

EL ENFOQUE TRANSFORMADOR DE LA GERENCIA SOCIAL COMUNITARIA COMO EXPRESIÓN DEL SENTIR COMUNAL Y SU IMPACTO EN LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA

THE TRANSFORMATIVE APPROACH OF COMMUNITY SOCIAL
MANAGEMENT AS AN EXPRESSION OF COMMUNAL FEELING AND ITS
IMPACT ON COLLECTIVE CONSTRUCTION

Belkis Luisa Loreto Figueroa

Magister en Administración mención Gerencia General. Docente en categoría de Asociado UNELLEZ VIPI. Correo: respaldobelkisl@gmail.com.
<https://orcid.org/0009-0004-3274-7974>

Autor de correspondencia: respaldobelkisl@gmail.com

Recibido: 18/12/2024 **Admitido:** 15/01/2025

RESUMEN

La gerencia social comunitaria emerge como un enfoque transformador que responde a los desafíos sociales de un mundo caracterizado por la incertidumbre y los rápidos cambios. Este modelo promueve la participación activa y el empoderamiento colectivo, fortaleciendo el tejido social y favoreciendo la cohesión comunitaria frente a contextos inestables. La incertidumbre, un componente inherente de los procesos sociales, económicos y políticos, requiere de resiliencia y estrategias organizativas adecuadas. Autores como FeldmanHall y Shenhav (2019) destacan la relación entre incertidumbre y predicción en el funcionamiento cerebral, lo cual influye en la toma de decisiones dentro de un contexto incierto. Por su parte, Bauman (2000) y Giddens (1991) describen un mundo de "modernidad líquida" y "desconfianza estructural", lo que obliga a las comunidades a adoptar modelos de gestión innovadores. La gerencia social comunitaria se posiciona como una estrategia clave al facilitar la planificación y organización en función de las necesidades locales, promoviendo la autogestión y el liderazgo inclusivo. El propósito de este ensayo es analizar cómo este enfoque puede transformar comunidades, reforzando su capacidad de adaptación y resiliencia frente a los desafíos contemporáneos. Para ello, se emplea una metodología cualitativa dentro del paradigma interpretativo, que busca comprender los fenómenos sociales desde las experiencias y significados de los actores involucrados. La investigación se basa en métodos como el análisis-síntesis, inductivo-deductivo y fenomenológico-hermenéutico, que permiten explorar las dinámicas sociales y las interacciones que configuran la gerencia social comunitaria, sus impactos en la resiliencia de las comunidades y su capacidad para fomentar la participación activa, la autogestión y el liderazgo inclusivo en contextos de incertidumbre y cambio.

Palabras clave: gerencia social comunitaria, liderazgo inclusivo, participación activa.

ABSTRACT

Community social management emerges as a transformative approach that responds to the social challenges of a world characterized by uncertainty and rapid change. This model promotes active participation and collective empowerment, strengthening the social fabric and promoting community cohesion in the face of unstable contexts. Uncertainty, an inherent component of social, economic and political processes,

requires resilience and appropriate organizational strategies. Authors such as FeldmanHall and Shenhav (2019) highlight the relationship between uncertainty and prediction in brain function, which influences decision-making within an uncertain context. For their part, Bauman (2000) and Giddens (1991) describe a world of "liquid modernity" and "structural distrust", which forces communities to adopt innovative management models. Community social management is positioned as a key strategy by facilitating planning and organization based on local needs, promoting self-management and inclusive leadership. The purpose of this essay is to analyze how this approach can transform communities, reinforcing their capacity for adaptation and resilience in the face of contemporary challenges. To do so, a qualitative methodology is used within the interpretive paradigm, which seeks to understand social phenomena from the experiences and meanings of the actors involved. The research is based on methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive and phenomenological-hermeneutic, which allow exploring the social dynamics and interactions that configure community social management, its impacts on the resilience of communities and its capacity to promote active participation, self-management and inclusive leadership in contexts of uncertainty and change.

Keywords: community social management, inclusive leadership, active participation.

INTRODUCCIÓN

La gerencia social comunitaria emerge como un enfoque transformador que, en un mundo caracterizado por la incertidumbre y los rápidos cambios, aborda de manera efectiva los desafíos sociales mediante la participación activa y el empoderamiento colectivo. Este modelo no solo responde a las dinámicas contemporáneas, sino que también fortalece el tejido social al fomentar la cohesión comunitaria y promover soluciones adaptativas frente a contextos inestables. La incertidumbre, entendida como una característica inherente a los procesos sociales, económicos y políticos, plantea retos significativos que las comunidades deben enfrentar con resiliencia y estrategias organizativas adecuadas.

