de antinomias. (Bobbio, 1978, p.83)

Esta afirmación permite vislumbrar el lugar estratégico que Gramsci le atribuye a la sociedad civil por encima de la sociedad política. En su visión, la sociedad política regula y domina la expresión de las fuerzas sociales, sin embargo la sociedad civil guía éticamente a la sociedad política. La sociedad civil es el alma, el punto de dirección ético que orienta las funciones del Estado y que impulsa a los gobernantes a actuar en contra de la pobreza, la miseria, la corrupción y demás desequilibrios de la sociedad moderna.

En cuanto al tema de la libertad, Gramsci entiende a la sociedad civil como aquella que va más allá de la necesidad económica. Se encuentra en un punto de catarsis y conciencia desde la cual construye su expresión de libertad. La sociedad civil es la conciencia social de la modernidad. A partir de su óptica fomenta su ética y su visión del mundo, como un acto de libertad.

Bobbio construye una relación de antinomias con el fin de explicar el conflicto entre sociedad política y sociedad civil. Ubica las características de la sociedad civil y las contrapone con las de la sociedad política, son intereses opuestos en búsqueda de mundos políticos diferentes. Ver Esquema 5.

“El sujeto puede ser entendido como el colectivo que potencia las posibilidades de la historia con base a su posibilidad de construirla”. (Zemelman, 1990, p. 95)

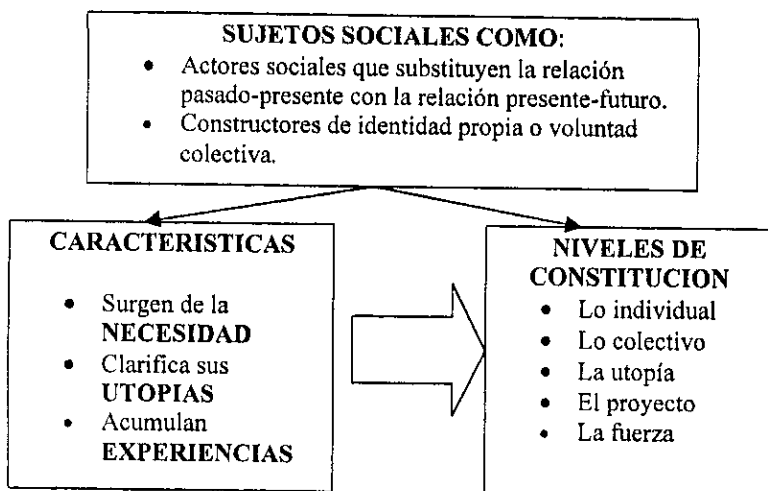
Existen tres elementos que le dan posibilidad de constitución y estructura al sujeto social. Estos son: (Zemelman, 1990, p. 93-4)

- **Necesidad.** Por necesidad nos referimos a la carencia, la escasez y el sentido de lo subjetivo. Es la percepción de las necesidades y las formas de solucionarlas.
- **Utopía.** Se refiere a la expresión subjetiva que incorpora la dimensión futura como potencialidad del presente.
- **Experiencia.** Se refiere a la relación concreta con la realidad a través de organizaciones, proyectos, alianzas, etc. Alude a la estructura de opciones ubicadas en la práctica, a la objetivización de lo potencial.

Estas tres fuerzas le permiten al sujeto social clarificar su necesidad, visualizar su proyecto futuro y concretar su visión a través de acciones basadas en la experiencia.

Para profundizar Zemelman destaca cinco niveles por los que es menester pasar para fortalecer al sujeto social, los cuales son: lo individual, lo colectivo, la utopía, el proyecto y la fuerza. Estos niveles permiten radiografiar el nivel de desarrollo y constitución de un sujeto social. La relación entre lo individual y lo colectivo apunta a la importancia de clarificar los vínculos lo privado y lo público. La utopía se refiere a la clarificación del proyecto futuro. El proyecto conjuga la experiencia acumulada y pondera la viabilidad de la potencia y trabaja en pro de la construcción de la identidad o voluntad colectiva. La fuerza se refiere al tema del poder, la incursión en lo político. Lo anterior se puede visualizar de la siguiente manera:

Esquema 6. Visión global de la sociedad civil



A la luz del concepto gramsciano de sociedad civil se puede revisar el conjunto de actores sociales que conforman a la sociedad civil como partidos, sindicatos, escuelas, ONGs, etc. Sin embargo esto rebasa el alcance de estas tesis. Por razones metodológicas y con el fin de profundizar, hemos decidido enfocarnos en la evolución y desarrollo de las ONGs. Privilegiamos el estudio de estas formas de organización social por entenderlas como inherentes a la modernidad, históricamente privilegiadas, en expansión y con una creciente capacidad de acción en el plano del bienestar social

### *La sociedad civil en construcción a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).*

Para fines de este documento entendemos a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) como aquellas compuestas por una fuerte base filosófica (Gramsci), en proceso de construcción como sujetos sociales (Zemelman) y que adquieren operatividad como formas de organización social concreta en la modernidad.

En términos operacionales se definen como instituciones privadas, sin fines de lucro, legalmente constituidas, que operan a través de voluntarios y cuya unidad de trabajo son los proyectos sociales que buscan ejercer su influencia en el plano de lo público. (FAM, 1995, p. 28-29)

En cuanto a la denominación como ONGs con el cual son comúnmente conocidas, estas organizaciones sociales no siempre aceptan el calificativo al cuestionar que se les defina por lo que "no son". Más bien buscan autofirmarse en cuanto a lo que "sí son". Algunas se autodenominan OCs u "Organizaciones Civiles para el bienestar público", otras OSC, u organizaciones de la sociedad civil, u ODs "Organizaciones para el Desarrollo". Independientemente de la discusión, por el momento, el nombre de ONGs ha ocupado el lugar más destacado refendiéndose a las organizaciones privadas dedicadas al bien público. Debido a esto y en conciencia de la necesidad de mantener el diálogo abierto acerca de una mejor denominación, utilizaremos el término de ONGs.

En cuanto a sus fortalezas trabajan en el ámbito comunitario, responden a necesidades culturales locales, tienen una buena relación costo beneficio, fomentan el trabajo participativo, tienen flexibilidad y un alto grado de innovación y ofrecen su compromiso hacia los grupos sociales más desfavorecidos.

En torno a sus debilidades se habla de la necesidad que tienen de profesionalizarse, articularse con otros, resolver la relación micro-macro y fortalecer la sostenibilidad de sus procesos. En cuanto a la profesionalización técnica y gerencial, esto indica que requieren mayor formación profesional, en los contenidos técnicos que trabajan y sus capacidades de administración financiera. En lo referente a sus enlaces con otros actores sociales, necesitan abrirse al trabajo conjunto con gobierno, iniciativa privada, universidades, etc. Un punto estratégico a resolver es la relación micro-macro en términos de proyectos comunitarios bien resueltos que no

encuentran su concreción en las políticas públicas. Por último, es imperante atender a los desafíos correspondientes a la sostenibilidad a largo plazo. (Espiral, 1999)

Rafael Reygadas ha clasificado a las ONGs en dos tipos generales: las asistenciales y las promocionales. (Reygadas, 1998)

En torno a las primeras tienen las siguientes características.

- Atienden el sentido de “carencia” y “necesidad” de grupos sociales desfavorecidos, y ofrecen bienes materiales. Ej. Alimentación, medicamentos, etc.
- Son instrumentados de manera vertical.
- No buscan la capacitación y fortalecimiento de sujetos que se involucran en la toma de decisiones y en la resolución de sus propios problemas.
- No buscan el cambio social sino la reproducción de las estructuras sociales existentes.

En el ámbito de las ventajas se puede afirmar que atienden a las necesidades materiales de grupos sociales desfavorecidos y que contribuyen a su bienestar social. En lo referente a las desventajas, mantienen a los beneficiarios dentro de una estructura pasiva y no atienden a las causas estructurales que suscitan la existencia de estos problemas. Se puede decir que mantienen y reproducen el status quo.

En cuanto a las organizaciones civiles de tipo promocional, mencionamos las siguientes características:

- También atienden el sentido de “carencia” y “necesidad” de grupos sociales desfavorecidos.
- Pero, buscan la implementación de proyectos a través de relaciones horizontales.
- Tienen como uno de sus objetivos centrales el fortalecimiento de los sujetos sociales, involucrándolos en la toma de decisiones y participación de los procesos.
- Buscan el cambio social y la transformación de la sociedad hacia una sociedad más digna y justa.

Lo que diferencia a unas de las otras es el alcance de la visión y el tipo de acción. Lo que las une es que ambas trabajan en pro de una sociedad más digna y justa. Esta tesis afirma el carácter incluyente de ambas organizaciones donde cada una de ellas juega un papel importante en la sociedad. Las asistenciales reproducen la estructura, pero también atienden a las poblaciones más desprotegidas. Las promocionales impulsan el cambio social desde una perspectiva estructural. Es menester afirmar que hay mucho trabajo que hacer en términos de mejorar la relación de trabajo entre ambas.

En cuanto a su crecimiento como sujetos sociales hay que retomar las tres categorías desarrolladas por Zemelman, necesidad, utopía y experiencia. Se puede decir que las ONGs pasan por un momento de consolidación y fortalecimiento de su identidad. Cada vez es más clara la “necesidad” de ocupar los espacios de bienestar social abandonados por el estado benefactor. En cuanto a “utopía”, se avanza en la construcción del concepto de futuro regido por el anhelo político de trabajar en la dirección de una sociedad más justa y digna que ofrezca mayor calidad de vida a los grupos sociales más desfavorecidos. En torno a la “experiencia”,

es necesario aceptar que la sociedad civil cuenta con un trabajo acumulado de varias décadas; se cuenta con un arsenal amplio de experiencias en torno a proyectos, viabilidad, construcción de capacidades y herramientas, que al conjugarlas integran un capital social de importancia.

Es necesario tocar dos puntos más en torno a las fortalezas de las ONGs, su "capacidad de innovación y sistematización". Esto se puede resumir en el concepto de "aprendizaje" que se suman al de "experiencias". Por su posicionamiento y tamaño, las ONGs están en la mejor posibilidad de ser creativas e innovativas. Esto permite la constitución de una base de conocimiento nuevo y poder en torno al quehacer de la responsabilidad social en la modernidad.

Lo anterior no significa entrar en una idealización de las mismas. Reconocemos sus debilidades estructurales, las cuáles han sido puntualizadas en este capítulo y sobre las cuales, es necesario trabajar para fortalecer. Por otro lado en la viña del señor se encuentran todo tipo de organizaciones, por lo que hablar de eticidad, libertad y transformación no puede incluir a todas las ONGs existentes. Hay que aprender a diferenciar. Las organizaciones sociales diseñadas con el fin de evadir impuestos, las instituciones enfocadas a vivir de los presupuestos internacionales, aquellas que no representan los grupos sociales desfavorecidos, no más bien sus propios intereses, contradicen el sentido ético de la sociedad civil. Lo importante a resaltar es su historicidad y potencia como sujeto social capaz de funcionar como agente de transformación social en la modernidad.

### *ONGs y Gestión Social*

En un sentido histórico, las ONGs están en una posición privilegiada para hacer gestión social. Se puede decir que son el tránsito de la modernidad a la posmodernidad ya que afirman la disolución de lo existente, pero también se presentan como solución viable y estructurada del presente. Las ONGs contienen la ética del futuro, los espacios sociales anteriormente confendos al Estado benefactor, pero con estructuras para la acción flexibles y comprometidas por lo que ofrecen un accionar alternativo para el presente-futuro.

Las ONGs crecen cuantitativa y cualitativamente.<sup>1</sup> En cuanto a su misión, el propósito que las rige es la realización de proyectos y procesos de bienestar social. Hacer gestión para movilizar e implementar proyectos sociales nutre el sentido mismo de su existencia.

En cuanto a su actuar específico, una de las preocupaciones fundamentales de las ONGs es resolver el vínculo entre los micro y lo macro. Trabajan tanto a nivel comunitario, como en el ámbito de las políticas públicas. De esta manera están en la posibilidad de moverse para arriba y abajo y viceversa en el esquema de Kickbush<sup>2</sup> para trabajar tanto, la gestión social de políticas públicas, como el desarrollo de programas y proyectos comunitarios.

<sup>1</sup> En un reporte sobre sociedad civil de Naciones Unidas establece que actualmente se pueden proyectar seis millones de ONGs en el mundo.

<sup>2</sup> Ver pagina 45

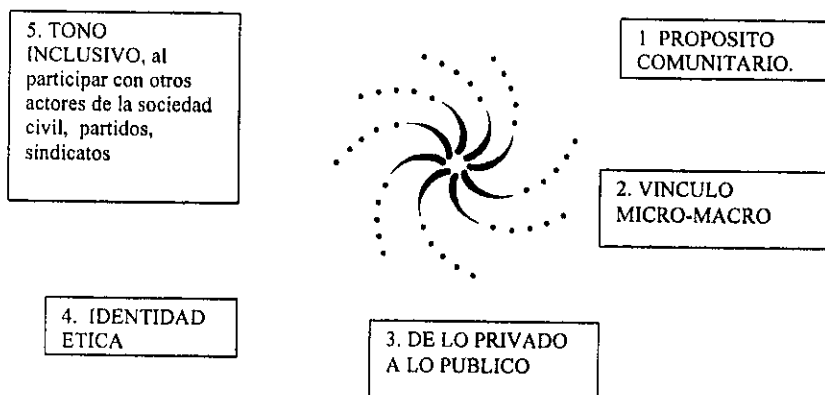
Las ONGs, al ser organizaciones privadas, transitan de lo privado a lo público. De hecho su intención es transferir la ética y la conciencia social hacia el ámbito de lo público. Su sentido último es ejercer influencia en el quehacer general de la sociedad. La intención del movimiento de lo privado a lo público induce desarrollar el acto de la de gestión social.

Como se mencionó en la sección de fortalezas, una de las características esenciales de las ONGs es que tienen una relación cercana con los beneficiarios *últimos* de los procesos y proyectos sociales. Al vivir esta cercanía hacen gestión social a favor de los beneficiarios, e inclusive logran transferirles el arte de la gestión, para que sean ellos mismos los que aboguen por su propio bienestar. Acción importante en el presente futuro es el acto de transferir la gestión social a los beneficiarios mismos para que sean ellos los que construyan su propio futuro. Esto significa fortalecimiento de capacidades y consolidación de sujetos sociales.

Ubicación histórica privilegiada, propósito social, vínculo micro-macro, influencia de lo privado a lo público, cercanía a los beneficiarios últimos, inclusión de otros actores, crecimiento en lo cuantitativo y cualitativo, proponen una identidad propia de gestión y acción social en proceso de consolidación..

Visualicemos el potencial que tienen las ONGs de desarrollar actividades de gestión social

Mapa Conceptual 6. Potencia de las ONGs



Procede incursionar en el ámbito de las estrategias, del cómo llevar la gestión social a los ámbitos más generales de la sociedad. Para estos fines, se propone el trabajo al interior de los sistemas educativos.



La pregunta es ¿dónde se pueden formar a los gestores sociales que requiere la modernidad.? Desde la perspectiva de Gramsci, la escuela es el espacio idóneo para la formación de los intelectuales nuevos que requiere la modernidad.

Una nota aclaratoria, de acuerdo a Gramsci, cuando se usa la palabra “escuela” no se hace referencia a un ámbito delimitado espacial donde se lleva a cabo la educación. Se refiere a todas las instituciones que conforman el aparato educativo de una sociedad. Gramsci lo ve en el sentido amplio, como un espacio práctico-filosófico para la creación y difusión de la cultura.

Para fines de este trabajo el concepto de “intelectual nuevo” de Gramsci es sinónimo de gestor social.

### *Crisis de la educación moderna*

Touraine afirma que la educación moderna está inserta en un estire de fuerzas que le impiden el oxígeno necesario para su respiración natural. En el ámbito de las tendencias generales, menciona la masificación de la enseñanza secundaria y superior, la dificultad de combinar enseñanza humanitaria y enseñanza profesional, la penetración de la violencia en la escuela, y la subordinación del individuo a la actividad productiva (Touraine, 1997, p. 273-274).

Ante esta situación propone la construcción de una educación nueva, denominada “educación del sujeto” (Touraine, 1997, p. 277), la cual tiene como objetivo alejarse del modelo que concibe a la educación como agente de socialización y convertirse en un agente de transformación de la sociedad.

El objetivo central de la educación del sujeto es:

- Enseñar al educando a “comprender al Otro en su cultura, es decir en su esfuerzo por ligar identidad en una concepción del sujeto” (Touraine, 1997, p. 288).

Los principios que rigen a esta nueva educación son:

- Fortalecer la libertad del sujeto personal, lo que significa que la escuela debe reconocer la existencia de las demandas individuales y colectivas. El individuo debe contar consigo mismo; debe vivir momentos de reflexión que le permitan tomar las decisiones fundamentales de significado de su vida. Esta escuela le debe proporcionar elementos que incrementen la capacidad de los individuos para ser Sujetos.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- Reconocer la importancia central de la diversidad histórica y cultural y el reconocimiento del Otro. Esto representa romper el narcisismo egoísta, el etnocentrismo, para abrirse a la relación dialógica con el Otro.
- Tener la voluntad de corregir la desigualdad de las situaciones y oportunidades. Este nuevo modelo parte de la observación y corrección de las desigualdades.
- La escuela del sujeto debe ser una escuela de la comunicación. La comunicación se refiere al acto dialógico, a la comunicación horizontal, el proceso de enseñanza-aprendizaje en el que tanto el maestro como el alumno aprenden en un acto de escuchar y aprender (Touraine, 1997, p. 278).

Lo más importante es transformar una escuela de programas para hacer de ella una escuela de la comunicación.

