

Cómo citar este artículo:

Mañunga, Á. P. (2021). Administración con sabor a Chontaduro: trabajo social y el proceso administrativo desde la organización comunitaria/popular. *Revista Eleuthera*, 23(2), 124-145. <http://doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.7>

Administración con sabor a Chontaduro: trabajo social y el proceso administrativo desde la organización comunitaria/popular*

Administration with a Chontaduro flavor: social work and the administrative process from the community/popular organization

ÁNGELA PATRICIA MAÑUNGA-ARROYO*

Resumen

Objetivo. Presentar la importancia de la perspectiva crítica en la administración social como eje fundamental para el quehacer del trabajo social comunitario. **Metodología.** Desde un análisis histórico cualitativo, que prioriza grupos de discusión, entrevistas semi-estructuradas y análisis documental, se abordan los principales elementos conceptuales del proceso administrativo y la administración social, para presentar la experiencia de la Asociación Casa Cultural El Chontaduro, organización comunitaria/popular del oriente de Cali (Colombia). **Resultados.** Se identifican elementos del proceso administrativo en diálogo con la trayectoria de la organización, permitiendo comprender la propuesta administrativa pensada desde el proceso comunitario y plantear algunos desafíos para el abordaje de dichos procesos desde el trabajo social. **Conclusión.** Se evidencia la necesidad de fortalecer una perspectiva crítica de la administración social que tenga en cuenta las necesidades de los entornos comunitarios/populares, además de articular el trabajo social comunitario a lecturas rigurosas del contexto social.

Palabras clave: administración social, trabajo social comunitario, proceso administrativo, organización comunitaria/popular.

Abstract

Objective: To present the importance of the critical perspective in social administration as a fundamental central concept for the work of community social work. **Methodology:** The main conceptual elements of the administrative process and social administration are addressed from a qualitative historical analysis that prioritizes discussion groups, semi-structured interviews, and documentary analysis to present the experience of the Casa Cultural El Chontaduro, a community/popular organization from the East of Cali (Colombia). **Results:** Elements of the administrative process are identified in dialogue with the trajectory of the organization making it possible to understand the administrative proposal conceived from the community process and to suggest some challenges for the approach of such processes from social work. **Conclusion:** There is evidence of the need to strengthen a critical perspective of social administration that takes into account the needs of community/popular environments, in addition to articulating community social work to rigorous readings of the social context.

* Artículo de reflexión, derivado de la investigación titulada: *Administración con sabor a Chontaduro: El proceso administrativo desde la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro (2012-2014)*, realizada en el entorno comunitario/popular como un aporte para reflexionar sobre la administración social y la gerencia de procesos sociales en entornos comunitarios.

** Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Cali, Colombia. E-mail: quillasul@gmail.com.

orcid.org/0000-0001-6080-4404. [Google Scholar](#)



Key words: social administration, community social work, administrative process, community/popular organization.

Introducción

Exponer una reflexión sobre el proceso administrativo desde una organización comunitaria/popular es una apuesta ardua pero necesaria. Ardua porque el gremio profesional se encuentra dividido entre quienes consideran que la administración no tiene lugar en el ejercicio profesional y quienes la asumen como una herramienta presente en la intervención social¹; necesaria, porque de poco sirven las elaboraciones meramente conceptuales que no están orientadas a la transformación de la realidad social, los contextos donde la profesión tiene lugar. No obstante, este sigue siendo un tema poco abordado² especialmente con relación a sus implicaciones en contextos comunitarios. En el amplio panorama de acciones desarrolladas por las organizaciones comunitarias/populares se encuentra el proceso administrativo, que muchas han incorporado a su cotidianidad como una carga por vincularlo exclusivamente con argumentos de naturaleza legal, pero que no puede reducirse a este tipo de procedimientos.