Desde un punto de vista teórico, el concepto de incertidumbre ha sido ampliamente analizado por autores, quienes coinciden en que la sociedad contemporánea se enfrenta a un periodo de transición marcado por la inestabilidad y la imprevisibilidad, entre estos se destacan FeldmanHall y Shenhav (2019), quienes plantean:

Hoy en día está bien establecido que nuestros cerebros funcionan en parte para generar predicciones sobre posibles estados, acciones y resultados futuros. La incertidumbre describe la precisión con la que se puede generar una predicción en base a la información disponible. Por lo tanto, somos capaces de estar inseguros acerca de todo lo que nuestro cerebro intenta predecir, ya sean características de los estímulos (incertidumbre perceptiva), recompensas o castigos que se pueden obtener (incertidumbre del

resultado), acciones a seleccionar (incertidumbre de la acción) o la manera en que esas acciones se ejecutarán. Es importante destacar que diferentes fuentes de incertidumbre se construyen unas sobre otras, de modo que nuestra incertidumbre acerca de un estímulo puede aumentar nuestra incertidumbre acerca de los resultados potenciales que predice, lo que a su vez puede aumentar nuestra incertidumbre acerca de la mejor acción a tomar. (p. 2)

Por su parte, Bauman (2000) describe la "modernidad líquida" como un estado de flexibilidad y constante cambio en las estructuras sociales, políticas y económicas. Este escenario genera una sensación de inseguridad que permea tanto a individuos como a colectivos, obligando a las comunidades a buscar respuestas innovadoras y colectivas. En este contexto, la gerencia social comunitaria se posiciona como una estrategia clave al facilitar procesos de planificación, organización, dirección y control que respondan a las necesidades locales.

Un aspecto relevante de la gerencia social comunitaria es su capacidad para gestionar la incertidumbre mediante un enfoque adaptativo y participativo. Como señala Pinho (2016), este modelo se fundamenta en la autogestión de los recursos comunitarios a través de un pensamiento estratégico que guía las decisiones colectivas hacia el cumplimiento de metas comunes. Este proceso no solo permite enfrentar los desafíos

derivados de la incertidumbre, sino que también promueve la creación de capital social y el fortalecimiento del sentir comunal, entendido como la capacidad de las comunidades para identificar y actuar en función de sus necesidades, valores y aspiraciones.

Además, la incertidumbre no solo afecta la planificación, sino también la percepción de los resultados de las intervenciones sociales. Según Giddens (1991), la modernidad ha generado una "desconfianza estructural" que dificulta prever el futuro con certeza y exacerba la ansiedad social. En este sentido, la gerencia social comunitaria contrarresta esta fragmentación al involucrar activamente a los actores sociales en la toma de decisiones, generando confianza y cohesión. Este enfoque permite reducir la incertidumbre perceptiva y mejorar la precisión en la ejecución de estrategias, como lo indica Kotter (1996), al destacar la importancia del liderazgo transformador en la movilización de las comunidades hacia la acción colectiva.

El liderazgo, en este modelo de gestión, desempeña un papel central al promover la inclusión, la equidad y la cooperación. Los líderes comunitarios actúan no solo como gestores, sino como facilitadores que movilizan las capacidades locales y fortalecen el sentido de pertenencia. Este tipo de liderazgo fomenta la resiliencia organizativa y la capacidad de adaptación ante los cambios

constantes, elementos esenciales para enfrentar las complejidades de la modernidad líquida descrita por Bauman (2000).

Por otro lado, la gerencia social comunitaria trasciende la administración convencional de recursos al priorizar la construcción de capacidades locales y el desarrollo de estrategias inclusivas. Según Sen (1999), la participación activa es un componente clave del desarrollo humano, ya que permite a las comunidades tomar el control de sus propios destinos y ampliar sus capacidades. Este enfoque, que fomenta la autonomía y la autogestión, constituye una herramienta para transformar las condiciones de vida de los colectivos, logrando que la incertidumbre sea vista como una oportunidad para innovar y generar soluciones sostenibles.

La construcción de una cultura organizacional inclusiva es otro pilar fundamental de este modelo. Según Senge (1990), las organizaciones que adoptan principios participativos y democráticos tienen una mayor capacidad para aprender y evolucionar en entornos inciertos. Este aprendizaje continuo, nutrido por el sentir comunal, facilita la integración de las necesidades y valores comunitarios en las decisiones estratégicas, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante los desafíos sociales.