La propuesta de Touraine propone los principios guía de una educación alterna para la modernidad. Sin embargo, aunque avanza de manera importante en este campo de la orientación conceptual, no lo hace en el ámbito de las estrategias operativas o ¿cómo llevar la propuesta a la práctica?

En un acto visionario, y en profunda coincidencia con los principios presentados por Touraine, Gramsci propuso una escuela alternativa. Esta escuela buscaba ante todo una educación integral que combinara el manejo de la técnica, el humanismo, y la responsabilidad política y social. La denominó la escuela unitaria.

### *La Escuela Unitaria.*

Para Gramsci la escuela juega un papel destacado en la transformación de la sociedad. Su función primordial es formar a las personas para que conquisten el aparato productivo en bien de la sociedad. La escuela juega un papel estratégico para el cambio social y la edificación de una hegemonía transformadora.

Gramsci plantea que la escuela unitaria debe contener cuatro elementos fundamentales que la caractericen: (Gramsci, 1981, p. 13-23)

- Dirección Cultural. La escuela única contribuye en la creación de la cultura nacional, Se entiende a la cultura en dos sentidos: el de "alta" cultura (danza, arte, etc.) así como las formas de vida cotidiana y su significado.
- Dirección política. La escuela única es histórica, es generadora de una conciencia social superior que guía la práctica política de los individuos en bien de la sociedad.
- Vínculo con el Mercado. Mantiene la unidad trabajo manual, trabajo intelectual para la construcción de una sociedad igualitaria, donde los medios de producción trabajen para la satisfacción de las necesidades materiales de las mayorías.
- Dirección Humanista. Rescata el estudio de los Clásicos. La escuela unitaria afirma que los clásicos griegos (Platón, Sócrates, etc) crean disciplina mental, desarrollo lógico, uso de la razón y que esta disciplina resulta fundamental para la comprensión de la historia, la generación de la conciencia y la responsabilidad social.

En esta nueva visión, la escuela unitaria se configura como una escuela integral que abarca las facetas necesarias para el desarrollo del ser humano y la creación del intelectual nuevo.

En cuanto a la dirección cultural, en primera instancia Gramsci propone el estudio del la cotidianidad y el entorno. Entiende cultura en el sentido más amplio, como todo aquello que nos proporciona significado, nuestra forma de vestir, trabajar, organizarnos en bien de nuestra colectividad.

En torno a la dirección política, Gramsci entiende la escuela única como aquella donde se estudia la historia, una historia real, materialista, que contempla una visión integral del acontecer histórico. No es una historia de elites gobernantes, sino de la relación entre los gobernantes y los gobernados, así como el estudio de los mecanismos económicos, políticos y culturales (bloque histórico) que mantienen el control, el dominio, la conquista, la colonia. A la luz del estudio de la historia y la comprensión del bloque histórico y la hegemonía como ejercicio del poder, surge la conciencia de cambio, la visión de los mecanismos requeridos para romper los lazos de control histórico y desatar nuevos procesos emancipatorios. En la escuela única se da la relación entre estudio de la historia y la generación de una conciencia superior para la acción política.

La escuela clásica con su enseñanza del latín es para Gramsci la escuela ideal, por tratarse de una escuela formativa en el uso de la lógica y la razón. Explica,

“ la escuela clásica debe preparar jóvenes que tengan un cerebro completo pronto para captar todos los aspectos de la realidad, habituado a la crítica, al análisis, y a la síntesis, habituado a elevarse de los hechos a las ideas generales y con éstas a juzgar otros hechos” (Gramsci, 1981, p. 108)

### *La gestión social como objeto de estudio.*

En el contexto de la propuesta de escuela unitaria de Gramsci, como proyecto de educación formal es menester incluir el tema que nos compete que es la gestión social como objeto de estudio. La gestión social es el elemento catalítico que vincula y genera combinaciones que provoca el nacimiento de lo inédito. Ante la visión política que genera el conocimiento de la historia: la humanista producto del estudio de los clásicos; el conocimiento de la cultura alta; y la tecnología, la gestión social articula enlaces complejos hacia una praxis política y social transformadora.

En este sentido, entendemos a la gestión social como un medio, y no un fin en si mismo. El fin político, busca la construcción de un mundo más justo y digno que proporcione cada vez mejor y mayor calidad de vida a los núcleos mayoritarios de población. En el marco de la modernidad han surgido los temas denominados “emergentes” que expresan sus más profundas contradicciones y exigen cambios de fondo. Estos temas son: la lucha contra la pobreza, la reivindicación de los derechos humanos, la combate contra el deterioro ambiental, la lucha contra las grandes epidemias globales como son la desnutrición, la tuberculosis, y el

VIH-SIDA, la desarticulación del poder al interior de las relaciones de género entre el hombre y la mujer. La escuela unitaria de Gramsci proporciona la educación formal integral. La gestión social es el medio catalítico que permite enlazar los elementos propuestos hacia una praxis política humanista y transformadora.

### *La Pedagogía del Sujeto.*

Gramsci y Freire coinciden en lo urgente que es erigir una educación nueva que permita el diálogo entre sujetos sociales, en un proceso activo de enseñanza-aprendizaje. En cuanto a métodos pedagógicos Gramsci define las necesidades educativas; Freire las desarrolla y las convierte en método.

El método educativo de Freire tiene el propósito de llevar al educando a través de la conciencia crítica para convertirlo en un ser activo, responsable, participativo y capaz de tomar decisiones y consolidarlo como sujeto social. Se propone conocer el proyecto deseable, las resistencias al cambio, los obstáculos a vencer; y ubica las posibilidades de cambio de los “oprimidos” dentro de la realidad histórica concreta. El motor de este cambio de conciencia es el diálogo; esto significa abrir los esquemas de interpretación para dialogar con la realidad, absorber su riqueza por medio de la reflexión e incursionar en una práctica transformadora.

En un esfuerzo de actualización pedagógica moderna, podemos hablar de las pedagogías que se han cristalizado en las prácticas de educación popular y otras aplicaciones como es la educación ambiental. Estas propuestas educativa se mantienen fieles a las premisas originales de la educación nueva (Gadotti, 1998, p. 147-153), también denominada pedagogía crítica o política. (Leff, 2000, p. 108-109) Se trata de consolidar al sujeto social, por medio del respeto a su cultura, fomentar el acto dialógico y perfilar una direccionalidad política históricamente viable y transformadora, como parte inherente a la reflexión-acción.

Dentro de esta línea de pensamiento, aplicado al campo de la educación ambiental, Osorio ha realizado avances sustantivos. Ha desarrollado un mapa que denomina la “pedagogía crítica del aprendizaje ambiental” que incluye los siguiente elementos: (Leff, (Osorio) 2000, p. 109-113)

- Emerge de la razón crítica de los contextos sociales, culturales y ecológicos. Esto implica que se trabaja con la conciencia, con el fortalecimiento de una distancia hacia el status quo, con la construcción de utopías ambientales posibles.
- Plantea la deconstrucción de la relación ambiente y poder en las instituciones públicas. La propuesta de Osorio ve de frente el problema de la autoridad. Afirma que para incursionar en la transformación institucional es necesaria la decodificación racional e instrumental del poder.
- Construye un lenguaje crítico. El lenguaje es la esencia de todo. El cambio de lenguaje posibilita el viraje en el entendimiento y la acción alterna. Remitirse a la búsqueda de un cambio de lenguaje en la escuela es entrar a lo más profundo del cambio social y construcción de utopías posibles.
- Incursiona abiertamente en el tema de las encrucijadas de acción. La posibilidad de un lenguaje nuevo, permite la construcción de paradigmas alternos en el plano de la

racionalidad y la acción social. En este sentido la acción social se vuelve innovadora e inédita.

- Articula toda una política cultural que valora y se relaciona con una política social de justicia y equidad. En este momento pedagógico busca revalorar la relación entre ética y política en el marco del quehacer educativo.

Si hacemos un análisis de “denominadores comunes” de las propuestas pedagógicas de Touraine, Gramsci, Freire, Osorio y Leff, encontramos que todos buscan la dinamización política del Sujeto hacia la transformación de la realidad social. Investigan la posibilidad de educar al individuo de tal manera que actué a favor del cambio social transformador, históricamente viable y necesario. En base a lo anterior, proponemos rebautizar esta pedagogía moderna como “la pedagogía del sujeto”. La llamamos así porque el sujeto aprende a ser sujeto y a tratar a otros como sujetos. Quizá más importante que los contenidos mismos, es el asimilar un relacionamiento entre sujetos basado en la horizontalidad dialógica. El aprehenderlo permite practicarlo en otros. De esta manera, primero se aprende este acto dialógico dentro de la escuela, para después practicarlo fuera de la misma, en un acto político de emancipación.

La “pedagogía del sujeto” funciona como el curriculum oculto de un programa formal, donde le enseña a los sujetos a consolidarse como tales, y a tratar a otros como sujetos. Es aprender a poner en práctica de vida una actitud basada en el respeto que revoluciona las formas de relación. (Giroux, 1992)

### *Relación entre los temas sustantivos y la pedagogía del sujeto*

En cuanto a la relación entre el método y los temas sustantivos propuestos por Gramsci (cultura, política, humanismo, mercado) Freire desarrolló su método en torno a la acción política. Su obra profundiza sobre este punto y hay mucho que valorar en torno a sus avances.

En torno a la pedagogía del sujeto y el aprendizaje de los clásicos en la modernidad, Earl Shorris ha avanzado a través de su *Clemente Course for the Humanities* (Shorris, 2000). El objeto de su propuesta educativa es trabajar con poblaciones “pobres” marginales y ofrecerles una salida educativa que les permita transformar su entorno por medio del estudio de la humanidad. La premisa de arranque es que existe una violencia “real” y una “simbólica” llámese hambre, aislamiento, enfermedad, abuso, drogas, discriminación o racismo, que operan como un “cerco de violencia” que impide que estas poblaciones salgan del estado en el que se encuentran (Shorris, 1997, p. 1). La propuesta central es que el estudio de las humanidades ofrece una salida por medio de la enseñanza de la lógica, la razón, la posibilidad de entender su situación de opresión y encontrar salidas individuales y colectivas. En este sentido el planteamiento de fondo se encuentra en la hipótesis de que la reflexión analítica lleva a la acción política.<sup>3</sup>

En cuanto al método existen dos principios centrales en su propuesta: a) los profesores tienen que ser del más alto nivel. Shorris propone proteger y salvaguardar el principio de que “la

---

<sup>3</sup> Actualmente tienen más de 20 escuelas en operación con los grupos étnicos de Estados Unidos, Alaska y México.

### *El intelectual nuevo o gestor social*

Al profundizar sobre los actores sociales, Gramsci desarrolla el tema de los intelectuales. Afirma que los "intelectuales son los protagonistas de la sociedad civil" son sus motores, sus puntos de impulso (Bobbio, 1978, p. 85). En el medievo, la sociedad civil estaba dominada por los intelectuales de la Iglesia entendida como el aparato hegemónico del grupo dominante. Tuvo bajo su poder el monopolio de la cultura a través de la escuela, la instrucción, la moral, la justicia y la beneficencia. En la Italia a principios de siglo, el partido era el "príncipe moderno", la entidad social responsable de construir la nueva hegemonía. Sus intelectuales le daban rumbo y dirección a sus planteamientos y praxis política. En la modernidad son las instituciones escolares donde se transmite la ideología dominante.

En cuanto a "tipos" de intelectuales, Gramsci habla de tres variantes. Los intelectuales "tradicionales" que se refieren a la conducción cultural de formaciones sociales del pasado, como serían la Iglesia, los terratenientes, hacendados, etc.; los intelectuales "orgánicos" que son aquellos que crea cada grupo para explicar, fundamentar y justificar su posición de cambio y transformación de la sociedad hacia un futuro más equitativo; y el intelectual "nuevo", referido al nuevo hombre que requiere la sociedad nueva. Para fines de este trabajo, intelectual nuevo es igual a gestor social. Al respecto dice,

" El modo de ser del nuevo intelectual ya no puede consistir en la elocuencia motora, exterior y momentánea de los efectos de las pasiones, sino que el intelectual aparece insertado activamente en la vida práctica, y como constructor, organizador, "persuasivo permanente", no como simple orador- y sin embargo superior al espíritu matemático abstracto-- a partir de la técnica-trabajo llega a la técnica-ciencia y a la concepción humanista histórica, sin la cual se es "especialista" y no se llega a ser "dirigente" (especialista más político) "(Gramsci, 1975, p. 15)

Esta cita menciona cinco puntos centrales en torno al nuevo intelectual que es menester explicar ya que para nosotros describen el perfil ideal del gestor social

- a) "*aparece activamente insertado en la práctica*". Esto significa que no se ubica en la teoría divorciada de la práctica; en lo abstracto separado de lo concreto; sino todo lo contrario, en una relación dialéctica, teoría y práctica se funden para guiar y transformar la práctica. El intelectual del futuro está comprometido con la transformación de la realidad social por la vía de la praxis.
- b) Se manifiesta como "*constructor, organizador, persuasivo permanentemente*, no como simple orador". Aquí Gramsci profundiza en el punto anterior. El nuevo intelectual no se limita a crear discurso: más bien se compromete con la organización y transformación de procesos sociales. Igual que el gestor social es un constructor, un negociador permanente y persuasivo.

"a partir de la técnica-trabajo llega a la técnica-ciencia". A partir de su vinculación con la realidad del aparato productivo o técnica-trabajo, se eleva hacia su vinculación con la ciencia. Para Gramsci, la ciencia no es entendida como fetiche abstracto, sino como capacidad de desarrollo de la razón es fundamental para el intelectual nuevo.

d) "y con la concepción humanista histórica". Para Gramsci la concepción humanista es decisiva en la construcción educativa de los intelectuales, ya que el humanismo clásico forma mentes, carácter, capacidad de razonamiento, desarrollo del intelecto, conocimiento del método histórico. La educación clásica no es una expresión de la educación burguesa, sino más bien lo esencial de toda educación, ya que permite el desarrollo de las habilidades lógicas. Afirma,

"se estudia para habituar al niño a estudiar de una forma determinada, a analizar un cuerpo histórico que puede tratarse como un cadáver que continuamente se recompone en vida, para habituarle a razonar, a abstraer esquemáticamente para, que, una vez adquirida esta capacidad de abstracción penetrar en la vida real inmediata, para ver en todo hecho o dato lo que tiene de general y lo que tiene de particular, el concepto y el individuo" (Gramsci, 1981, p. 227)

e) "va más allá del "especialista" y se convierte en "dirigente" (*especialista más político*). Una cosa es limitarse a las demandas del aparato productivo en cuyo caso uno se convierte en "especialista" Otra cosa, es atender las necesidades de la producción, pero también pasar por el mundo de la realidad social, incorporarse a ella, conocer sus demandas y sus necesidades. Al pasar por un conocimiento de la ciencia como historia, se construye la conciencia política que permite la transformación del especialista y lo convierte en dirigente político.

Se puede derivar el profundo interés de Gramsci en la formación de intelectuales nuevos. Hombres insertados en la realidad histórica concreta, con una educación humanista, pero con un profundo compromiso político capaces de actuar dentro de la sociedad para la construcción de una nueva cultura.

Los cinco puntos describen el perfil del gestor social moderno.

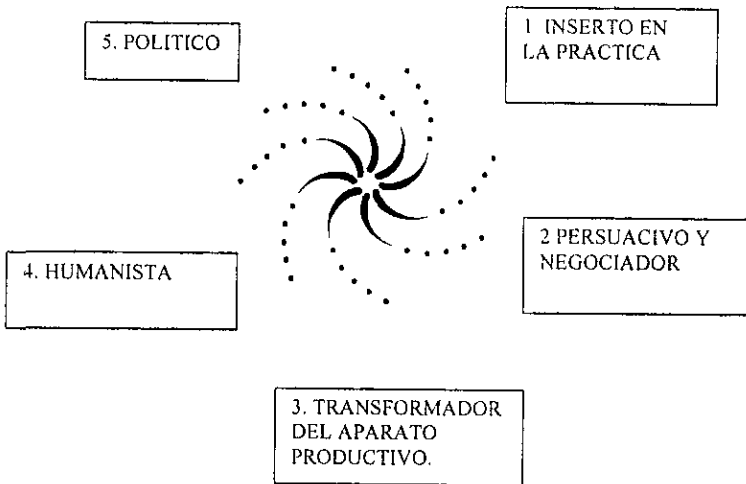
1. Está inserto en la práctica, lejos de las teorizaciones banales. Es un hombre de acción al interior de su historia, lejos de las utopías abstractas, ubicado en la realidad del cambio social posible.
2. Ha desarrollado el arte de las negociaciones y el arbo a acuerdos, es persuasivo, un constructor y negociador permanente. Es el catalizador de procesos sociales. Tiene la sensibilidad para detectar necesidades sociales concretas, se posiciona en la confianza de los beneficiarios y negocia a favor de ellos. Implementa programas en su favor y les transfiere las herramientas de la gestión social, para que sean ellos mismos los que construyan su propio futuro.
3. Al tener acceso a la lógica, a la razón, derivada del estudio de los clásicos, está en contacto con el conocimiento científico y los avances de la ciencia. Se aleja de la visión tecnocrática pasiva. Busca poner en juego el conocimiento moderno disponible. Para

dar un ejemplo contemporáneo, usa el Internet para el intercambio de experiencias, aprovechamiento de lo ya resuelto, establecimiento de redes electrónicas.