Con excepción de la evaluación, elemento que ha sido incluido por las organizaciones de forma consciente y que se esfuerzan por realizar de manera minuciosa y constante, hay una percepción negativa sobre la administración y los elementos del proceso administrativo. Esta lectura tiene procedencia en la mala fama generada por la corrupción al interior de los organismos administrativos locales y nacionales, las dificultades en términos de *requerimientos administrativos* que tienen la mayoría de organizaciones para gestionar recursos (particularmente de cooperación internacional), y la forma (abrupta en la mayoría de los casos) en que han debido aproximarse a dinámicas administrativas gracias a cambios en la normatividad que regula su acción. Sin embargo, esto no implica que las organizaciones comunitarias/populares no desarrollen elementos del proceso administrativo en su cotidianidad.

Para reflexionar sobre el proceso administrativo desde el Trabajo Social y las organizaciones comunitarias/populares, es necesaria una aproximación a los elementos de dicho proceso,

¹ “No entiendo por qué tenemos que estudiar la Administración, si somos trabajadores sociales’, ‘Lo psicosocial no tiene punto de encuentro con la Administración [...]’, ‘Nuestro rol está orientado al trabajo con la gente y no con empresas explotadoras’” (Berrío, 2014, p. 421). Al respecto es importante señalar que, con la consolidación de la acción estatal de cara a la “cuestión social”, surge el Trabajo Social para intervenir sobre las contradicciones del modo de producción capitalista, gerenciando instituciones y programas sociales estatales, lo que hace necesario incorporar en su formación y praxis profesional elementos de planeación y administración.

² De acuerdo con Londoño (2019), las categorías administración y gerencial social solo representan el 3,2%, del total de investigaciones y publicaciones en revistas en el Trabajo Social colombiano entre 1977 y 2017.

las particularidades construidas en los entornos comunitarios y su fundamento para dicho quehacer. Lo anterior permite reconocer el aporte de las organizaciones desde sus prácticas a la generación de nuevos interrogantes y reflexiones asociadas a la administración social.

Discusión

Sobre la investigación

La investigación tuvo un carácter exploratorio-descriptivo, en tanto abordó un tema poco estudiado: el proceso administrativo desde la perspectiva de una organización comunitaria/popular del oriente de Cali.

Como estrategia metodológica y para avanzar en el cumplimiento de los objetivos, se plantearon los siguientes momentos: a) Revisión documental de los estatutos, formatos, sistematizaciones y registros de la Organización como actas, ejecuciones presupuestales y planeadores, esto permitió identificar elementos del proceso administrativo implementados al interior de la Asociación. b) Observaciones participantes, particularmente en las reuniones de evaluación y planeación del Equipo Amplio y los encuentros de planeación del Equipo Coordinador. c) Una entrevista semiestructurada realizada a la Directora General y Representante Legal, y un grupo de discusión realizado con 6 integrantes del equipo de trabajo; la categorización de la información fue manual. Es necesario mencionar que los hallazgos fueron socializados con integrantes y personas cercanas a la Organización; los comentarios, sugerencias y reflexiones surgidos se incorporaron al cuerpo del documento y las consideraciones finales.

El marco teórico priorizó el paradigma dialéctico o crítico-social que está inspirado fundamentalmente en planteamientos marxistas, poniendo como objeto las problemáticas sociales (entendidas como producto de las contradicciones del sistema capitalista), dicho método plantea que los conceptos se encuentran en transformación continua, dada su naturaleza viva y relación con la realidad social (Valles, 1999). No se trata solo de percibir la realidad, se la enmarca en su contexto sociohistórico y se construyen alternativas frente a sus particularidades.

Al comprender que los procesos no son independientes sino resultado de una praxis social, producto de cómo nos relacionamos históricamente (la práctica es el fundamento de la teoría, pero a su vez es transformada por la teoría), comprendemos también que dicha realidad —que no es constante— es susceptible de transformación. Así, la investigación reconoce que, tanto las organizaciones comunitarias/populares como la Administración Social, se enmarcan en un proyecto social promovido en los países de capitalismo periférico con el recetario neoliberal y sus consignas expresadas en diversos acuerdos como el Consenso de Washington.