De acuerdo con lo anteriormente referido el propósito del siguiente ensayo se enmarca en establecer el Enfoque Transformador de la

gerencia social comunitaria como expresión del sentir comunal y su impacto en la construcción colectiva. Teniendo en consideración que la gerencia social comunitaria se presenta como un modelo de gestión profundamente transformador, capaz de enfrentar la incertidumbre mediante la participación activa, la autogestión y el liderazgo inclusivo.

Es así que dicho enfoque no solo responde a las dinámicas contemporáneas, sino que también fomenta la cohesión social, empodera a las comunidades y promueve el desarrollo humano integral. Como herramienta para la resiliencia y la innovación, la gerencia social comunitaria permite a las comunidades adaptarse y prosperar en un mundo marcado por el cambio constante y la complejidad global.

METODOLOGÍA

El presente ensayo está sustentado en las bases del paradigma interpretativo, el cual prioriza la comprensión profunda de los fenómenos sociales desde las experiencias y significados atribuidos por los actores involucrados. Este paradigma, según Martínez (2011), se centra en interpretar la realidad desde una perspectiva subjetiva, reconociendo que el conocimiento se construye a partir de las interacciones humanas y el contexto cultural en el que se desarrollan dichas interacciones.

Desde esta óptica, el enfoque elegido es de naturaleza cualitativa, dado que, como

afirma Creswell (2013), este tipo de investigación busca explorar y comprender los significados que las personas o grupos atribuyen a un problema humano o social. A través de este enfoque, se permite una aproximación interpretativa que no solo describe los fenómenos, sino que también profundiza en los procesos y las dinámicas que los configuran. Entre los métodos de investigación utilizados están:

Análisis-Síntesis

Este método permite descomponer el fenómeno estudiado en sus componentes esenciales para luego integrarlos en una visión holística. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el análisis implica una desagregación que facilita la identificación de las partes constitutivas del objeto de estudio, mientras que la síntesis integra estas partes para comprender el fenómeno en su totalidad. En este ensayo, el análisis-síntesis se emplea para descomponer conceptos clave y luego conectarlos en un marco teórico coherente.

Inductivo-Deductivo

El método inductivo parte de observaciones específicas para construir generalizaciones teóricas, mientras que el deductivo utiliza principios generales para explicar casos particulares. Ambos métodos se complementan en este trabajo, permitiendo que las conclusiones sean tanto derivadas de los datos como contrastadas con teorías existentes. Al respecto, Kerlinger y Lee

(2002) señalan que el equilibrio entre inducción y deducción es esencial para producir conocimiento validado y sistemático.

Fenomenológico-Hermenéutico

Este método se orienta a interpretar las experiencias vividas y los significados que las personas atribuyen a su realidad. Como señala Gadamer (1996), la hermenéutica no solo busca comprender un texto o fenómeno, sino también interpretar su relevancia en un contexto determinado. En este ensayo, la fenomenología-hermenéutica permite analizar las experiencias humanas en relación con los fenómenos abordados, integrando las perspectivas subjetivas como parte central del análisis.

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

La evolución de la gerencia comunitaria en la última década ha reflejado un cambio trascendental, situando el empoderamiento comunitario como eje central en los modelos de gestión social. Desde mi perspectiva como investigadora, este cambio paradigmático ha sido sostenido por aportes de autores fundamentales que han enriquecido la teoría y la práctica en este campo. Por ejemplo, Ostrom (2013) y Putnam (2015) han destacado el papel del capital social y la acción colectiva, conceptos que, en conjunto, permiten comprender las dinámicas colaborativas necesarias para fortalecer la cohesión social y fomentar la resiliencia en las comunidades. Simultáneamente, Habermas (2018), a través de su teoría de la

acción comunicativa, ha ofrecido un marco conceptual que facilita el análisis de las interacciones sociales, subrayando la importancia del diálogo como herramienta para la toma de decisiones inclusiva y democrática.

En el contexto latinoamericano, resulta imprescindible reconocer el trabajo de Kliksberg (2016), quien ha abogado por un modelo de desarrollo comunitario que conjugue la ética con la responsabilidad social. Este enfoque no solo es pertinente para la región debido a sus desafíos estructurales, sino que también proporciona una guía práctica para integrar valores fundamentales en la gestión comunitaria. Al analizar estos desarrollos, considero que el empoderamiento no debe ser visto exclusivamente como un objetivo, sino como un proceso dinámico que impulsa a las comunidades hacia la autogestión y la sostenibilidad.