4. Es un humanista, no sólo porque sirve a las poblaciones más desprotegidas, sino porque estudia a los clásicos de manera permanente. El estudio de los clásicos permite profundizar en los significados del humanismo, el desarrollo de la lógica y la razón, y su aplicación a los desafíos de la modernidad.
5. Es un ser político. Conoce la historia, tienen conciencia social, conocer las necesidades, desarrolla la habilidad para negociar con grupos sociales diversos y se compromete responsablemente a favor del bien colectivo.

Podemos visualizar el mapa conceptual del gestor social.

Mapa conceptual 7. El gestor social.





### *Relación entre la propuesta educativa y la formación del intelectual nuevo.*

La pregunta es, ¿cómo sabemos que este tipo de educación genera el tipo de intelectual nuevo o gestor social que requiere la modernidad?

El concepto de “complejidades” nos acerca a la respuesta.<sup>2</sup> Esta noción aplicada a la propuesta de Gramsci nos permite pensar en la posibilidad de combinaciones educativas inesperadas.

En primera instancia podemos hablar de rescatar la relación entre lo humano y lo político. Relacionar el sentido del humanismo vinculado a la política permite descubrir un actuar político con ética. Permita retrabajar la vinculación entre lo ético y lo político en la modernidad.

Vincular la tecnología con la cultura de los sujetos sociales y con la naturaleza invita a operacionalizar la relación con la naturaleza, como el centro de gravedad de toda actividad productiva.

Amalgamar la conciencia político, el humanismo clásico, la naturaleza como centro de gravedad, la cultural y la tecnología, promete la creación de hombres nuevos, conscientes, insertados en la realidad, políticos humanos, negociadores, dinamizadores del cambio social necesario.

Para avanzar en la discusión sobre el tema, hemos diseñado un plan de estudios piloto para la formación de gestores sociales. Se presenta en el Anexo 1.

---

<sup>2</sup> Como vimos en el capítulo 2, complejidades se refiere a la dinámica de relacionamiento e hibridación innovativa. Es la capacidad de reconocer elementos que forman parte de un todo y que puede ser relacionados con otros elementos en procura de alquimias inusitadas. Es el acto de creatividad y exploración social. Pesci lo visualiza como la posibilidad de mezclar lo material con lo espiritual, lo científico con lo artístico, lo tangible con lo intangible (Leff, 2000, p. 118).

---

## Capítulo 7

### *Herramientas para la gestión social*

---

Como hemos expuesto en el capítulo anterior, la escuela es la estrategia para la formación de los gestores sociales que necesita la sociedad en la modernidad. En este sentido se presentan herramientas utilizadas para la gestión social, con el fin de que sean enseñadas en los ámbitos escolares. El centro de esta propuesta sostiene que, en el marco del fortalecimiento de sujetos sociales, se pueden desarrollar habilidades dentro de las escuelas que permitan profesionalizar la acción social.

#### *Las herramientas de la gestión social.*

Como vimos en el capítulo anterior hay 6 elementos que conforman la gestión social. Estos son a) intención política b) actores sociales c) gerencia d) soporte técnico e) movilización de recursos financieros f) obstáculos g) base de poder.

En este capítulo vamos a incursionar en el mundo de las herramientas. Vamos a proponer algunas que acompañen cada uno de los elementos de la gestión social. Este es un espacio de trabajo que nos permite vincular la teoría con la praxis y poner en juego la sinergia de la gestión social rumbo a una intención política.

La razón por la que decidimos desarrollar este capítulo es porque en la práctica de la gestión social y los proyectos, descubrimos que hace falta el desarrollo de habilidades profesionales en la sociedad civil. En cuanto a intención, muchas veces no se tenía en claro hacia donde dirigían sus esfuerzos. En torno a la relación con otros actores sociales para el establecimiento de alianzas estratégicas, hace falta perfeccionar el arte de la negociación. En cuanto a gerencia, descubrimos que falta rigor metodológico en la formulación e implementación de proyectos. De igual manera, se era frecuente encontrar objetivos políticos muy amplios, sin que existan los recursos financieros para llevarlos a cabo. Por último, había pocos diagnósticos de obstáculos a resolver para construir la base de poder necesaria para la ejecución de los proyectos. A partir de estos descubrimientos decidimos explicitar, casi en forma de manual los conocimientos sustanciales que conforman algunas herramientas útiles para la gestión social. El afán es presentarlos de tal manera, que se haga suficientemente fácil su asimilación y utilización.

#### *Intención.*

Para empezar un proceso de cambio social es necesario definir la intención política. En cuanto a las herramientas aquí se requiere el desarrollo de un dispositivo conceptual que facilite una reflexión para clarificar si el proyecto tienen una intención técnica, política, humanitaria, o quizá una mezcla de las tres. Siempre da mejores frutos hacerlo en grupo ya que esto dificulta el trampeo individual.

La intención técnica buscar adicionar insumos técnicos de excelencia a un proceso social. El enfoque se basa en garantizar los avales técnico científicos de una propuesta y acercar a los especialistas, expertos, o recursos humanos con experiencia que puedan avalar la mejor utilización de un proceso técnico.

La intención política busca un proceso de cambio y distribución del poder. Se basa en una propuesta técnica pero su enfoque principal es el beneficio a grupos sociales desfavorecidos, su empoderamiento, el fortalecimiento en la construcción de sujetos sociales, procesos participativos y distribución del poder.

Una intención humanitaria procura beneficiar a los más desfavorecidos. Son procesos que se basan en una propuesta técnica pero no buscan el cambio social. A partir de la reproducción de las estructuras sociales existentes, buscan beneficiar a grupos sociales en situaciones de "desventaja", "sufrimiento", etc. Para clarificar esta intención, hay que realizar en un acto de reflexión en el cual se define lo que se pretende, cuáles son los elementos de viabilidad, así como las fortalezas y debilidades.

Es importante plantear que la "gestión social" se entiende como un proceso técnico-político. Es técnico porque procura el aval técnico-científico de mayor garantía y es político dado que labora a favor de los más grupos sociales más desfavorecidos, en torno a procesos de cambio social profundo, que permitan una distribución del poder que le otorgue a los beneficiarios la posibilidad de construir sus propios destinos.

### *Actores sociales, negociación y acuerdos.*

En el proceso de gestión social, el trabajo con los actores sociales involucrados es decisivo. No sólo es necesario hacer un diagnóstico de fuerzas sociales a favor y en contra del proyecto, sino realizar "planes de negociación" para involucrar a los actores sociales prioritarios desde el inicio del proceso. De igual manera es preciso ser consciente de las fuerzas sociales que navegan en contra del proyecto. En la medida que sepamos quienes son, qué tanta fuerza tienen a favor o en contra del proyecto, podremos definir estrategias para tratar con ellos. De hecho no se puede concebir la gestión social sin buenos planes y el desarrollo de las habilidades suficientes para la negociación y arribo a acuerdos.

Para estos fines, haremos un recorrido por la técnicas desarrolladas en el Proyecto de Negociación de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard (Fisher, Ury, Paton., México, 1996) No es la única técnica de negociación disponible y tampoco nos atrevemos a decir que sea la mejor. Sin embargo lleva más de 20 años validándose, está escrita en un lenguaje sencillo y esquematizado con fines didácticos para facilitar su comprensión.

El método está compuesto por 5 pasos:

1. Separe a las PERSONAS de los problemas
2. Céntrese en los INTERESES y no en las posiciones
3. Genere ALTERNATIVAS para beneficio común
4. Insista en utilizar CRITERIOS objetivos (o estándares aceptados)
5. Conozca su MAPAN o Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado.

## Separe las PERSONAS de los problemas

Los autores del método sostienen que uno de los problemas principales en los procesos de negociación es la confusión que existe entre el problema que se desea resolver y la comunicación entre las personas que realizan la negociación. Si por alguna razón hay mala comunicación entre las personas, “nos se caen bien”, “la química no funciona”, “se da una suerte de no respeto y rechazo”, “una de las personas tiene expectativas que la otra no puede satisfacer”, entonces la negociación se vuelve difícil. Como individuos tenemos una tendencia a apegarnos a nuestras ideas sobre “el valor” de la persona con la que negociaríamos. Si por alguna razón la descalificamos, entonces el proceso de negociación se vuelve tortuoso.

Uno de los primeros puntos para acercarnos al arte de la negociación es desapegarnos de nuestros conceptos de “me gusta o no me gusta” la persona con la que negoció. Esto significa el desarrollo de una disciplina personal ardua para desapegarnos de nuestros “juicios” y “prejuicios” personales para canalizar nuestra inteligencia en la comprensión del problema a resolver y no en el conflicto interpersonal.

### Intereses no Posiciones.

Interesantemente, una vez que hemos definido nuestros “gustos personales” construimos POSICIONES alrededor de ellos. Generamos procesos de defensa, argumentación, fundamentación, en torno a las posiciones. Esto dificulta buscar INTERESES comunes, que nos permitan resolver el problema y seguir adelante. El negociar desde posiciones genera polarizaciones difíciles de romper. Cuando se establecen posiciones contrarias, por definición se entra en un proceso tortuoso de difícil resolución

Conocí un caso de un científico social y un médico salubrista que trabajaban juntos en el diseño de un proyecto de prevención del SIDA. El médico argumentaba a favor de canalizar el dinero en investigación epidemiológica; desarrollo de laboratorios y capacitación de médicos. El científico social buscaba hacer prevención con los medios de comunicación y las escuelas en torno a proyectos de cambio de conducta para poblaciones generales. Los diálogos eran infinitos y difíciles de romper. Ante la necesidad de “priorizar” con recursos financieros limitados, cada cual protegía su posición. Resultaba francamente difícil soltar la posición y trabajar a favor de intereses comunes.

Dejar las posiciones y trabajar a favor de intereses comunes también implica un trabajo personal de disciplina. Por lo general, así como estamos apegados a nuestras personas, lo mismo sucede con nuestras posiciones. De alguna manera definimos nuestras fortalezas, identidad, sentido de valor y a partir de ellas, tendemos a defenderlas a capa y espada. Soltar el sentimiento de “incertidumbre”, “vulnerabilidad”, abrimos al juego de escuchar, entender al otro, en búsqueda de intereses comunes es por definición no sólo un acto de inteligencia, sino de generosidad

“Una forma más efectiva en que las partes pueden pensar respecto a sí mismas es como socios en una búsqueda práctica y conjunta de un acuerdo justo y ventajoso para ambos” (Fisher, Ury, Patton., 1996, p. 36)

## Búsqueda de Opciones.

La búsqueda de opciones refleja el interés genuino de las partes de resolver el problema. Significa dejar gustos personales y posiciones predefinidas a favor del encuentro creativo con soluciones inesperadas.

“Cuando usted busca los intereses motivantes más allá de las posiciones opuestas, con frecuencia puede encontrar una posición alternativa” (Fisher, Ury, Patton., 1996, p. 41)

Una de las maneras más efectivas para generar propuestas creativas es formulando una mezcla de los siguientes elementos: escuchar con cuidado para conocer los intereses del otro; buscar elementos en común con los intereses nuestros; colocar los intereses comunes como un objetivo común elevado. Siguiendo con el ejemplo anterior, el salubrista tiene tal fe en la investigación epidemiológica como forma de diagnóstico y conocimiento, que es fundamental incluirla. Una vez satisfecha esta necesidad, es posible incluir un proyecto piloto de prevención.

## Criterios objetivos o estándares comunes

Cuando dos partes se encuentran entrapados en un cuello de botella defendiendo posiciones polarizadas, una estrategia útil es la de recurrir a terceros que otorguen credibilidad, rompan el nudo y permitan seguir adelante.

Así se puede invitar a un “experto” para que de su opinión al respecto de la polarización de posiciones. También se puede recurrir a “estándares internacionales”, literatura disponible en torno cómo otros países con situaciones similares han resuelto el problema. Así, para seguir con el mismo ejemplo, es pertinente preguntar, ¿cómo se han combinado los conocimientos epidemiológicos con las intervenciones de prevención en otros países latinoamericanos? Las respuestas pueden generar estándares de confiabilidad que generen soluciones.

## MAPAN (Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado)

El MAPAN significa disponer de una serie de alternativas, en caso de que no se llegue a un acuerdo negociado. Diseñar un MAPAN significa pensar en lo que uno puede hacer en caso de que las negociaciones no lleguen a encontrar intereses comunes en beneficio de las partes.

Así, por ejemplo, ¿Qué pasa si el salubrista y el científico social no llegan a un acuerdo?. Las dos partes se aferran a sus posiciones. El salubrista considera que, dadas las limitaciones en recursos financieros, todos los fondos deben de ir a la investigación epidemiológica y al fortalecimiento de laboratorios para la realización de pruebas. El científico social, por su parte no considera confiable la investigación epidemiológica disponible, sabe que empezar una investigación absorbería el dinero disponible, también sabe que el problema existe y que es imperante canalizar los fondos hacia una intervención piloto de prevención con el máximo alcance posible.

La construcción del MAPAN es un ejercicio creativo. El científico social puede recurrir a los padres de familia y activar un proceso de presión social hacia la escuela para que empiecen proyectos de prevención contra el VIH-SIDA. Puede hablar con las autoridades superiores y convencerlas de su punto de vista. Puede negociar fondos adicionales para que sea posible integrar las dos prioridades. En la medida que avance en la construcción de su MAPAN y éste sea cada vez más fuerte, entonces se dispondrá de un creciente poder para negociar a favor de sus intereses.

William Ury, uno de los autores del método propone un formato que incluye estos 5 puntos con el objetivo de "hacer la tarea" para preparar con gran cuidado antes de entrar en una negociación. Así el formato contiene los siguientes puntos.

- a) La primera sección sobre DIFERENCIAS PERSONALES consiste en identificar las diferencias personales. ¿qué es lo que me molesta del otro lo cual no me deja ver el problema concentradamente? ¿Qué es lo que tengo que dejar de lado para escuchar con cuidado y atención? De igual manera, es positivo hacer un ejercicio para identificar los elementos personales que interfieren en las negociaciones (imposiciones, tono de voz, visiones de género, etc.)
- b) En la sección de INTERESES se procura realizar trabajo previo de haber pasado por las POSICIONES, para tener una idea clara de los INTERESES. En la medida que se entiendan los intereses se podrán buscar intereses comunes.
- c) El tercer punto, nos remite a la búsqueda de ALTERNATIVAS. Ya hicimos a un lado las POSICIONES, ya escuchamos con gran cuidado, y conocemos los INTERESES de ambas partes. Podemos buscar los INTERESES COMUNES o incluso visualizar INTERESES ALTERNATIVOS.
- d) Siempre es bueno tener acceso a los ESTANDARES de credibilidad antes de empezar una negociación. Esto implica tiempo, tarea, investigación. Es preciso contar con las normas técnicas que fundamentan nuestros intereses. De igual manera es muy útil conocer los estándares en los que se apoya la visión de nuestro oponente. Al conocer ambas podemos ponderar quien tiene mayor soporte técnico-científico, jurídico, etc.
- e) La formulación del MAPAN nos puede ofrecer ventajas en la negociación. Especialmente si logramos construir MAPANs de fuerza. Utilizando el ejemplo anterior en torno a la pugna entre el salubrista y el científico social, en caso de que cualquiera de los dos logre obtener fondos adicionales, esto le proporciona una ventaja muy importantes en la inclusión de sus intereses en el proceso de negociación. De igual manera, si no se logra construir un MAPAN poderoso es útil saberlo porque esto debilita nuestra posición en la mesa de negociación
- f) las propuestas se refieren a esa construcción creativa que se deriva del haber recorrido los puntos anteriores. Se finca en las alternativas, basadas en estándares, incluyendo los intereses más elevados posibles. A continuación presentamos la Matriz 1 la cual se puede preparar antes de iniciar una negociación para arribo de acuerdos.

Formato 1. Formato básico para la negociación.

<p>a) DIFERENCIAS PERSONALES (mías)</p>	<p>(ellos)</p>
<p>b) INTERESES (míos)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p>(ellos)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<p>c) ALTERNATIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p>(ellos)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<p>d) ESTANDARES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<p>e) MAPAN (mío)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p>(ellos)</p>
<p>f) PROPUESTAS</p>	<p>(ellos)</p>

Lo importante de los conceptos, el método y el formato es hacer la tarea antes de empezar la negociación. En la medida en la que tengamos todos los cuadros llenos con información confiable, contaremos con ventajas a favor de nuestra negociación.

En un segundo libro, William Ury, se aboca a la tarea de dinamizar el modelo utilizado en el proyecto Harvard de Negociación. Se pregunta qué elementos le pueden ser útiles para darle movimiento a los procedimientos establecidos. (Ury, 1993) Así llega a una propuesta de 5 puntos de movilización, enfocados a pasar por los momentos difíciles de una negociación. Es importante remarcar que el método de dinamización que crea, se enfoca en el trabajo con el individuo. La hipótesis de fondo es que en la medida en que la persona tenga "mayor control sobre sí mismo" tendrá mayores posibilidades de tener éxito en sus negociaciones. Los puntos son:

- Entra al balcón
- Ponte del lado de tu oponente
- Reconceptualiza
- Construye un Puente de Oro.
- Usa el poder para educar.

El primer punto se refiere al control sobre las reacciones personales. Si nuestro oponente nos agrede y reaccionamos, entramos en la defensa de posiciones, que hace difícil el escuchar y conocer los intereses del otro. "Entrar al balcón" es una metáfora que significa, "controla tus reacciones", no contestes de inmediato ante las agresiones, detente, reflexiona, escucha, observa qué hay detrás de las agresiones, qué te quieren decir, qué está buscando tu oponente. Si logras controlar tus reacciones y logras "ver" al otro con objetividad, tienes mas ventajas a tu favor.

Ponerse del lado del oponente es darle más importancia al problema que se quiere resolver que a las posiciones de uno. Significa escuchar atentamente, descubrir los intereses del otro, ponerse de su lado, hacerle saber que se le valora. Al posicionarse del lado del otro, uno puede profundizar en el "entendimiento" de lo que le es necesario.