Sobre las organizaciones comunitarias/populares

Son amplias las conceptualizaciones sobre organizaciones comunitarias que se pueden referenciar: Arias (2004), Maidana y Cassano (2008), Torres (2002, 2006), Valencia y Marín (2011), entre otros. Gracias a esta multiplicidad de conceptos, es difícil apropiarse de una única forma de comprender estos procesos. Sin embargo, la investigación retomó la noción de organizaciones comunitarias/populares propuesta por Bermúdez y Rodríguez (2013):

[...] a partir del reconocimiento de la singularidad y complejidad de las dinámicas asociativas estudiadas que portan simultáneamente rasgos de las que algunos denominan “organizaciones populares” (autonomía, alternatividad) y de las que otros denominan comunitarias (territorialidad, relaciones de proximidad, valores solidarios). Dicha decisión conceptual también es sensible a la manera como las propias organizaciones se autodenominan para diferenciarse de otras formas asociativas promovidas por el Estado o que mantienen relaciones de subordinación y dependencia de sus programas y recursos, así como para marcar diferencia con las prácticas paternalistas, asistencialistas y clientelistas propias de otras organizaciones con presencia en los territorios populares. (p. 8)

Dentro de esta conceptualización se reconocen los procesos de articulación de la población en relación a problemáticas del entorno local que les son comunes y que disminuyen su calidad de vida. Frente a esto, Valencia y Marín (2011) plantean como elementos constitutivos de las organizaciones: la dimensión afectiva, la camaradería y la solidaridad.

Parte importante de las organizaciones comunitarias se ha consolidado como territorios de resistencia cuyas agencias cuestionan la ideología dominante, no solo en sus prácticas, también debaten las epistemologías coloniales y proponen alternativas frente a las expresiones de la “cuestión social”³ consolidando otras formas de relacionarse acordes a las necesidades de los contextos.

Si retomamos los planteamientos de Rozas (2001), esto podría entenderse como un campo problemático, en tanto se identifica un conjunto de relaciones de la vida social caracterizadas por tensiones entre fuerzas de dominación que configuran prácticas específicas. Lo anterior implica comprender las organizaciones comunitarias/populares como la articulación/tensión de relaciones de poder e intereses, no como una situación determinada por estructuras

³ Se retoma la propuesta de Netto et al. (2002), para comprender la “cuestión social” como un conjunto de expresiones económicas, sociales, políticas, culturales e ideológicas que delimitan la emergencia de la clase obrera como sujeto sociopolítico en el marco de la sociedad burguesa.

externas. El campo es el espacio donde se ponen en escena los intereses de los agentes, por lo que no podemos hablar del mismo sin entender la historicidad de quienes lo integran.

En ese sentido, reconocer las prácticas cotidianas de las organizaciones comunitarias/populares implica comprender que están configuradas por relaciones de poder; que dichas prácticas específicas se encuentran en un marco histórico concreto, que construyen formas particulares de comprender y relacionarse con la realidad social y producen conocimiento (aunque este no sea reconocido como tal en escenarios académicos formales).

Sobre el proceso administrativo

Las formas de entender y practicar la administración se han transformado a lo largo del tiempo tomando fuertes influencias de la filosofía, la Iglesia católica, la organización militar y la Revolución Industrial⁴, entre otras.

La administración científica emerge a comienzos del siglo XX en un contexto donde predominaba la lógica positivista de la economía neoclásica y el racionalismo científico de la modernidad. También en contextos organizacionales donde florecían el énfasis en la productividad y en la eficiencia del trabajo del obrero. Se ha “legitimado” hasta nuestros días una interpretación en la cual la persona humana se entiende como un medio de producción y como un recurso para alcanzar la productividad y la eficiencia, atentando, de esta manera, contra su dignidad. (Barrera y Sanclemente, 2008, p. 13)

Lo anterior refleja el crecimiento económico como fin último de las empresas dándole prelación frente a la humanidad y al ambiente, lógica que a su vez justifica el control organizacional y refuerza los discursos de desarrollo y progreso. La administración ha pasado por diferentes momentos donde hay una persona que dirige y coordina las actividades y otras que las ejecutan. Algunos autores como Babbage (2009), Fayol (2016), Mayo (2005), Smith (2011), Taylor (1917), Weber (1947), entre otros, son considerados los “teóricos clásicos” de la administración por haber desarrollado teorías que son marcos de referencia indiscutible para los desarrollos contemporáneos sobre administración. Para efectos de este artículo se retomará directamente la propuesta de Proceso Administrativo.