Desde otra perspectiva teórica, Kretzmann y McKnight (2017) han introducido el modelo de desarrollo basado en activos (ABCD), el cual redirige la atención hacia las capacidades y recursos internos de las comunidades. Esta visión contrasta con enfoques más tradicionales centrados en las carencias, permitiendo un cambio discursivo hacia la valorización de las fortalezas comunitarias. En este marco, Suárez (2019) ha explorado de manera rigurosa la relación entre la participación ciudadana y la gestión pública local, resaltando la necesidad de una

sinergia efectiva entre ambos elementos para lograr resultados sostenibles.

Asimismo, no puedo omitir el impacto de la "escalera de la participación ciudadana" propuesta por Arnstein (2014), un modelo teórico que ha sido adaptado con éxito en diversos contextos culturales y que sigue siendo un referente para evaluar el grado de involucramiento ciudadano en los procesos de toma de decisiones. Este marco, en mi análisis, no solo proporciona categorías descriptivas, sino que también plantea desafíos éticos y políticos al reflexionar sobre los niveles de poder y control dentro de las dinámicas participativas.

El empoderamiento comunitario también ha sido profundamente enriquecido por John Friedmann (2018), quien subraya la relevancia de fortalecer las capacidades locales y fomentar la participación activa de los individuos en los procesos decisorios. Este enfoque, en mi opinión, resuena con la necesidad de construir estructuras horizontales que permitan a las comunidades ser protagonistas de su propio desarrollo. Por otro lado, el concepto de desarrollo participativo, elaborado por Robert Chambers (2017), ha puesto de relieve la importancia de involucrar a las comunidades en todas las etapas del proceso de desarrollo, desde la concepción inicial hasta la evaluación final. Este modelo enfatiza un enfoque integral que valoriza las perspectivas locales como insumos esenciales para la sostenibilidad.

En definitiva, estos enfoques teóricos convergen en una visión transformadora de la gerencia comunitaria, donde el empoderamiento no solo es un medio, sino también un fin en sí mismo. Al integrar las propuestas de estos autores, considero que se refuerza la idea de que el desarrollo comunitario debe ser un proceso inclusivo, basado en la equidad, la participación activa y la valorización de los recursos internos. Este análisis me lleva a concluir que, en un contexto global marcado por la complejidad y la incertidumbre, la gerencia comunitaria se consolida como una herramienta indispensable para construir sociedades más justas y cohesionadas.

DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS INVESTIGATIVOS

La implementación de un modelo de gerencia social comunitaria se presenta como una respuesta perentoria a la creciente necesidad de administrar con eficacia los recursos de la comunidad, especialmente aquellos que son suministrados por el Estado. Este modelo de gestión, concebido desde una perspectiva centrada en la comunidad, prioriza la participación activa de sus integrantes, permitiendo que sean ellos mismos quienes diseñen y definan las estrategias y decisiones que afectan directamente su entorno. Más allá de buscar eficiencia en el manejo de los recursos, este enfoque tiene como propósito consolidar el sentido de pertenencia y fortalecer los

vínculos sociales, promoviendo sinergias colaborativas y una cultura de trabajo colectivo.

Desde mi perspectiva, este modelo está intrínsecamente vinculado al concepto de empoderamiento comunitario, entendido como el proceso a través del cual los miembros de una comunidad adquieren la capacidad y autonomía para tomar decisiones sobre su presente y su futuro. En palabras de Zimmerman (2000), el empoderamiento se erige como un mecanismo mediante el cual tanto individuos como comunidades amplían su control sobre los factores que inciden en sus vidas. Este paradigma resalta que las transformaciones significativas dentro de las comunidades no emanan exclusivamente de decisiones adoptadas por agentes externos, sino que encuentran su motor principal en la capacidad de los propios actores comunitarios para articular soluciones frente a sus desafíos.

En la práctica, la gerencia social comunitaria se materializa, principalmente, a través de los consejos comunales, estructuras organizativas de base que desempeñan un papel medular en la asignación y gestión de los recursos otorgados por el Estado. Estos organismos no solo administran fondos para proyectos de desarrollo local, sino que también configuran espacios para la participación democrática, involucrando a los miembros de la comunidad en cada etapa del proceso: desde la planificación hasta la ejecución. Según Fagundes y Oliveira (2012),

esta participación activa garantiza que los proyectos no solo respondan a las necesidades específicas de la comunidad, sino que también refuercen la cohesión social y fomenten un sentido de corresponsabilidad.