Reconceptualizar significa trascender las posiciones, construir intereses comunes y parafrasear el problema en términos de objetivos comunes. También implica tener la flexibilidad para cambiar de posición. En lugar de mantener la dinámica de polos opuestos, se cambia la posición, para que los dos se conviertan en socios con un problema común. Quizá esta sección sea la estrategia dinamizadora más importante. Es el momento en el que se trasciende la polaridad y se construye la alianza o sociedad.

Construir un puente de oro es aceptar diferencias como parte de un todo integral, es usar palabras, mecanismos, que permitan que el otro se acerque a uno. Si se han captado sus intereses y como parte de la negociación se satisfacen los más importantes, se construye un puente de oro, que facilita la comunicación y el acercamiento.

Usar el poder para educar es uno de los puntos de mayor generosidad en el proceso de negociación. Es importante hacer un diagnóstico de los poderes reales con los que cuentan las partes, tanto en el proceso de negociación misma, como en la posibilidad de construir el



MAPAN. Se trata de averiguar quien tiene acceso a expertos, al jefe superior, a investigaciones sobre el tema. El poder real de las partes no se usa para aplastar, descalificar, vencer al otro. Más bien, se propone para fortalecer las alianzas, consolidar las sociedades, darle continuidad a un proyecto específico.

Así podemos construir otra matriz donde del lado derecho se mantengan los puntos estándares del método y a nivel horizontal, se construyan los puntos de dinamización.

	BALCON	LADO DEL Oponente	RECONCEPTUALIZA	PUENTE DE ORO	PODER PARA EDUCAR
DIFERENCIAS PERSONALES					
INTERESES					
ALTERNATIVAS					
ESTANDARES					
MAPAN					

En esta matriz la línea horizontal guía la dinamización de la negociación. Así se controlan las reacciones al ver diferencias personales y posiciones. El ponernos del lado del oponente ocupa las mismas casillas, al sortear diferencias, escuchar y buscar intereses comunes. La reconceptualización toca el punto de las alternativas. Al conocer los intereses comunes se construyen alternativas en beneficio de las partes. El puente de oro y el utilizar el poder para educar tienen que ver con el MAPAN, ya que si no se llega a acuerdos con las alternativas propuestas, es necesario avalarse en estándares aceptados y el uso del poder.

### Gerencia

Antes de hablar del Enfoque de Marco Lógico (EML) es útil ubicar su historia, su contexto y la perspectiva desde la cual proponemos la utilización de esta herramienta. El EML fue diseñado por la Universidad de Harvard en 1961 a petición de USAID (OPS-OMS., Washington D.C. 1997) El objetivo era disponer de una metodología confiable que permitiera la elaboración de proyectos sociales de calidad, además de un sistema de monitoreo en el avance de los proyectos. Actualmente es utilizado por un número importante de agencias de Naciones Unidas (PNUD, OPS-OMS, Banco Mundial), Agencias Bilaterales como el USAID y la GTZ, para la formulación y monitoreo de sus proyectos.

## ¿Qué es el Enfoque de Marco Lógico?

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es un método que permite estructurar los principales elementos de un proyecto de tal manera que se enfatice la relación lógica entre los objetivos de un proyecto (fin, propósito, resultados esperados y actividades).

La palabra proyecto se utiliza con respecto a "todos los tipos de intervenciones para el desarrollo", incluyendo programas, proyectos estratégicos, y proyectos específicos. Podemos hablar de macro o micro proyectos. El EML trabaja con todos los niveles independientemente de su amplitud. Lo que importa es que la unidad de trabajo sea el proyecto.

Una definición para el EML lo describe como un método para "mejorar el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos" (OPS-OMS, Washington, 1997). En el diseño, busca la coherencia lógica entre los elementos generales y particulares que lo componen. En la ejecución, se realiza el seguimiento de las actividades y su relación con los objetivos. En la evaluación, hablamos de procesos de monitoreo en el sentido más estricto, para lo cual construye indicadores de monitoreo que ofrece bases para la evaluación.

Lo interesante de la definición anterior es que el EML influye sobre las tres fases del proyecto: diseño, ejecución y evaluación. En este sentido es una herramienta integral. No se limita a las fases iniciales de la planeación, ni a las finales de la evaluación. Considera al proyecto como un todo sistémico. Esta es la razón principal por la que lo escogimos.

Los componentes del EML son cuatro:

- La Jerarquía de Objetivos (Fin, Propósito, Resultados Esperados, Actividades)
- Los indicadores.
- Los supuestos.
- La matriz del EML.

### Jerarquía de Objetivos.

La Jerarquía de Objetivos está compuesta por cuatro niveles lógicos: Fin, Propósito, Resultados Esperados y Actividades. El Fin es el objetivo más general, es una inspiración, es el objetivo de desarrollo del proyecto. En otras metodologías se le llama misión. El Propósito es el objetivo que guía al proyecto. Los Resultados Esperados son los productos y las Actividades son las tareas que se realizan. Lo importante de la jerarquía de objetivos es que exista una relación lógica entre estos cuatro niveles. Aunque el FIN puede ser un objetivo inalcanzable, debido a su lógica de inspiración, el Propósito debe tener una relación lógica con el Fin. De igual manera, los Resultados Esperados, que son productos concretos del proyecto tienen que poder alcanzar el propósito. La suma de Actividades debe acercarnos a los Resultados Esperados.

Para dar un ejemplo, en el ámbito de la salud, el Fin u objetivo de desarrollo puede ser uno de los planteamientos establecidos en la reunión sostenida en Alma Ata, URSS en 1978 dentro de la gran intención de "Salud para Todos". Sabemos que la estrategia que guía el principio de "Salud

para Todos" es la Atención Primaria a la Salud. En este sentido, al desarrollar un ejemplo para el caso de México, el Fin de este proyecto podría ser:

**FIN:**

- Establecido un sistema eficaz de Atención Primaria para la Salud en los 32 estados de la República Mexicana

Bajamos al nivel del Propósito u objetivo del proyecto:

**PROPOSITO**

- Logrado una reducción importante en mortalidad infantil por enfermedades inmunoprevenibles.

Entramos la fase de Resultados Esperados o productos:

**RESULTADOS ESPERADOS.**

- Cadena de frío operacional
- Personal de salud capacitado
- Vacunas disponibles en los 32 estados

Las actividades se refieren a las tareas que se llevarán a cabo para alcanzar los resultados esperados. Algunos ejemplos son:

**ACTIVIDADES**

- Establecimiento de cadena de frío
- Realización de 5 cursos regionales de capacitación del personal de salud de los Centros de Salud.
- Compra de las vacunas
- Distribución oportuna

## Indicadores.

Los Indicadores reflejan el cambio deseado hacia un objetivo. Son útiles para monitorear actividades, establecen la base de la evaluación y son muy importantes para detectar avances. Son la herramienta principal para resolver el problema de la "transparencia" (accountability) de los fondos y la construcción de la relación de confiabilidad con los donantes. Un buen indicador debe ser específico, relevante e independiente.

Por específicos se refiere al hecho de que deben incluir los elementos de cantidad, calidad y tiempo (CCT). La cantidad incluye el elemento cuantitativo que indica el cambio deseado; la calidad el cualitativo y el tiempo se refiere al tiempo utilizado para alcanzar el cambio deseado.

Relevante significa que mida lo importante del objetivo específico no sólo lo fácil y que ciertamente detecte el cambio deseado.

Independiente significa que: a) no sea influenciado por factores ajenos a lo que se está midiendo y b) que esté ubicado exactamente en el nivel lógico en la jerarquía de objetivos que le corresponde.

Para construir una serie de ejemplos de indicadores podemos ofrecer los siguientes:

JERARQUIA DE OBJETIVOS	INDICADORES
<b>FIN</b> Establecido un sistema eficaz de Atención Primaria para la Salud en los 32 estados de la República Mexicana.	Diseñados e implementados 32 planes de atención primaria a la salud durante 1999.
<b>PROPOSITO</b> Logrado una reducción importante en mortalidad infantil por enfermedades inmunoprevenibles	Tasa de mortalidad (calidad) descendió en un 7% (cantidad) durante el período 1998-99 (tiempo)
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> Personal de salud capacitado	5,000 médicos y 10,000 enfermeras (cantidad) capacitadas en vacunación de enfermedades inmunoprevenibles (calidad) durante 1999. (tiempo)
<b>ACTIVIDADES.</b> Realización de 5 cursos regionales de capacitación del personal de salud de los Centros de Salud	25,000 USA (5,000 USA por taller)

Para fines del EML, en el nivel de actividades, los indicadores se construyen a través de la cuantificación de los recursos técnicos o financieros utilizados para el cumplimiento de la tarea.

Esto se debe a que los recursos reflejan un indicador práctico que manifiesta el grado de avance de la actividad. La calidad de la misma es responsabilidad del gerente del proyecto.

Supuestos.

Los Supuestos son los factores externos al proyecto que ejercen una influencia sobre el mismo. Permite detectar riesgos en la realización de objetivos.

En la estructura del EML se les considera con valores iniciales positivos. Esto significa que si el objetivo más el supuesto se cumplen es posible alcanzar el nivel lógico superior. Si los supuestos no se cumplen y adquieren un valor negativo, en otras palabras, si el riesgo se manifiesta, no permite que se alcance el nivel lógico superior. Hay tres tipos de supuestos: normales, críticos, fatales. Un riesgo normal se refiere a un factor externo controlable que ejerce influencia sobre los objetivos. Ejemplo de esto puede ser:

"Retraso en la canalización de fondos para compra de vacunas".

Ciertamente un retraso como riesgo puede ejercer una influencia negativa en el desarrollo de un proyecto. Es importante monitorear los movimientos financieros en procura de hacer las llamadas pertinentes para que el retraso no ejerza un influencia importante en el desarrollo del proyecto.

Un supuesto crítico se refiere a un riesgo de mayor envergadura. Por ejemplo,

"La cadena de frío opera en el 80% del país."

Un riesgo de este tipo es importante, y requiere ser atendido. Para el exitoso desempeño de un proyecto nacional, será necesario dinamizar el programa de infraestructura para que el 20% restante cuente con una cadena de frío capaz de mantener en buen estado las vacunas durante el tiempo necesario.

Un supuesto fatal, se refiere al un riesgo de envergadura mayor que pone en peligro el desempeño del proyecto. Por ejemplo,

"No se sabe si se podrán importar las vacunas a tiempo"

Un supuesto de este tipo pone en riesgo el desarrollo de todo el proyecto, por lo cual es decisivo desarrollar actividades adicionales que reduzcan las posibilidades de que esto suceda. Estas actividades se incluyen como una parte sustantiva del proyecto. Ejemplos:

- a) Investigar en el mercado internacional proveedores varios.
- b) Seleccionar al proveedor más confiable.
- c) Negociar un buen contrato con términos de referencia transparentes.

Baste decir que es concluyente tener la mira clara hacia los supuestos. Debido a su influencia negativa potencial, es recomendable siempre reconocer su existencia. La existencia de un supuesto fatal, puede significar el fracaso de un proyecto. En la medida en que los reconozcamos y observemos podremos actuar en torno a ellos.

### Matriz del EML

La matriz es importante porque funciona como una síntesis del proyecto. Una vez construida, permite tener una claridad global sobre las partes que conforman un proyecto. También permite hacer presentaciones claras ante donantes en poco tiempo. Construir la matriz del EML significa disponer del esqueleto completo de un proyecto. Una vez formulada es pertinente la redacción del proyecto. Para guiarnos en esto resulta muy útil el Formato Normalizado para el Diseño de Perfiles y Documentos de Proyectos (OPS, 1996a)

La matriz del EML es la herramienta síntesis que integra a los demás elementos dentro de una sola y busca la coherencia lógica entre las partes.

Matriz 1. Enfoque de Marco Lógico

Fin	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Propósito			
Resultados Esperados			
Actividades	Recursos		

### La lógica del EML.

Hay cuatro conceptos básicos que nos ayudan a entender la lógica del EML.

El EML trabaja con los cuatro niveles lógicos mencionados. Aunque los niveles lógicos de un proyecto pueden ser infinitos, desde una gran misión hasta el desarrollo de tareas, el EML considera a cuatro suficientes. Lo que busca es la coherencia lógica entre los cuatro niveles que conforman la jerarquía de objetivos.

El nivel general, el FIN es el más elevado y guía a lo particular. Resulta relevante definir primero, la misión guía del proyecto. Una vez logrado esto, ejerce influencia sobre el resto de los objetivos.

Siempre existe la tentación de empezar con las actividades particulares y de ahí construir hacia los objetivos más elevados. El EML invita a mantener la disciplina de dejar en claro lo más elevado, para de ahí guiar las acciones más específicas. Una vez construida la Jerarquía de objetivos de arriba para abajo, en las demás columnas es posible construirlos de abajo para arriba.

El paradigma de "Si...Luego" ayuda a establecer la relación lógica entre los cuatro niveles. Por ejemplo, SI se cumple el primer nivel de actividades, de abajo para arriba, LUEGO se podrán cumplir los resultados esperados. De igual manera, SI se cumplen los resultados esperados, LUEGO podremos alcanzar los propósitos. SI se cumple el propósito, LUEGO podremos alcanzar el fin. Si nos damos cuenta que la relación "Si...Luego" no funciona en una relación lógica, es pertinente revisar la construcción lógica de los niveles. En este caso puede significar que el objetivo superior está lejos de alcance del inferior, por lo cual sería conveniente repensarlo.

El proceso lógico es reiterativo hasta alcanzar la coherencia entre los cuatro niveles de trabajo. Reiterativo quiere decir que hay que ir de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, todas las veces que sea necesario hasta que la relación lógica sea clara entre los objetivos. Es un proceso continuo de aproximaciones sucesivas.

### El lenguaje de la matriz del EML.

Es interesante abrir un espacio de explicación sobre el lenguaje utilizado en el EML ya que debido a la educación que hemos recibido en "planeación" en América Latina existen ciertos conceptos que tenemos muy arraigados y que hacen difícil la comprensión del EML. De hecho son dos los conceptos que generan confusión en las etapas iniciales de aprendizaje del EML. Estos son los de Objetivos y el de Supuestos.

En la cultura popular de planeación en América Latina, el "objetivo" funciona en un solo nivel lógico y desde ahí guía el resto de las acciones. Se cuida que no sea lo suficientemente general o que no sea inalcanzable. Se considera que si es lo suficientemente específico tendrá la fuerza para guiar el proyecto en su conjunto.

En el EML, los objetivos se refieren a los "cambios deseables" y se dan en los cuatro niveles lógicos de la jerarquía de objetivos. De hecho, tanto el FIN, PROPOSITOS, RESULTADOS ESPERADOS y ACTIVIDADES son objetivos, porque todos comprenden niveles de cambio deseable.

Conceptualmente no estamos acostumbrado a tener objetivos en 4 niveles y al principio nos confundimos al tratar de definir cuál de todos nos guía. Lo interesante es entender que todos nos guían en los distintos niveles lógicos. El FIN nos guía al nivel de inspiración; el PROPOSITO como el objetivo del proyecto; y los RESULTADOS ESPERADOS son los que nos guía en el ámbito más concreto, ya que son los productos que esperamos alcanzar.

A nivel de ACTIVIDADES, no estamos acostumbrados a que éstas también sean objetivos, de hecho, lógicamente hablando, en nuestros hábitos convencionales, pensamos que los objetivos guían a las actividades y que en este sentido son cosas diferentes. De hecho, cuando lo pensamos, no hay conflicto. Los PROPOSITOS y los RESULTADOS ESPERADOS de hecho guían a las ACTIVIDADES.

El concepto de SUPUESTO se refiere a factores externos al proyecto que son observables. Lo que nos confunde es que el mismo supuesto puede jugar roles positivos y negativos según lo que pase con el proyecto. En primera instancia es pertinente entender que el supuesto se concibe en forma positiva. Es un riesgo, sin embargo para fines del proyecto se tiene que dar para que los objetivos se cumplan. El objetivo es observarlo y si se da, simplemente seguimos adelante. Ejemplo. Si cultivo maíz, un supuesto es que "llueva". Cuando el supuesto se da en positivo el proyecto marcha. Sin embargo, cuando se da en negativo, o sea, si no llueve, afecta la evolución del proyecto y entonces es necesario actuar, buscando maneras de obtener, negociar, comprar agua.

### Validez

La validez del EML se encuentra en la vigencia de la relación causal. Debido a que un proyecto de EML se construye a partir de las relaciones válidas entre causa y efecto, el análisis causal adquiere una importancia inusitada. En pocas palabras es fundamental tener en claro qué hace que una relación causal sea válida. Andrew Sayer (Sayer, 1992) afirma que el concepto de causalidad, tiene que ser aquel que contenga "potencia causal", esto significa que en el plano de lo explicativo, no sólo apunta a la existencia de una relación, sino más que todo, exige que explique los "mecanismos" que están en juego en dicha relación. Afirma,

"Buscar la causa de algo es preguntarnos que hace que una relación se dé, qué la produce, qué es lo que la genera, crea, y determina". (Sayer, 1992, p. 104)

Establecer una relación causal no es cosa simple. Busca ante todo explicar los "mecanismos" que operan en una relación. Su búsqueda no es relacional sino explicativa.