⁴Para nombrar algunos ejemplos, Platón, en *La República*, expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos. Aristóteles estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública (monarquía, aristocracia y democracia). A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de organización se transfirieron a instituciones como la Iglesia católica, que sirvió de modelo exitoso para que muchas organizaciones incorporaran su jerarquía, autoridad y coordinación; así, principios como la organización lineal y la unidad de mando tienen sus orígenes en la organización militar. Finalmente, con la invención de la máquina de vapor en 1776 se transforma por completo el mundo de la producción, lo que a su vez modificó las relaciones sociales y de trabajo (Chiavenato, 2004).

Al tratar de retomar una definición sobre administración y proceso administrativo, se abre un panorama amplio de autores que buscan aportar al tema en cuestión (Kliksberg, 1990; Pfeffer, 2000; Silva, 2004), quienes en su calidad de autores contemporáneos retoman los clásicos para sumar a sus planteamientos las nuevas tendencias y retos de la administración⁵. Dicho lo anterior:

De acuerdo con Ortiz, retomado por Menéndez, “la Administración es un proceso mediante el cual se busca llegar al cumplimiento de ciertas metas y objetivos con eficiencia y con eficacia en la aplicación de políticas; en dicho proceso se plantean las funciones de cada individuo y se coordinan los recursos humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar el beneficio social previsto” (2006: 1). Complementando esta idea, Decenzo y Robbins destacan a las personas o al talento humano como factor determinante en la Administración de una organización: “La calidad de una organización está determinada en gran medida por la calidad de las personas que emplea [...]” (2002: 184). (Berrió, 2014, p. 423)

El proceso administrativo propone una serie de subactividades que constituyen las funciones fundamentales para la consecución de una meta determinada, a saber: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar (PODC⁶).

A continuación, se presenta una visión panorámica de los elementos del proceso administrativo, sin profundizar en los detalles y tensiones entre las tendencias que han trabajado el tema ni pretender recoger las especificidades y discusiones que implica cada uno⁷. Se presenta en la Tabla 1 un compendio de sus planteamientos centrales; se sugiere que las cuatro funciones están entrelazadas y no precisan de un orden específico, lo que permite ajuste al objetivo y la situación a abordar.

⁵ No es objeto del presente texto abordar las tensiones presentadas alrededor de la administración como una ciencia o una técnica. Sin embargo, es menester señalar que existe un debate sobre su estatus epistemológico, más aún reconocer que es un debate amplio e inacabado.

⁶ “Mintzberg (1984) recuerda que, en un inicio, para titular el proceso de administración se utilizó un acrónimo ‘bárbaro’ debido a Gulick (1937), aunque inspirado por Fayol: ¡POPCORP! Éste quería decir Planificar, Organizar, Personal (proveerse de), Dirigir, Coordinar, Reportar (informar al superior) y Presupuestar. La segunda ‘O’ después de la ‘C’ aparece sólo por razones fonéticas” (Aktouf, 2001, p. 114).

⁷ Para profundizar sobre el tema ver Aktouf (2001), Kliksberg (1990), Mañunga (2015) o Silva (2004).

Tabla 1. Funciones del proceso administrativo.