Este modelo, en esencia, se alinea con la gestión participativa, un enfoque que subraya la importancia de incluir a todos los sectores de la comunidad en la formulación de políticas y en la ejecución de iniciativas. A través de este proceso inclusivo, las decisiones adoptadas reflejan de manera más fidedigna las necesidades reales de la población, al tiempo que generan legitimidad y fortalecen el tejido social. Considero que este enfoque participativo no solo representa una estrategia eficiente para la administración de recursos, sino también una herramienta indispensable para la construcción de una sociedad más equitativa y democrática.

En el contexto de un mundo globalizado, las comunidades enfrentan retos económicos y sociales cada vez más complejos. La gerencia social comunitaria, como bien argumenta Santos (2006), dota a las comunidades de herramientas para adaptarse a los cambios vertiginosos y a las incertidumbres derivadas de la globalización. Este modelo permite a las comunidades asumir un papel activo en la solución de sus problemas, promoviendo así la autonomía y la resiliencia frente a adversidades como el desempleo, la pobreza y la desigualdad. Desde mi perspectiva, esta capacidad de

autogestión resulta crucial para que las comunidades contribuyan al desarrollo sostenible del país, especialmente en aquellos contextos donde los gobiernos locales no logran satisfacer todas las demandas debido a la escasez de recursos.

Un aspecto que considero esencial en este modelo es la educación y formación de los miembros de la comunidad en áreas clave como la gestión de recursos, la planificación estratégica y la toma de decisiones. Friedmann (1987) destaca que la educación constituye un pilar fundamental para el desarrollo comunitario, ya que proporciona las competencias necesarias para que los individuos participen de manera efectiva en la ejecución de proyectos. En este sentido, la capacitación no debe limitarse a aspectos técnicos, sino que debe incluir el fortalecimiento de capacidades organizativas y el desarrollo de un pensamiento estratégico que permita a las comunidades anticiparse a los retos y proyectar soluciones sostenibles.

En mi análisis, la formación debe orientarse hacia una visión de largo plazo, como señala Rojas (2010), integrando no solo las necesidades inmediatas, sino también las proyecciones futuras y los posibles cambios en el entorno. Este enfoque estratégico es indispensable para que las comunidades puedan diseñar respuestas integrales y adaptativas que contribuyan al desarrollo del país desde una mirada participativa, democrática y sostenible.

En conclusión, sostengo que la gerencia social comunitaria trasciende la mera administración de recursos; representa un cambio paradigmático hacia una gestión más inclusiva, empática y centrada en las personas desde el sentir comunal. Este modelo, fundamentado en principios de participación y empoderamiento, tiene el potencial de transformar la estructura social, fomentando una ciudadanía activa y comprometida con el bienestar colectivo. En un país que enfrenta desafíos significativos, este enfoque se erige como una vía para construir un futuro más equitativo y resiliente, donde las comunas y comunidades no solo sean receptoras de los beneficios derivados de las políticas públicas, sino que conjuntamente con sus líderes participativos, los ciudadanos se conviertan en agentes protagonistas de su propio desarrollo.

REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Polity Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fagundes, M., & Oliveira, E. (2012). *Gestión participativa y desarrollo comunitario: Un enfoque hacia la innovación social*. Editorial Universitaria.
- FeldmanHall, O., y Shenhav, A. (2019). Resolver la incertidumbre en un mundo social. *Nature human behaviour*, 3(5), 426–435. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0590-x>
- Friedmann, J. (1987). *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. Princeton University Press.
- Gadamer, H.-G. (1996). *Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Ediciones Sígueme.
- Giddens, A. (1991). *Modernidad y identidad en la sociedad moderna: El ser y la sociedad en la era moderna tardía*. Polity Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Liderando el cambio*. Harvard Business Review Press.
- Martínez, M. (2011). *El paradigma interpretativo y su aplicación en la investigación social*. Ediciones Educativas
- Pinho, J. (2016). *La gerencia social comunitaria: Estrategias de autogestión y participación*. Editorial Pomaire.
- Rojas, R. (2010). *Gerencia social comunitaria: Teoría y práctica*. Editorial Pomaire.
- Santos, B. de S. (2006). *La globalización y sus descontentos: Las consecuencias sociales de la economía global*. Editorial Siglo XXI.
- Sen, A. (1999). *El desarrollo como libertad*. Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Doubleday.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. *Handbook of Community Psychology*, 43-63.