Establecer relaciones causales no sólo tiene que ver con el entendimiento profundo de la relación sino también con las condiciones que hacen que ciertas relaciones se den. En este sentido condiciones y análisis causa, permiten el entendimiento de mecanismos al interior de una relación. Un ejemplo de potencia causal es la relación entre ingreso y clase social. Conocer el ingreso define elementos de una clase social. Obviamente esto no lo explica todo, pero nos acerca a una comprensión sustantiva del fenómeno bajo estudio. Otro ejemplo es la relación entre la desnutrición y las enfermedades infecciosas. Entender la desnutrición en una comunidad marginada específica permite incursionar en las prevalencias e incidencias de las enfermedades infecciosas como las diarreas. Conocer el contexto de condiciones permite precisar el entendimiento en la validez de la relación causal.

Profundizando un poco más Sayer establece una diferencia entre las relaciones causales caóticas y racionales (Sayer, 1992, p. 138). Una relación caótica confunde lo esencial con lo no esencial; se enfoca en las relaciones y no en la comprensión de los mecanismos internos y tiende a ser demasiado general. Por su parte una relación racional expresa una unidad clara, define la causalidad, incursiona en los mecanismos de funcionamiento, y explicita las condiciones que permiten que se den ciertos fenómenos específicos.

El Enfoque de Marco Lógico adquiere validez en la medida en que se trabajan las relaciones causales. Un trabajo descuidado en esta articulación lógica nos sumerge en el plano de lo caótico.



En este sentido en lugar de contar con coherencia y solidez argumentativa, se construyen articulaciones flojas que no permiten entender o intervenir con fuerza, rigor y validez.

Alcances y limitaciones.

El EML es una herramienta para la formulación y fortalecimiento de proyectos. No es la única, ni es la mejor. Tiene ventajas y desventajas las cuales hay que conocer para decidir si conviene o no utilizarla. Algunas instituciones prefieren utilizar la "planeación estratégica". Otros grupos utilizan software especializado como es el de Microsoft Project para gerenciar sus proyectos. Esto les permite tener controles presupuestarios fuertes. Otros grupos entrelazan distintas opciones para adecuar sus fines.

Algunos grupos han mencionado que trabajan con metodologías de planeación, y preguntan si es posible vincularlas con el EML. Lo que caracteriza al EML es la coherencia lógica entre los cuatro niveles de objetivos y el apoyo de los indicadores, fuentes de verificación y los supuestos integrados en una matriz. Nada impide que se pueda trabajar otro esquema aprovechando por decir algo, los indicadores y supuestos como se entienden en el EML. En este caso, aprovechamos algunas de los elementos que componen el EML, y decidimos utilizarlas de manera complementaria para fortalecer otras metodologías.

Como ya se mencionó, el EML permite trabajar con distintos niveles de proyectos desde un macro proyecto hasta un mini o micro proyecto. Un grupo de trabajo tiene que trabajar fuertemente para definir el alcance de su proyecto. ¿Se va a revisar la misión global de un proyecto? ¿Se va a armar un programa con proyectos? ¿se va a trabajar un mini-proyecto modular? ¿Qué se va a hacer? Una vez decidido el nivel lógico del trabajo se procede a aplicar la herramienta. Se puede utilizar una sola matriz en el ámbito de la lógica general para captar programas amplios. También se pueden elaborar una serie de matrices, una por proyecto. Depende del grupo, de cómo alcance el mayor grado de claridad.

El EML adquiere sentido cuando se le da direccionalidad política, adquiere fuerza cuando vincula la gestión social con la gerencia. ¿Cuál es el Fin del Proyecto, mantener el estado existente, o buscar cambios deseables en procura de una sociedad más justa e igualitaria? ¿Quiénes son los beneficiarios de las intervenciones? Bajando de nivel, ¿cómo se definen y negocian los Resultados Esperados?, ¿Buscamos resultados que permitan una distribución más justa de los bienes y servicios? En el FIN y los Resultados Esperados está la definición política de un proyecto.

Ciertamente es diferente tratar con agencias u organismos multilaterales que definen sus productos desde sus oficinas centrales, que con organismos que se sientan a la mesa de discusión para definir de manera conjunta estos puntos. Aquí es donde está la diferencia entre una herramienta útil de planeación y una camisa de fuerza con intereses preestablecidos.

## Condiciones para el aprendizaje y aplicación del EML.

A continuación se presentan los aprendizajes generados durante un proceso de capacitación y aprendizaje de EML con 20 ONGs mexicanas. (Romero, 1997)

Se considera útil contar con un diagnóstico previo de la situación que se va a resolver. Es fundamental contar con la máxima cantidad de información disponible sobre el problema que se va a tratar. Si se cuenta con información, es posible definir los niveles lógicos con contenidos útiles. Si no se cuenta con la misma se llenan las cajas de la matriz con información vaga que no permite claridad y avance.

Se descubrió como imprescindible contar con profesionales familiarizados con procesos de planeación. Personas que entienden la importancia de visualizar el futuro para enriquecer el presente; que saben trabajar por etapas y tiempos; que se proponen cumplir con objetivos y alcanzar los resultados acordados; que trabajan a partir de una visión sistémica del proceso lo cual permite tener un mayor conocimiento de los factores que ejercen su influencia sobre el proyecto.

También se recomienda contar con personas especializadas en los aspectos técnicos del proyecto. Si podemos disponer de "expertos" en el tema bajo estudio, esto permitirá la construcción de un mejor proyecto. De esta manera las propuestas contienen elementos técnicos sólidos que permiten construir buenos proyectos. Se sugiere alejarse lo más posible de buenos deseos sin bases técnicas.

Con el fin de asimilar los conceptos y el lenguaje del EML se descubrió como indispensable la necesidad de tomar un taller completo de EML. La OPS-OMS ofrece un curso inicial básico de 40 hrs. Donde se explicita el propósito de la metodología, el significado de cada rubro sustantivo y se llevan acabo ejercicios prácticos con el fin de iniciar el proceso de asimilación. Resulta muy difícil incursionar en procesos de autoaprendizaje del EML.

Para la buena aplicación del EML se recomienda el Trabajo en Equipo (TE). El TE permite aprovechar las fortalezas, conocimientos, experiencia de los participantes para llegar a consensos de fuerza. Es claro que antes de consensar es necesario construir la comunicación entre las personas participantes para que efectivamente se aprovechen sus talentos. Se considera que se puede alcanzar una mayor riqueza con la sinergia de varios participantes de buen nivel. Se afirma que para alcanzar los resultados óptimos en el ejercicio del EML es particularmente útil trabajar con organizaciones maduras que pueden discutir y alcanzar consensos de una manera respetuosa.

Para asimilar el EML y aprovechar su fortaleza es necesario desarrollar la libertad de trabajar a través del sistema de aproximaciones sucesivas. Esto significa crear una primera matriz, dejarla descansar, para crear otras a través de la reflexión, el cuestionamiento, la revisión y la corrección. Aprender a trabajar con niveles lógicos no es fácil. Por ejemplo, ¿cuándo estamos en los niveles del propósito y cuando en los resultados esperados? ¿Cuál es la diferencia entre unos y otros? ¿Cuál es la conexión lógica?, ¿Están en el nivel que les corresponde? En fin todas estas preguntas se contestan en la práctica, en el ejercicio, en la repetición y reiteración de la formulación de un proyecto. Hay que tener cuidado con el "miedo a cometer errores". En

el EML, es necesario avanzar, revisar, cometer errores lógicos, reconocerlos, corregirlos, e ir construyendo una visión clara de los que se quiere hacer a los distintos niveles.

Se recomienda ampliamente validar las propuestas de proyectos en negociación con donantes potenciales. Una vez que se ha construido una matriz de un proyecto, y quizá se cuenta con un documento corto o pre-proyecto, se puede avalar la validez del mismo, presentándolo a donantes. Si la respuesta es positiva se puede proceder a la elaboración del proyecto completo. Si es negativa, se pueden detectar los puntos de la matriz donde hay dudas o falta de claridad. Se puede reunir el grupo para re trabajarla y precisarla, antes de volverla a presentar.

Es muy útil discutir y sistematizar los aprendizajes. ¿Qué tipo de proyectos y matrices tienen éxito con qué tipo de donantes? ¿Qué es lo que más les llama la atención? ¿los indicadores? ¿el registro de los supuestos? ¿objetivos claros? o el conjunto de una propuesta que contenga todos estos elementos?

### *Mobilización de Recursos Financieros.*

¿Porqué es importante saber de MRF?

La MRF puede ser un ingrediente importante para la realización de un proyecto social. Puede ser la parte del rompecabezas que permite que un proceso incompleto, llegue a su punto de concreción. Puede ser la sustancia química, que active procesos que se encontraban en etapas adormecidas por falta de un componente esencial. Puede ser el dinamizador de acciones sociales inteligentes.

La MRF también puede ser el puente que permita vincular el pensamiento con la acción social concreta. La MRF puede permitir a los pensadores sociales y constructores de utopías sociales implementar sus concepciones y ponerlas a prueba en cuanto a su viabilidad histórica. Muchas veces los grandes pensadores sociales, no tienen oportunidad de entrar en la praxis. Tiene que limitarse al universo de los académico. La MRF puede servir de puente entre la teoría y la práctica. Puede ser el enlace entre el sueño y la realidad; la planeación y la ejecución de procesos sociales importantes.

Existen muchas iniciativas sociales importantes que nacen en las universidades o los centros de investigación social. Muchas veces, por estar en el ámbito de lo intelectual, donde el nivel de concreción es el libro o el artículo, no hay la posibilidad de poner en prueba su validez histórica. La MRF permite la realización de estas pruebas.

La MRF permite jugar con la creatividad social. La creatividad humana aplicada al mundo de lo social permite construir un mundo de soluciones racionales innovativas. El elemento de esperanza en la humanidad, su posibilidad de existencia ante la gama tan amplia de desafíos sociales existentes en la modernidad, está posicionada en el ámbito de la posibilidad que tiene el ser humano de crear concepciones, modelos, paradigmas soluciones, no antes pensadas que permitan desatar procesos sociales nuevos.

La MRF es una habilidad que se puede desarrollar. Es interesante, muchas veces, la MRF se concibe como algo distante, lejano, inaccesible, a disposición de unos cuantos. No se entiende

que la MRF implica el desarrollo de habilidades que pueden estar al acceso de cualquier luchador social que quiera incursionar en el mundo del cambio social a través de su práctica concreta. Como se verá más adelante, las habilidades principales que hay que desarrollar son la relaciones públicas en el sentido más amplio de la palabra y la capacidad de elaborar proyectos y la capacidad de investigación de fuentes.

### Gestión financiera de proyectos sociales

En esta sección no vamos a abordar estrategias integrales de diversificación financiera que pueden incluir las siguientes medidas: a) diseño de campañas financieras, b) apoyo de los miembros de consejo de administración, c) estrategia para donantes mayores, d) captación de fondos por correo, e) estrategia para captación de fondos corporativos, f) apoyo de fundaciones, g) apoyo del gobierno, h) realización de eventos, i) desarrollo de actividades productivas propias, j) captación de recursos locales. (The Foundation Ctr 1991b, p.5)

Nos vamos a enfocar en la movilización de recursos financieros a través de proyectos sociales y su fondeo a través de agencias de cooperación técnica o fundaciones. La razón por la que decidimos enfocarnos en esto es porque funciona como ejemplo del grado de profesionalización requerido. Así como es necesario el desarrollo de habilidades para la gestión de fondos a través de proyectos, lo mismo opera en cualquiera de las fases en una gestión integral de diversificación financiera.

Una segunda razón por la que se presentan estas estrategias es porque hemos descubierto que la sociedad civil es hábil en su obtención de fondos a través de fuentes diversas, especialmente la realización de eventos, sin embargo también hemos observado que no han desarrollado las habilidades para una gestión sistemática de fondos por esta vía, razón por la que hemos decidido explicitar cada uno de los pasos

Esta sección propone cuatro partes como necesarias para la movilización de recursos financieros:

- Gestoría y abogacía de fondos
- Elaboración de proyectos sociales
- Investigación de fuentes nacionales e internacionales.
- Fundamentos conceptuales de la movilización de recursos financieros.

### Gestión Financiera

Hay dos contextos generales donde se ubica la gestión financiera: a) en el contexto de la gestión formal de los proyectos y b) gestión informal a partir de una petición expresa de la agencia. En torno a la gestión formal de un proyecto es un proceso estructurado de relacionamiento con el patrocinador potencial. Este tipo de relación está compuesta por los siguientes pasos: elaboración del pre-proyecto; presentación del mismo; formulación del proyecto; formalización, implementación y entrega de resultados.

- Elaboración del pre-proyecto. En esta fase, se puede construir la matriz de EML para alcanzar la claridad deseada en torno a lo que se propone hacer, en qué tiempo y con qué productos. Se procede a enviar cartas de presentación adjuntando la matriz del proyecto.
- Presentación del pre-proyecto. En caso de que haya respuesta positiva por parte de alguna de las agencias o se llegue a desarrollar un contacto personal, se buscará hacer una presentación personalizada del pre-proyecto en forma de EML. Lo importante de este contacto es reafirmar los elementos de confianza: la claridad de lo que se quiere hacer, su importancia, y las garantías de realización.
- Formulación del proyecto. Si hay interés, se procede a la elaboración de un proyecto formal. Se redactan cada una de las partes de la matriz de EML. Se solicitarán los formatos de la agencia interesada y se plasmarán cada una de las partes de la matriz de EML a éstas. Si la agencia no cuenta con formatos específicos, un documento que ayude en esto y guía el proceso es el Formato Normalizado para el Diseño de Perfiles y Documentos de Proyectos de la (OPS,1994b) Aquí de igual importancia es conocer el tiempo de entrega de los proyectos.
- Formalización. Una vez aprobado el proyecto, se firmará el contrato correspondiente
- Implementación y entrega de resultados. Conforme se avanza en la ejecución, se especifican los tiempos para entrega de reportes. Con el fin de nutrir la relación de confianza es fundamental cumplir con estos tiempos

En torno a la gestión informal a partir de una petición expresa de la agencia, se da el caso que la agencia reciba fondos etiquetados para el desarrollo de acciones sociales predefinidas en cuyo caso buscará encontrar el oferente que pueda atender a su necesidad. Esto se da en el caso de: a) proyectos mundiales que asignan fondos para el desarrollo de actividades en los países; b) investigaciones multicéntricas que estén buscando validaciones en contextos geográficos y culturales diferentes; c) políticas definidas en Cumbres que busquen organizaciones que implementen proyectos en torno a esas políticas para probar su viabilidad. En cualquiera de los casos anteriores, los representantes de país de las agencias buscarán a los oferentes que mayores garantías les den en la realización del proyecto social.

Como oferentes técnicos resulta importante haber realizado una campaña sistemática de Relaciones Públicas con las distintas fuentes de financiamiento. Es obligatorio haberse dado a conocer. Esto significa haber diseñado un plan completo de relaciones públicas que funcione con carácter de permanente para nutrir a las fondeadoras con información actualizada de los logros de cada organización social oferente. Esto puede significar: diseñar un boletín informativo y distribuirlo cuatrimestralmente; hacer visitas sistemáticas a patrocinadores potenciales presentándoles logros y proyectos en cartera; enviando cartas de agradecimiento a cada donante.

En el momento de la negociación, habrá tres criterios que rigen de manera importante la selección del ganador:

- Capacidad política para el manejo de las situaciones sociales que surjan en el desarrollo del proyecto. Aduce a la buena relación con los actores sociales involucrados, manejo de situaciones de conflicto, relación cercana con los supuestos, manejo de situaciones inesperadas.

- Capacidad técnica para el cumplimiento de los compromisos. Indica la posibilidad de contar con el personal calificado, técnicamente confiable para la realización del proyecto.
- Capacidad gerencial para la entrega de productos técnicos y financieros. Aquí se refiere a la capacidad de llevar controles técnicos y financieros para realizar la entrega de productos, informes, en los tiempos acordados.

Elaboración de proyectos.

Metodologías para la formulación de proyectos

Lo primero que se abordará son las metodologías para la formulación de proyectos. No es posible gestionar el financiamiento de un proyecto, si no se cuenta con un proyecto claro. Esto significa saber qué se quiere hacer y cómo. Esto exige rigor metodológico en torno a los objetivos y procedimientos del proyecto propuesto.

En esta tesis se ha propuesto la utilización del Enfoque de Marco Lógico (EML), presentado en la sección anterior. Para aprender a usar este método, se pueden negociar acuerdos con la OPS-OMS, el PNUD, o alguna agencia bilateral como la GTZ, el USAID. Los principios metodológicos son los mismos, varían los manuales de aplicación, y algunos conceptos hacia los cuales se les da mayor o menor énfasis. De hecho se pueden tomar varios talleres, con el fin de comparar e integrar una propuesta adecuada a los fines de la organización social gestora.

El Foundation Center también cuenta con una metodología para la presentación de propuestas. Este es un libro sencillo ayuda a definir los objetivos, estrategias, actividades, organización, y presupuesto con gran claridad. También es útil en sus recomendaciones en torno a como hacer la presentación de ideas con el fin de comunicar adecuadamente.<sup>1</sup>

Investigación de fuentes financieras.

El objetivo de este apartado es conocer el mercado de oferentes financieros nacionales. Existen fundaciones, agencias, embajadas, etc. que otorgan fondos a proyectos sociales en el ámbito nacional. Resulta primordial conocer sus objetivos, criterios, tiempos de recepción y evaluación, así como sus formatos para presentar solicitudes.

Para el caso de México, y con el fin de dar un ejemplo, se presenta una lista de organizaciones que participan en el proceso de MRF. Ver Cuadro 1. Este listado abre un proceso de investigación inicial. Se recomienda investigar las hojas electrónicas de las organizaciones mencionadas y navegar en esta información para conocerlas y ponderar el nivel de relación que existe entre nuestros objetivos y la posibilidad de fondeo por parte de estos agentes. Una segunda medida puede ser la de concertar una reunión con alguno de los oficiales de proyecto para presentarles la matriz de proyectos. En caso de que haya coincidencias, se pueden solicitar los formatos para llenado y presentación de proyectos.

<sup>1</sup> Guide to Proposal Writing (The Foundation, Center., 1993)

**Cuadro 1. Lista básica de organizaciones que participan en procesos de movilización de recursos financieros en México**

**a) Fondos del gobierno Mexicano.**

- FONCA (Fondo Nacional para la Cultura y las Artes)
- INSOL (Fondo de Coinversión para ONGs dentro de la SEDESOL)
- Patrimonio de la Beneficia Pública de la Secretaría de Salud.

**b) Organizaciones Mexicanas de capacitación y gestión en la movilización de recursos financieros.**

- CEMEFI (Centro Mexicano de Filantropía)
- Procura A.C.
- AMPROFDI (Asociación Mexicana de Profesionales en Obtención de Fondos y Desarrollo Institucional A.C.)
- ESPIRAL S.C.

**c) Fundaciones Mexicanas que financia proyectos sociales.**

- Fundación DEMOS.
- Fundación Mexicana para la Salud (Funsalud)
- Fondo Unido Rotario.
- FAPRODE (Fondo para la Asistencia Promoción y Desarrollo)
- Fondo UNIDO IAP

**d) Agencias del Sistema de Naciones Unidas que canalizan fondos semilla en el marco de la Cooperación Técnica dentro de sus áreas de especialidad.**

- FNUAP (Fondo de Naciones Unidas para la Población)
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)
- UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia)
- OPS-OMS (Organización Panamericana de la Salud)

**e) Fondos Bilaterales**

- USAID (Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos)
- JICA (Agencia para la Cooperación Internacional de Japón)
- GTZ (Cooperación Alemana)
- Fondos de la Unión Europea en México.

## f) Fundaciones internacionales que operan en México.

- Ashoka México - Emprendedores Sociales.
- Fundación Ford.
- Fundación Inteamericana (IAF)
- Fundación Kellogg
- Fundación Konrad Adenahuer
- Fundación MacArthur
- Fundación Rockefeller
- Population Council

### Investigación de fuentes financieras internacionales.

Después del recorrido por las fuentes financieras nacionales, se pueden buscar oportunidades de financiamiento internacionales. Esto se hace investigando en los inventarios del Foundation Center, ubicado en la Cd. de Nueva York, cuenta con una base de datos de 33,000 fundaciones norteamericanas e internacionales que proporcionan fondos para proyectos. Las hay pequeñas con activos de 5 millones de dólares; intermedias con 40 millones y grandes con más de 100 millones de USA. Unas operan dentro y otras fuera de los Estados Unidos. Cada una tiene sus objetivos, criterios para apoyo a proyectos, requerimientos, tiempos de entrega y formatos. Es útil conocer el funcionamiento del Foundation Center, así como tener acceso a sus servicios. <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Para empezar es pertinente investigar la utilidad de sus directorios; el conocimiento de sus publicaciones; la efectividad de su servicio de consulta telefónica; su servicio de consulta electrónica. Para dar un ejemplo, el Directorio (The Foundation Center 1994) incluye información de fundaciones por área geográfica, temas de interés y tipos de apoyo. Así, en las áreas geográficas se incluyen los estados de la República Norteamericana y los países donde tienen actividades estas fundaciones. Por temas de interés se incluyen salud, ciencias sociales, apoyo a la investigación, desarrollo comunitario, pobreza, etc. En cuanto a tipo de apoyos se refiere a construcción de edificios, préstamos, apoyos directos, cursos y seminarios, publicaciones, etc. Una cuestión sumamente interesante de este Directorio es que permite el cruce de información. Así el definir tema de interés, ubicación geográfica y tipo de apoyo permite delimitar las fundaciones con las cuáles existen posibilidades dentro de estos rangos de coincidencia. Otro ejemplo se refiere al Directorio de Receptores de Financiamientos a nivel mundial (The Foundation Ctr, 1994). En este directorio se incluyen la relación entre el tema, país, monto recibido y descripción del proyecto. Así para la sección de tema, se incluyen medio ambiente, ciencias sociales, nutrición, relaciones internacionales, salud e investigación. En la sección de país vienen los países que recibieron financiamientos durante ese año. Se incluye el monto y la descripción del proyecto apoyado. Este tipo de cruces proporciona una idea clara de quien está apoyando, qué en qué países. Nos permite cotejar nuestro proyecto con las tendencias que se dan al nivel mundial.



## Desafíos en la movilización de recursos financieros

Existe un conjunto de limitaciones con la cuáles hay que tener cuidado en la gestión y movilización de recursos financieros. Estas son:

- Tiempo limitado en la vida de un proyecto.
- Sostenibilidad.
- Imposición vertical de intereses.
- Proyecto vrs. Proceso social.

Con respecto al tiempo limitado en la vida de un proyecto, hay que tener cuidado. Por lo general los proyectos apoyados por fundaciones o agencias tienen una duración de 1-3 años. En un tiempo tan limitado no se logra consolidar un proceso de cambio. Se tiene que entender un fondo de esta naturaleza, como un "fondo semilla", o sea aquel que permite iniciar actividades; un "fondo experimental piloto", aquel que permite validar procesos que después pueden generalizarse; o un "fondo parcial" acompañado de una estrategia complementaria de otros fondos. En este sentido, es prioritario identificar el "alcance" de un fondo para proyectos sociales, o sea, contestar, "hasta dónde" me permiten llegar.

La imposición vertical de proyectos es un fenómeno muy frecuente y claramente contraproducente. Ha quedado validado en ocasiones numerosas que los proyectos impuestos "desde arriba" rinden malos resultados. Ya sea que provengan de investigadores académicos que han encontrado "nuevas soluciones" a los problemas añejos; consultores sociales, quienes por su "amplia experiencia", conocen la verdad; políticas general que se acuerdan en cumbres o son adoptadas por instituciones mundiales, y que después al "ajustar" los modelos a la realidad de los países, éstas no encuentran un acomodo adecuado; o por ultimo, instituciones "bien intencionadas" con enfoques "humanistas" que simplemente no conocen los contextos histórico-culturales de los países, hacen que las buenas intenciones se estrellen con las resistencias de la realidad concreta.

Los científicos sociales, o profesionales de las "intervenciones para el cambio social", o "especialistas de proyectos sociales", tenemos que tener un gran cuidado con esta dinámica. Frecuentemente opera en nosotros al nivel de "currículum oculto" que nosotros mismos no identificamos. Nuestro afán, entusiasmo, compromiso de "contribuir socialmente" o "justificar" nuestra existencia, nos hace padecer de este gran mal, ser los "portadores de la verdad", los "conocedores de las soluciones" que después no se encuadran con la realidad social.

El último punto de este apartado es quizá el más importante. Se refiere a la relación entre proyecto y proceso social. No hay vuelta de hoja. El proyecto social como tal, tiene que estar supeditado a la existencia de un proceso social histórico existente. No se puede plantear un proyecto social, cuando la dinámica social no lo demanda, exige, necesita o le permite una cabida básica. Proyectos desvinculados de la realidad social, simplemente no encuentran elementos de arraigo, para ser viables, y convertirse en soluciones aceptadas y asimiladas por las comunidades beneficiarias. El tema de la sustentabilidad de los proyectos sociales requiere una reflexión profunda. Sustentabilidad entre otras cosas significa arraigo, apropiación y conducción del proceso por parte de los beneficiarios, posibilidades de continuidad en el

tiempo, consistencia técnica y financieras. Capacidad 21 del PNUD investiga los elementos que posibilitan la sustentabilidad. Habla de los principios de la participación social, la integración económica, ambiental y social, y de los factores operativos de lo local/nacional, el papel de la información, la importancia del liderazgo local, e interesantemente de la movilización de recursos financieros relacionados con la alianzas estratégicas locales y como una parte del esquema general. (PNUD, 2000b). El tema del desarrollo sostenible y los factores que lo hacen posible ciertamente es uno de los más desafiantes de la modernidad.

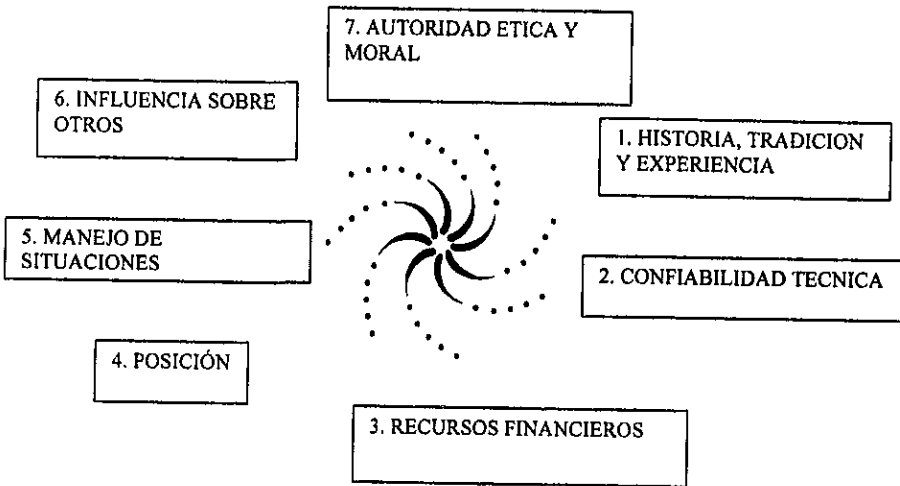
Más importante que cualquier otro elemento es que exista un proceso social en vías de consolidación, aceptado y apropiado por algún grupo social específico. En este caso, en el flujo de esta realidad social, se "monta, adiciona, incluye, asimila", un proyecto social, para que contribuya, catalice, expanda, las fuerzas sociales que ya se encuentran en operación. El relacionamiento sano entre un proceso y un proyecto social, le da posibilidades de continuidad, viabilidad, y éxito a una propuesta social. Uno de los puntos de partida en el diseño de un proyecto, no es la buena imaginación de un científico social, sino su validación con la realidad misma. En la implementación de proyectos sociales, se parte de la realidad social misma, y no de las construcciones teóricas o mentales de los científicos, académicos o profesionales sociales.

### *Base de Poder.*

La construcción del poder para la realización de proyectos sociales es cosa compleja. Sin la dosis necesaria de poder, es muy difícil llevar a cabo los cambios inherentes a un proyecto social. Es menester ponderar la relación que existe entre el cambio deseable y la cantidad de poder requerido para llevarlo a cabo. Una vez definido, es necesario realizar un plan para obtener y mantener el poder necesario para la realización del proyecto.

Se usa el concepto "ontología del poder" con algo de licencia poética en el sentido de que "la ontología como ciencia del Ser" se refiere a la construcción simbólica de aquello que Es, surge de la Nada, y se manifiesta con claridad. En este sentido, independientemente de lo difícil que es explicar el poder, se puede afirmar que existen elementos los cuáles al combinarse generan mezclas con distintos niveles de poder. Siguiendo el modelo de pensamiento circular hasta el momento utilizado, podemos visualizar al poder con 7 elementos sustantivos.

Mapa conceptual. 8. Elementos que componen la base de poder.



De esta manera, procederemos a explicar cada uno de los elementos.

1. Historia, tradición y experiencia. Este punto se refiere al cúmulo de experiencias realizando proyectos sociales lo cual lo avalan como un ente "exitoso" en la realización de los mismos durante periodos prolongados. Los factores principales aquí son "éxito" y "tiempo". Sobra decir que cuando una organización no cuenta con historia, es difícil creer en ella como para confiarle un proyecto. Por otro lado, si se presenta un actor social con años de experiencia llevando a cabo de manera exitosa el tipo de proyectos que interesa, de entrada su curriculum profesional habla por si mismo. Ejemplo claro de esto es la Organización Panamericana de la Salud, fundada en 1902, con casi 100 años de experiencia continua en materia de salud pública en la Región de las Américas. Para esta organización, su historia juega de manera importante a favor de su poder.
2. Confiabilidad técnica. El siguiente punto trata de la confiabilidad técnica en materia social. En este mundo moderno, la profesionalización, la actualización científica y tecnológica cuenta a favor de la construcción del poder. La universidad de la cual se recibieron los miembros, los cursos de capacitación que se han tomado en tiempos recientes, las publicaciones técnicas, estos elementos juegan a favor de la construcción del poder técnico, elemento fundamental en la construcción de un poder viable en la modernidad.

3. Recursos financieros. Como lo expusimos en el apartado de Movilización de Recursos Financieros, tiene que existir una relación coherente entre los objetivos y la escala de un proyecto social, con respecto a los recursos financieros disponibles para llevarlo a cabo. Esta coherencia proporciona una dosis importante de poder. Contar con los recursos financieros necesarios significa disponer de uno de los elementos fundamentales para la realización de las tareas planteadas. De la misma manera, si se plantea un proyecto social necesario, con objetivos claros, y una fundamentación técnica impecable, pero sin los recursos financieros para realizarla, es conveniente activar una estrategia de movilización de recursos financieros para cumplir la cuota necesaria.
4. Posición social. La posición social juega un elemento importante en la construcción del poder. ¿El proyecto propuesto está avalado por las jerarquías políticas y sociales? ¿está cerca o lejos de la toma de decisiones? ¿es un proyecto social necesario pero políticamente marginal? Es fundamental saber si el proyecto esta dentro del pensamiento vigente, o si se encuentra en una posición "marginal" en cuanto al flujo del pensamiento dominante. Un proyecto en "mainstream" tiene elementos de viabilidad muy diferentes a un proyecto marginal. Esto no quiere decir que los proyectos marginales no se puedan llevar a la práctica. Simplemente tienen que construir una base muy diferente de poder que les permita existir, crecer y penetrar el tejido social existente.
5. Manejo de situaciones y obstáculos. El manejo de situaciones se refiere a la habilidad de resolver los "obstáculos" que se presenten en la propuesta de cambio social. Tiene que ver con los "intereses contrarios", las "resistencias culturales", los "bloques burocrático administrativos" Esto es lo que Giddens llama "skilled performance" o sea la capacidad de resolver los problema que surjan en el ejercicio del cambio social.
6. Influencia sobre otros. La influencia sobre otros tiene que ver con el manejo de los elementos anteriores (historia, confiabilidad técnica, recursos financieros, posición y resolución de obstáculos) conjugados en un "discurso" y una "imagen corporativa" creíble y confiable.
7. Autoridad moral. La autoridad moral tiene que ver con la ética, la honestidad y la transparencia para el manejo de situaciones. La autoridad moral tiene que ver con la presencia de valores en todo el proceso, desde la negociación del proyecto, el manejo de los fondos, la toma de decisiones, Influencia y autoridad moral se mezclan. Sin embargo compete mantenerlos separados. Se puede tener influencia sobre otros por un sin número de razones, no necesariamente ético-morales. La autoridad moral tiene que ver con el reconocimiento explícito de que los valores juegan un papel prioritario

Estos 7 puntos se pueden integrar en una matriz de diagnóstico y evaluación de la ontología de poder para la realización de proyectos sociales. En el siguiente cuadro, vemos del lado izquierdo los elementos recién mencionados, y horizontalmente los factores que permitirán cierto grado de cuantificación, cantidad y calidad del cero al tres en ambos casos. Se sobreentiende que la cuantificación es subjetiva y depende del juicio que establezca la persona que está haciendo la medición. Esta herramienta no tiene pretensiones de cientificidad, el propósito es de auxiliar a los trabajadores sociales a ponderar el capital de poder existente para

la realización de proyectos sociales necesarios. Una vez realizado el diagnóstico procede el desarrollo del plan para construir situaciones de poder favorables para el proyecto.

Formato 2. Formato para cuantificar bases de poder.

	<b>Cantidad (0-3)</b>	<b>Calidad (0-3)</b>	<b>Total</b>
<b>1. Historia</b>			
<b>2. Confiabilidad técnica</b>			
<b>3. Recursos financieros</b>			
<b>4. Posición</b>			
<b>5. Manejo de situaciones y obstáculos</b>			
<b>6. Influencia sobre otros</b>			
<b>7. Autoridad moral</b>			

---

## Conclusiones

---

Iniciamos esta tesis con la modernidad. Construimos una modernidad donde se relacionan dialécticamente los mecanismos de dominación y los de emancipación. En el seno de la modernidad se encuentra el germen de su propia transformación. La tensión que existe entre la lógica fáctica y la válida produce un campo de acción donde se gestan y consolidan las identidades y se lucha por el reconocimiento. *El punto más importante de esta producción social es la afirmación de que las fuerzas emancipadoras son tan históricas como las dominantes.*

En este marco histórico, entendemos a la gestión social como un medio de cambio que contribuye a hacerle frente a las fuerzas de dominación de la modernidad. Para constituirse, la gestión social demanda la construcción de una racionalidad alterna. Hemos argumentado que la base de esta nueva racionalidad se encuentra en la mezcla de los valores, la potencia y la convicción política. La modernidad reclama un retorno a los valores del humanismo. *Así como avanzamos en la construcción de la base de esta racionalidad alterna que integra valores, potencia y política, queda como una responsabilidad clara de futuro, dar el siguiente paso y transitar de las bases, a la propuesta misma.*

Referente a la acción política a través de la gestión social podemos concluir:

- **Sobre Validez.** Los 6 elementos que componen la gestión social surgen de la realidad misma de los proyectos. Proviene de la praxis misma y la alimentan hacia procesos de continuidad. De la realidad se recogen y se construyen una serie de abstracciones que permiten repetirlas en otros contextos con el fin de darle fuerza a la gestión y acción social.
- **Base de poder.** Se requiere desarrollar cada vez más habilidad en el uso del poder para la realización de los procesos de cambio social. Ante cualquier proceso lo primero es reconocer la magnitud que se requiere con el fin de ponderar si se cuenta o no con los recursos suficientes para llevar a cabo el cometido. Lo que resalta de la experiencia es que es imperante que exista una relación clara entre los actores sociales, el manejo institucional y la base de poder. Independientemente de que se logren reunir todos los elementos operativos para la gestión social, si no se cuenta con una base de poder suficiente, el proyecto no se llevará a cabo.
- **La evaluación.** En todos los casos, aparece como fundamental fortalecer la experiencia de evaluación, apartar fondos específicos para esta actividad, profesionalizar las técnicas, garantizar que los logros se registren, conocer avances

y limitaciones de los procesos sociales. La gestión y ejecución de cada proyecto social es un lujo, en este sentido es menester cerciorarnos que no dispendiemos ningún componente del proyecto. Una propuesta para la reflexión futura, sería la de incorporar a la evaluación como un séptimo elemento básico para la gestión social.

En este mundo moderno, se requieren herramientas para actuar en lo político y lo social. Las herramientas son medios para la construcción y consolidación de sujetos sociales, en este sentido, hablamos de una profesionalización, donde las herramientas están al servicio de la sociedad civil para la transformación de la sociedad en su conjunto.

- **Sobre profesionalización.** Cada uno de los seis elementos que componen la gestión social requiere un grado sofisticado de profesionalización. La intención requiere de herramientas conceptuales para la construcción de una claridad individual y grupal; la participación de actores sociales, de exige el desarrollo de habilidades negociatorias; la gerencia, el manejo de técnicas de planeación, ejecución y evaluación de proyectos; la movilización de recursos financieros demanda conocer las metodologías y tener acceso a los contactos para hacer de esta actividad, una realidad concreta; el manejo de obstáculos implica su reconocimiento para su atención; la base de poder, exige el desarrollo de una creciente habilidad para entenderlo, manejarlo e integrarlo e integrarlo a favor del proyecto.

Se propone a la sociedad civil como el sujeto de acción política de la modernidad, En un sentido histórico, *las ONGs están en una posición privilegiada para hacer gestión social ya que afirman la disolución de lo existente, pero también se presentan como solución viable y estructurada del presente.* Las ONGs contienen la ética del futuro, los espacios sociales anteriormente conferidos al Estado benefactor, pero con una estructura flexible que les permite un accionar alternativo para el presente-futuro.

Interesa formar gestores sociales, hombres y mujeres de la modernidad con la conciencia social y las herramientas teórico-prácticas para lograr su transformación hacia una sociedad más justa y digna. La estrategia para alcanzar esto se encuentra en las instituciones educativas. Se entiende a la escuela como ese espacio privilegiado que permite luchar en contra de la socialización y la obediencia pasiva, rumbo a una racionalidad emancipadora, consciente y comprometida con su entorno social. *Aquí lo más importante a entender es que esta escuela se construye paso a paso en la práctica.*

## Hallazgos

A partir del resumen anterior podemos hablar de cuatro hallazgos principales de esta tesis

- *La emancipación es una fuerza histórica en la modernidad.* Las fuerzas de liberación no son marginales, sino una parte constitutiva de la modernidad. Su transformación se gesta en su propio seno. Esto significa una revalorización de todo acto emancipador.
- *Para actuar políticamente en la modernidad, es obligatorio vincular la lógica sustantiva con la instrumental.* Esto indica que no es deseable actuar sin herramientas que profesionalicen la práctica política y social.
- *La sociedad civil es el agente de cambio de la modernidad.* En su génesis se encuentra la eticidad; ocupa los espacios sociales anteriormente resguardados por el Estado; está comprometida con los grupos sociales desfavorecidos.
- *La escuela es el ámbito privilegiado para formación de gestores sociales que requiere la modernidad.* Compete ir más allá de la socialización para conquistar su potencial como espacio para la reflexión.

## Líneas de trabajo futuro

No hay propuesta que no invite a desarrollar líneas de investigación futura. Nos motivan cuatro vetas para el trabajo futuro.

- Primero, es menester *profundizar en la comprensión e investigación del lugar que tiene el conflicto en la modernidad*, las clases y grupos sociales diversos. Como diría Honneth, es imperiosa la necesidad de inventariar los distintos modelos existentes de lucha para la conquista del reconocimiento e identidades. En la medida en que comprendamos sus elementos dinamizadores estaremos en posibilidad de entender mejor el cambio social en la modernidad.
- Segundo, claramente, la gestión social es válida en el plano de lo micro. Hemos presentado un referente empírico que da fe de esto. Muchos proyectos se han gestionado, implementado y validado en el ámbito de lo comunitario. *El reto se encuentra en llevar la estrategia de la gestión social al plano de lo macro, al ámbito de las políticas*, implica un trabajo complejo de construcción teórica y práctica política.
- Tercero y último, *pasar de la educación a la acción política es todo un desafío.* La pregunta ¿cómo llevamos al ciudadano moderno de la escuela a la acción política? es bastante antigua. Freire propone lograrlo a través de la conciencia social y la praxis política; Gramsci por medio de la educación integral; Leff a



través del vínculo entre la racionalidad ambiental y la educación ambiental; Pesci y Osorio, convirtiendo al proyecto en unidad educativa. La pregunta sigue vigente.

### Aprendizajes personales

Quisiera compartir los aprendizajes personales derivados de la elaboración de esta tesis.

Creo que la parte más desafiante tuvo que ver con la formulación del marco teórico histórico. El primer intento mostraba una fotografía algo estática de las fuerzas dominantes en la modernidad. No se incluía el conflicto, y ciertamente tampoco estaban presentes las fuerzas de la emancipación. Era como si las fuerzas del orden de la modernidad fueran tan contundentes, que pareciera imposible trabajar con ellas, combatir las, negociar en su interior. Ciertamente que esta primera caracterización representaba una quimera invencible contra la que no se podía luchar, ya que la batalla estaba perdida. ¿Porqué esta visión tan determinista de la modernidad? Aquí tuve que aceptar lo irresueltos que estaban algunos conceptos de autoridad dentro de mí.

En un segundo momento, fue necesario explorar la relación que existe entre las fuerzas de dominación y las de emancipación. Touraine fue fundamental para ayudarme a alcanzar esta comprensión. Descubrí que la transformación está en el seno de la modernidad y que las fuerzas de emancipación son tan presentes e históricas como las de dominación. Esta se convirtió en una experiencia de libertad. Implicó recorrer mi práctica profesional como gestor social y descubrir que llevo veinticinco años trabajando al interior de estas fuerzas sociales emancipadoras. Pensé en mis años de trabajo indigenista, en la lucha por la prevención del VIH-SIDA en el contexto rural mexicana, en las batallas ambientales del presente. Esto ejercicios de gestión social y praxis política hablan de la existencia de estas fuerzas sociales emancipadoras a las que hay que nutrir.

Siento que la última versión de marco conceptual histórico contiene una visión global equilibrada. Habermas nos ofrece la visión de conjunto; Giddens una explicitación de las fuerzas de dominación; Touraine una exposición muy lúcida acerca de la fuerza histórica de los grupos sociales que luchan por la emancipación.

Otra experiencia significativa en el plano personal tuvo que ver con la relación que tuve con los sinodales, la cual fue profundamente rebeladora. Todos contribuyeron en ayudarme a resolver el asunto de la relación entre dominación y emancipación, así como el lugar que juega el conflicto en el juego de la gestión social. Uno me solicitó que el capítulo sobre bases para la racionalidad alterna, lo lleváramos al punto de una propuesta concreta de racionalidad alterna para la gestión social. Queda ésta como tarea pendiente. Otro sinodal me solicitó que empujara lo más posible la propuesta de la estrategia educativa. Afortunadamente esto si lo hicimos. Una gran aportación fue la sugerencia de tomar clases de redacción para limpiar el texto de comas, repeticiones, pensamiento

circular, uso continuo de malos hábitos, búsqueda de sinónimos e ideas afines para enriquecer el texto.

La invitación de mi directora de tesis de teorizar mi práctica profesional como gestor social ha fortalecido mi anhelo por continuar con este trabajo. En un principio la gestión social funcionaba en mi como una intuición. Implicaba identificar vacíos en la trama social, campesinos no atendidos, tecnología impuesta, inexistencia de programas de salud pública, y trabajaba en la dirección de vincular las distancias. Así pasé muchos años. Durante esta tesis mi directora me desafió paso a paso a fundamentar mi práctica social, clarificar mi intención política, encontrar el marco teórico adecuado, sistematizar el uso de las herramientas y pensar en cómo compartir mi experiencia con otros por la vía de la educación.

El último punto se refiere a que procede en cuanto a mi quehacer político. Creo que se resume en tres actividades: a) impulsar procesos de gestión social en el marco de los temas emergentes a favor de los grupos sociales que pugnan por su reconocimiento, b) en cuanto a la formación de gestores sociales en la modernidad, quizá el primer paso sea el de diseñar e impartir un diplomado sobre gestión social al nivel universitario, con el fin de validar lo aquí expuesto y c) continuar con un proceso permanente de teorización conceptual sobre el significado de la gestión social en la modernidad.

---

## *Anexo 1*

### *Plan piloto, la escuela y la gestión social*

---

#### *I. Objetivos del plan*

El objetivo general se ubica en la búsqueda de una educación integral que va más allá de la educación moderna que se limita a satisfacer las necesidades del aparato productivo. El objetivo particular a nivel operativo es la formación de gestores sociales.

##### **Objetivo general**

- Proporcionar una educación integral en el ámbito de la cultura, la política, las humanidades y la inserción en el aparato productivo.

##### **Objetivo particular**

- Formar intelectuales nuevos o gestores sociales capaces de proponer soluciones creativas en bien de la sociedad.

#### *II. Areas de Contexto.*

Las características principales de la escuela se retoman de la propuesta de escuela unitaria de Gramsci. Se busca impulsar una educación integral que conjugue los niveles políticos, culturales, humanistas, y productivos.

La educación política se logra a través del estudio de la historia. A través de la historia uno se llega a entender como sujeto social, activo, Al ser parte de la historia, uno se puede descubrir como agente activo capaz de construir historia nueva.

La educación cultural. Cultura se entiende como Ambiente. En este sentido lo cultural se entiende en dos vertientes. El estudio de la naturaleza como centro de gravedad, y el estudio del alta cultura como el arte, la danza, etc.

El vínculo con el mercado, implica entenderse como seres bien ubicados en la modernidad ya que el mercado funciona como una de las partes sustantivas de la economía moderna. En el sentido macro, es fundamental capacitar a los individuos que se requiere para atender las necesidades del mercado y del aparato productivo. . También es menester aceptar que desde el punto de vista práctico es necesario que los educandos cuenten con las capacidades necesarias para el desempeño de un empleo. Sin embargo, como se estableció en los objetivos mismos de esta propuesta, la idea no es limitarse a esto, ciertamente atenderlo pero también ir más allá

hacia la conexión con el desarrollo de habilidades que se requiera para atender las prioridades sociales en bien de la colectividad.

Las humanidades griegas conforman un cuerpo de ideas amplio en integral. Se puede afirmar que el estudio de las humanidades permite incursionar fundamentalmente en la historia, la moralidad y la lógica. Al estudiar la historia de los griegos, se estudia historia. Así como se hace el esfuerzo de entender una historia particular se desarrollan los elementos metodológicos para entender otros momentos históricos incluyendo el presente. El eje de los diálogos platónicos se refieren al desarrollo de una vida examinada que permita entender la vinculación entre la moralidad y la vida cotidiana. Por otro lado, al hacer uso de la razón como medio principal para examinar la vida, se aprende a desarrollar el uso de la razón. Se podría afirmar que el estudio de las humanidades permite vincular los tres puntos anteriores, dirección política, cultural y vínculo con el mercado. De hecho el estudio de la humanidades funciona como una síntesis integradora del proceso en su conjunto. Dichas áreas son:

- Dirección política.
- Dirección cultural o ambiental
- Vínculo con el Mercado
- Humanidades.

### *III. Definición y Mecanismos para la gestión social*

Procede estudiar, profundizar y enriquecer la definición y los mecanismos que conforman la gestión social.

La definición propuesta para la discusión es:

“la gestión social es la 1) concertación o base de acuerdos políticos, 2) desde una conciencia social responsable 3) hacia la intervención social efectiva, 4) en beneficio de la sociedad”.

Los mecanismos son:

- Intención. Técnicas para clarificar la intención de un proyecto social. Intención técnica, política, humanitaria, alcance?
- Negociación. Metodologías para alcanzar los mejores resultados en una negociación con el fin de alcanzar acuerdos.
- Gerencia. Metodologías para la gerencia de los proyectos.
- Movilización de Recursos Financieros. Conocimiento de estrategias diversas para la movilización de recursos financieros.
- Obstáculos. Identificación de los obstáculos que limitan el desarrollo del proyecto.
- Base de Poder. Clarificación de la base de poder necesaria para la gestión del proyecto.

#### IV. La pedagogía del sujeto

Rebautizamos la pedagogía del oprimido de Freire y la llamamos “la pedagogía del sujeto”. Retomamos los mismos objetivos y método pedagógico pero los reenfocamos a la consolidación de los sujetos sociales. La esencia del método es su naturaleza dialógica, su forma relacional horizontal, donde el sujeto aprende a ser sujeto y a tratar a otros como sujetos. De esta manera se aleja de las relaciones verticales de dominación. Los cinco elementos fundamentales del método desarrollados por Freire son.

- Unidad epocal
- Universo temático
- Situaciones límite
- Temas generadores
- Dimensiones significativas

Este método fomenta el aprendizaje del diálogo entre sujetos, el escuchar con respeto, el conocer las unidades de significado del otro, identificar sus situaciones límite o resistencias al cambio, construir y poner en marcha una propuesta conjunta de cambio hacia una sociedad más justa y digna.

Es fundamental re trabajar en la adecuación de método a la modernidad y su aplicación específica a las áreas de trabajo concretas, i.e. lucha contra la pobreza, deterioro ambiental, género, el estudio de los clásicos, etc.

#### V. Habilidades e Instrumentos

Como afirma Leff no sólo es importante contar con elementos teóricos que nos clarifiquen el “quehacer”. Resulta fundamental contar con elementos instrumentales que nos permitan incursionar en el “como” hacerlo. De ahí la importancia de la lógica instrumental y el desarrollo de herramientas para la gestión y el desarrollo social. Como se ha visto, se han desarrollado tres herramientas principales para la acción social. La primera, la referida a técnicas de negociación permite identificar los actores sociales importantes para la realización de la empresa social. Proporciona técnicas de negociación y acuerdo para la definición de los objetivos elevados comunes que permitan alcanzar acuerdos. La segunda referida al Enfoque de Marco Lógico proporciona los elementos básicos de profesionalización para la planeación, ejecución y evaluación de proyectos sociales. La tercera se refiere a la ubicación del papel de los fondos o recursos financieros para la ejecución del proyecto social. Al contar con la participación de los actores sociales necesarios, los fondos indispensables y una visión clara de hacia donde vamos y cómo, se cuentan con los elementos fundamentales para darle fuerza y viabilidad a las acciones sociales. Las herramientas propuestas son:

- Técnicas para lograr acuerdos en las negociaciones.
- Enfoque Marco Lógico para la planeación, ejecución y evaluación de proyectos sociales.
- Movilización de recursos financieros.

El aprendizaje de estas herramientas tiene el sentido de consolidar la formación de los sujetos sociales. La propuesta se enfoca en la consolidación de las ONGs como parte de la sociedad civil

### VI. Teoría del conocimiento. El proceso de enseñanza-aprendizaje

Toda propuesta pedagógica requiere una teoría del conocimiento que le de soporte. En este texto hemos revisado las propuestas de conciencia social de Freire, Arendt y Platón.

Podemos elaborar un cuadro con la intención de visualizar similitudes en la construcción de una conciencia social.

Niveles	Freire	Arendt	Platón
1	Conciencia Real	Conciencia Acrítica.	Conciencia Acrítica
2	Conciencia Posible	Conciencia Preliminar	Conciencia Crítica
3	<i>Inédito Viable</i>	<i>Conciencia Auténtica</i>	<i>Conciencia Abstracta</i>
4			Conciencia Filosófica

De este cuadro se puede apreciar que en todos los casos hablamos de la percepción de lo material, lo burdo (nivel 1), hacia la apreciación de lo más sutil, (nivel 2) quizá invisible, y socialmente necesario (nivel 3), hasta llegar a lo más significativo (nivel 4)

En todos los casos los niveles 1 y 2 son niveles preliminares, donde el análisis, el examen de la realidad social apenas comienza. *En el nivel 3, todos coinciden en un nivel que permite ver las abstracciones que incluye lo "socialmente necesario" Debido a que Freire está concentrado en el análisis de lo social, este es el nivel más importante a alcanzar.* Es el nivel que permite conocer la problemática estructural de las sociedades, y a partir de esta conciencia se actúa en el sentido de las transformaciones sociales necesarias. El nivel 4 se refiere a un nivel profundamente filosófico.

A Platón/Sócrates les interesa atender al significado de la vida, el para qué de las cosas. En este nivel es donde se va más allá del pensamiento abstracto, y se alcanza la experiencia de la armonía del universo, la cual llevada al plano de lo individual conduce a la felicidad, y en el plano de lo colectivo a la sociedad justa. A la luz de lo anterior elaboramos preguntas que son profundamente relevantes y actuales.

Debido a la relación que existe entre lo individual y lo colectivo, el desarrollo personal y la responsabilidad social, hemos seleccionado la teoría de conocimiento de Platón es un esfuerzo de coherencia y rescate de los clásicos que atender desafíos en la modernidad. Es un simple ejercicio de selección. Al mismo tiempo estamos abierto a la exploración con los conceptos de

conocimiento de Freire, Arent, quizá Foucault u otros. Veamos que pasa con el caso de Platón/Sócrates.

Teoría del conocimiento (Platón)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia acrítica</li> <li>• Conciencia crítica</li> <li>• Conciencia abstracta</li> <li>• Conciencia filosófica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambito de la opinión</li> <li>• Ambito del sentido común. Uso de la duda para examinar lo existente.</li> <li>• Ambito de las matemáticas.</li> <li>• Ambito de la filosofía</li> </ul>

**Conciencia Acrítica.** Es la conciencia pasiva. Es producto de los procesos de socialización existentes. Por lo general repiten la ideología de los grupos dominantes. Es una conciencia de lo material. De lo inmediato. Se expresa a través de la descripción de lo que se ve. Ej. Yo voy a la Iglesia porque todos van a la Iglesia.

**Conciencia Crítica.** En la conciencia crítica se aprende la *examinación de lo existente*. En el sentido socrático es preguntar el "qué y el para qué" de todo lo existente. El criterio básico es el de la coherencia. Una vez examinado cualquier fenómeno se pasa la prueba de la coherencia, estamos en posibilidad de seguir con el diálogo. Ejemplo. ¿para qué es necesario ir a la Iglesia? ¿qué se gana? ¿cuál es su sentido personal y colectivo?

**Conciencia Abstracta.** Es una lógica simbólica que se logra a través del estudio de las matemáticas. Ejemplo. Independientemente de las apariencias, todos somos seres humanos. Existe en el ser humano un anhelo espiritual que se expresa a través de formas espirituales variadas.

**Conciencia filosófica.** La conciencia filosófica incluye a los valores en la reflexión y el actuar cotidiano. Es una conciencia que vincula lo ético con lo político. Es una reflexión de significados últimos que le da sentido a la vida individual y al actuar colectivo. Ejemplo. "Ante todo, no es menester dañar al próximo".

El sentido de la reflexión Platónica/Socrática es desarrollar procesos de diálogo y reflexión que lleven a individuo de la conciencia acrítica a la conciencia filosófica. Al ir pasando por los distintos niveles de conciencia se van alcanzando entendimientos cada vez más superiores que permiten encontrar los "significados" de la vida individual y de la realización colectiva. Sócrates buscaba fomentar esta vida examinada en la plaza en los lugares públicos. Platón formaliza la propuesta y funda La Academia como un espacio ideal para el fomento de la razón. Para estos fines lo importante es pensar en espacios formales o informales que permitan que se fomente este tránsito de conciencias, hacia conciencias cada vez más elevadas. En Sócrates/Platón la reflexión individual estaba íntimamente relacionada con la responsabilidad social y el actuar en bien de la colectividad. El gobernante filósofo es aquel que

desde la filosofía entiende las necesidades de los gobernados, y actúa en concordancia a su bienestar.

### *VII: Productos del proceso educativo*

Retomamos el concepto de Gramsci sobre el intelectual nuevo ya que como hemos argumentado, para fines de esta propuesta, intelectual nuevo es igual a gestor social.

" El modo de ser del nuevo intelectual ya no puede consistir en la elocuencia motora, exterior y momentánea de los efectos de las pasiones, sino que el intelectual aparece insertado activamente en la vida práctica, y como constructor, organizador, "persuasivo permanente", no como simple orador- y sin embargo superior al espíritu matemático abstracto-- a partir de la técnica-trabajo llega a la técnica-ciencia y a la concepción humanista histórica, sin la cual se es "especialista" y no se llega a ser "dirigente" (especialista más político) - Gramsci, 1975, pag 15

#### Producto del proceso educativo.

- El producto del proceso educativo es el "intelectual nuevo" de Gramsci, o gestor social moderno.

Como hemos mencionado, los puntos importantes de esta definición son :

- a) "aparece activamente insertado en la práctica".
- b) se manifiesta como "constructor, organizador, persuasivo permanentemente, no como simple orador".
- c) "a partir de la técnica-trabajo llega a la técnica-ciencia".
- d) " y con la concepción humanista histórica".
- e) "va más allá del "especialista" y se convierte en "dirigente" (especialista más político).

Como hemos mencionado en el texto estos elementos describen el perfil del gestor social moderno que es menester formar.



---

## *Bibliografía*

---

1. Arendt, Hannah, De la Historia a la Acción, Pensamiento Contemporáneo # 38, Ediciones Paidós, Barcelona, 1998
2. Bauman y varios, Las Consecuencias Perversas de la Modernidad, Editorial Anthropos, Barcelona, España, 1996
3. Belaval, Ivon, Racionalismo, Empirismo, Ilustración, Historia de al Filosofía, # 6, Siglos XX, México, 12 ava Edición, 1998.
4. Berlin, Issaia, Contra la Corriente, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
5. Bilbeni, Norbert, Sócrates, El Saber como Etica, Península, Barcelona, 1998.
6. Bobbio, Norberto y varios, Gramsci y las Ciencias Sociales, Cuadernos de Pasado y Presente, Siglo XXI. México, 5ta. Edición, 1978
7. Boltvnic Julio, La Desigualdad en México, 1984
8. Bourdieu, Pierre, Cosas Dichas, Gedisa Ed, Barcelona, 1993.
9. Buzan, Tony, The Mind Map Book, A Plume Book, 1990
10. Coesida, Jalisco, " Pasos para la Conformación de los Comusidas- Etapa II del proyecto de Descentralización", Mimeo, Guadalajara, Jalisco, 1998
11. CREFAL, "Propuesta de Educación Comunitaria para la prevención de enfermedades de transmisión sexual/VIH/SIDA en familias de migrantes internacionales recurrentes." (mimeo) Pátzcuaro, Michoacán, 1997
12. Dahrendorf, Ralf, Las Clases Sociales y su Conflicto en la Sociedad Industrial, Ediciones Rialp, Madrid, Cuarta Edición, 1979
13. Dalton, Dennis, Power over People: Classical and Modern Political Theory, The Great Courses on Tape, The Teaching Company.
14. Espiral, Fortalecimiento Institucional, Propuestas para las Organizaciones Civiles y Sociales, Espiral, México, 1999
15. Faprode, Una Experiencia de SWAP Social en México, Cuadernos de Divulgación y Análisis, #2, FAC, 1991.

16. Fisher and Brown, Getting Together, Building Relationships as we Negotiate. The Harvard negotiation Project, Penguin, 1989
17. Fisher, Ury, Patton. Obtenga el Si, El Arte de Negociar sin Ceder, CECSA, Segunda Edición, México, 1996
18. Foucault, Michel, Las Palabras y las Cosas, Siglo XXI, México, 26ava Ed. 1998
19. Foucault, Michel, Las Luces, mimeo, traducción Dr. Luis Gómez, México, 1999.
20. Foro de Apoyo Mutuo (FAM), Organismos no Gubernamentales. Definición. Presencia y Perspectivas, FAM, México, 1995
21. Freire, Paulo, Pedagogía del Oprimido, Siglo XXI, México 1970
22. Freire, Paulo, La Educación como Práctica de la Libertad, Siglo XXI, México, 1969
23. Freire, Paulo, Cartas a Guinea-Bissau, Siglo XXI, México 1977
24. Freire, Paulo, Extensión o Comunicación, Siglo XXI, México 1973.
25. Freire, Paulo, La Importancia de Leer y el Proceso de Liberación; XXI, México 1984.
26. Freire, Paulo, En el INEA. Un Diálogo Abierto, Cuadernos de Educación de Adultos, 2. México, Febrero 1984.
27. Fromm, Erich, La Revolución de la Esperanza, Fondo de Cultura Económica, México, 6 impresión, 1985
28. Fromm, Erich, El Miedo a la Libertad, Paidós, México, 1996.
29. Gadotti, Moacir, Historia de las Ideas Pedagógicas, Siglo XXI, México, 1998
30. Giddens, Anthony, La Tercera Vía, Taurus, Barcelona, 1999
31. Giddens, Anthony, Consecuencias de la Modernidad, Alianza Universidad, Madrid, 1990
32. Giddens y Turner, La Teoría Social Hoy, Alianza Editorial y Conaculta, México D.F. 1991.
33. Giddens, Anthony, Modernidad e Identidad del Yo, Península, Barcelona, 1995
34. Giddens, Bauman, Luhmann, Beck, Las Consecuencias Perversas de la Modernidad, Anrhropos, Barcelona, 1996
35. Giddens, Anthony, Las Nuevas Reglas del Método Sociológico, Amorrortu Editores, Buenos Aires, Segunda Edición, 1997
36. Giroux, Henry, Teoría y Resistencia en Educación, Siglo XXI, México, 1992

37. Glucksmann, André, La Fisura del Mundo. Ética y SIDA, Península, Madrid, # 238, 1995
38. Gramsci, Antonio, Cuadernos de la Cárcel # 2. Los Intelectuales y la Organización de la Cultura, Juan Pablos Editores, México, 1975
39. Gramsci, Antonio, La Alternativa Pedagógica, Editorial Fontamara, Barcelona, España, 1981
40. Guerra, Carlos, Nueva Estrategia Neoliberal: La Participación Ciudadana en Chile, CRIM, México, 1992
41. Habermas, Jürgen, "Modernidad: un proyecto incompleto", Revista Punto de Vista, Num 21, Buenos Aires. Agosto 1984
42. Habermas, Jürgen, Ciencia y Técnica Como Ideología, Editorial REI, México, 1996
43. Habermas, Jürgen, Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos, Editorial REI, México, 1996<sup>a</sup>
44. Habermas, Jürgen, Facticidad y Validez, Editorial Trotta, Valladolid, España 1998.
45. Honneth, Axel, "Teoría Crítica", La Teoría Social Hoy, Giddens, Turner y Otros, Editorial Alianza, México, 1991
46. Honneth, Axel, La Lucha por el Reconocimiento, Crítica Editores, Barcelona, 1997
47. Horkheimer y Adorno, Dialéctica de la Ilustración, Editorial Trotta, Valladolid, España, 1994
48. Joas, Hans, The Creativity of Action, The University of Chicago Press, 1996.
49. Kant, Emmanuel, Filosofía de la Historia, Colección Popular, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
50. Layder, Derek, New Strategies of Social Research, Cambridge, Polity Press, 1993.
51. Leff, Enrique, Ecología y Capital, XXI, PNUMA, Tercera edición 1998a
52. Leff, Enrique, Saber Ambiental, XXI, PNUMA, 1998b
53. Leff, Enrique, La Complejidad Ambiental, XXI, PNUMA, 2000
54. Miano, Marinella, "Formación de Líderes Gays y Educadores de la Población del Istmo de Tehuantepec sobre salud sexual y VIH-SIDA", México, 1996
55. Miano, Marinella, " Homosexualidad entre los Zapotecos del Istmo de Tehuantepec", Múneo, México, 1997
56. Mills, C.W., La Imaginación Sociológica, Siglo XXI, México

57. OMS-UNESCO, Educación en Salud en las Escuelas para Prevenir el SIDA y las ETS, Manuales para los Planificadores, Maestros y Cuadernos para los Alumnos, OPS-OMS, Washington, 1995-97
58. OPS-OMS, Funding for Health Projects, DEC, Washington, D.C. 1994a
59. OPS-OMS, Formato Normalizado para el Diseño de Perfiles y Documentos de Proyectos de la OPS. Oficina de Relaciones Externa, OPS-DEC. 94.03. Washington D.C. 1994b
60. OPS-OMS, Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la Organización Panamericana de la Salud. OPS-DAP/96.1.18. Washington, Enero 1996a
61. OPS-OMS, Iniciativa de Colaboración ONGs-Gobierno, fomentada por la OPS, Washington, D.C. Marzo, 1996b
62. OPS-OMS. Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS, Manual del Instructor. Oficina del Subdirector. Oficina de Análisis y planeación Estratégica y oficina de Relaciones Externas. Washington D.C. 1997
63. OPS-OMS, Manual de Monitoreo de la Ejecución de Proyectos, Washington, Abril 1999a
64. OPS-OMS, Sistema de Planificación, Programación y Evaluación de la Cooperación Técnica, AMPES, Washington, Mayo, 1999b
65. Pansa Margarita y varios, Fundamentación de la Didáctica, Tomo 1, Ediciones Gernika, 3era Edición, México, 1988.
66. Pansa Margarita y varios, Operatividad de la Didáctica, Tomo 2. Ediciones, Gernika, 3era Edición, México, 1997
67. Pía, Lara, María, La Democracia como Proyecto de Identidad Ética, Antropos y UAM, México, 1992.
68. PNUD, Informe Anual 1999 de Capacidad 21, Acción Local, Impacto Nacional, NYC, 2000a
69. PNUD, Capacidad 21, Memoria del Primer Taller Regional de Capacidad 21, "Iniciativas de Desarrollo Sostenible, De proyectos a Procesos," 2000b, México, D.F. México
70. PNUD, Caminos Hacia la Sostenibilidad, "Participatory Monitoring" versión preliminar mimeografiada, 2000c
71. Platón, La República, Editorial Juventud, Barcelona, 1990
72. Portelli, Hugues, Gramsci y el Bloque Histórico, Siglo XXI, 8ava Edición, México, 1981

73. Promoción del Desarrollo Popular (PDP), Sociedad Civil y Pueblos Emergentes, PDP, México
74. Redulocal, Proceso Red de Universidades de El Salvador, El Salvador, 2000
75. Revista SIDA-ETS. Número 3, Volumen 4, , SSA-Conasida, México Julio-Septiembre 1998 Julio-Septiembre 1998
76. Reygadas, Rafael, Abriendo Veredas. Iniciativas Públicas y Sociales de las Redes de Organizaciones Civiles. Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, México, 1998
77. Romero, José, El Desafío de la Educación Nutricional en México. un Estudio de Caso en el Medio Rural. Tesis de maestría, UNAM, Septiembre 1995
78. Romero, José, Molina, Joaquín, Casabuenas, Constantino, El Enfoque de Marco Lógico- una Herramienta de Fortalecimiento Institucional. ONGs, Salud, y Desarrollo en México, OPS-OMS en México, México 1997.
79. Rorty, Richard, Contingencia, Ironía y Solidaridad, Paidós # 54, Barcelona, España, 1991
80. Sayer, Andrew, Method in Social Science. A Realist Approach, 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge, London, New York, 1992
81. Sen, Amartya, Nuevo Examen de la Desigualdad, Alianza, Madrid, 1995.
82. Shorris, Earl, "As a weapon in the hands of the restless poor" mimeo, Junio 1997
83. Shorris, Earl, New American Blues, A Journey Through Poverty to Democracy, Norton Press, 1998
84. Shorris Earl, Riches for the Poor. The Clemente Course in the Humanities, Norton, 2000
85. Sotelo, José y varios, La Promoción Social, su Identidad, Estrategias y Tareas Fundamentales. Serie Promoción Popular, Cuadernos de Trabajo # 1, México, 1988<sup>a</sup>
86. Sotelo, José, La Promoción Popular y la Utopía, Serie Promoción Popular, Cuadernos de Trabajo # 2, México, 1988<sup>a</sup>
87. Sotelo, José y varios, El Poder y las Estrategias del Movimiento Popular. Gramsci, uno de sus intérpretes. Serie Promoción Popular, Cuadernos de Trabajo # 3, México, 1988<sup>a</sup>
88. Suárez, Zozaya, Ma. Herlinda, " Equidad en una Sociedad Desigual. Reto de la Modernización Educativa", Revista Mexicana de Ciencias Políticas Sociales, DEP, FCPyS, UNAM, México, Num. 154, 1993.
89. Suárez, Zozaya Ma. Herlinda, Educación-Empeso en México. Elementos para un Juicio Político, UNAM, IDRC, Porrúa, México, 1996

90. Suárez, Zozaya Ma. Herlinda, "Gerencia Social Innovadora: Hacia Culturas de Reflexión y Aprendizaje", Ponencia, Asunción Paraguay Octubre 1999
91. Taylor, Charles, Inwardness and the Culture of Modernity, 1989
92. Taylor, Charles, The Ethics of Authenticity, Harvard University Press, 1991
93. The Foundation Center, Guide for Proposal Writing, New York 1993
94. The Foundation Center, Foundation Fundamentals.- A Guide for Grantseekers, New York, Fourth Edition, 1991
95. The Foundation Center, Who Gets Grants, Who Gives Grants, Nonprofit Organizations and Foundation Grants, New York, 2<sup>nd</sup> Edition, 1994.
96. The Foundation Center, The Foundation Directory, New York, 1994.
97. Torres, Novoa Carlos; La Praxis Educativa de Paulo Freire, Ediciones Gernika, México, 1978a
98. Torres Novoa, Entrevistas con Paulo Freire, Ediciones Gernika, 3era Edición, México, 1978b
99. Torres, Novoa Carlos; Paulo Freire en América Latina, Ediciones Gernika, México, 1979.
100. Touraine, Alain, Crítica de la Modernidad, Fondo de Cultura Económica, México, 1994
101. Touraine, Alain, Producción de la Sociedad, UNAM, IIS, Instituto Francés de América Latina, México, 1995,
102. Touraine, Alain, ¿Podemos Vivir Todos Juntos? Fondo de Cultura Económica, México, 1997
103. Ury, William, Getting Past No. Negotiating Your Way from Confrontation To Cooperation, Bantam Books, 1993.
104. Vincent y Cambell, Hacia una Mayor Autonomía Financiera,. Manual sobre estrategias y Técnicas de financiación para ONGs, IRED, Colombia, 1993
105. Wallerstein, Immanuel, The Modern World System, New York, Academic, 1974
106. Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, 1964
107. Zemelman, Hugo, "Los sujetos sociales, Una propuesta de análisis", Acta Sociológica vol. III. Num 2, Mayo-Agosto, 1990