Función	Planificación/ Planeación	Organización	Dirección/ Ejecución	Evaluación/ Control
Principales actividades	-Aclarar y determinar objetivos. -Establecer condiciones de trabajo. -Delimitar plan de logros. -Anticipar problemas futuros. -Modificar planes a la luz de los resultados.	-Distribuye el trabajo. -Agrupa obligaciones. -Proporciona recursos. -Establece y reconoce las relaciones necesarias. -Ajusta la organización según el control.	-Pone en práctica la planeación. -Motiva la realización de tareas de forma óptima. -Recompensa las acciones bien desarrolladas. -Revisa esfuerzos a la luz del control.	-Compara los resultados con la planeación. -Evalúa los estándares esperados de las metas. -Sugiere acciones correctivas de ser necesarias. -Ajusta a la luz de los resultados.

Fuente: elaboración propia basada en Aktouf (2001), Kliksberg (1990) y Silva (2004).

El proceso administrativo y la trayectoria de la Casa Cultural El Chontaduro

La Casa Cultural El Chontaduro (CCC) es una organización comunitaria/popular que se gestó en 1982 de la mano con el crecimiento vertiginoso del Distrito de Aguablanca en la ciudad de Cali (Colombia). Se convirtió en un espacio de encuentro principalmente para personas provenientes de la región Pacífica del país que llegaron desterradas de sus territorios producto de las dinámicas del conflicto armado. Los habitantes de este sector, además de desafiar condiciones precarias de vivienda y situaciones de violencia, deben hacerle frente a la falta de oportunidades de empleo, salud y educación. Ante esta dinámica social, la CCC oferta acompañamiento a procesos de lectoescritura a partir de una biblioteca comunitaria, talleres gratuitos de danza, teatro, artes plásticas, entre otros, y fortalece procesos formativos entre mujeres y jóvenes del sector.

El proceso administrativo en la CCC se configura como un campo (Figura 1), donde se encuentran los intereses de otras organizaciones comunitarias/populares con las que El Chontaduro busca establecer relaciones solidarias y de economías alternativas, organizaciones amigas y/o cooperantes, el gobierno local, la comunidad e integrantes de la organización, cada grupo con una idea sobre lo que deben ser los procesos administrativos al interior de una organización comunitaria/popular y su participación e incidencia en sus prácticas cotidianas.

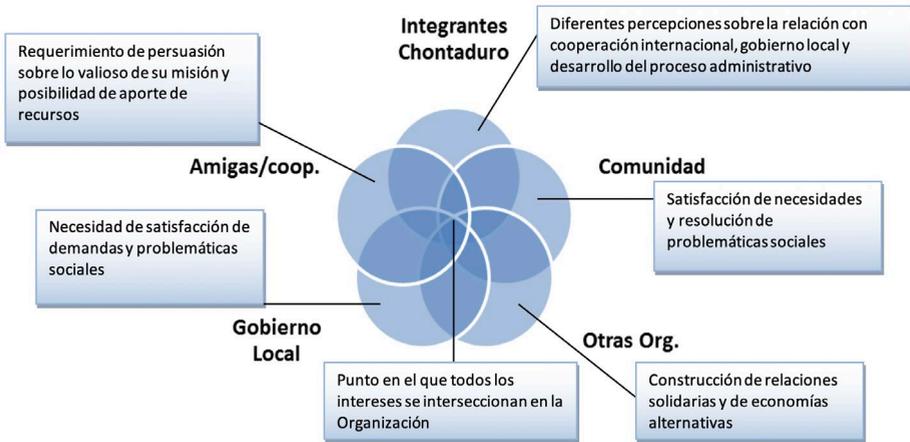


Figura 1. Intereses entrecruzados frente al proceso administrativo en la Organización comunitaria/popular hacia el exterior.

Fuente: elaboración propia.

De igual forma, se configura al interior de la CCC un campo conformado por las percepciones de los integrantes del Equipo Amplio, la Junta Directiva y los donantes amigos (Figura 2). Cada uno de estos agentes tiene una visión particular de la administración y de la forma en que desean que la organización se relacione con esta; en algunos casos, su percepción es que estas actividades solo descentran las energías de la CCC en el trabajo comunitario.

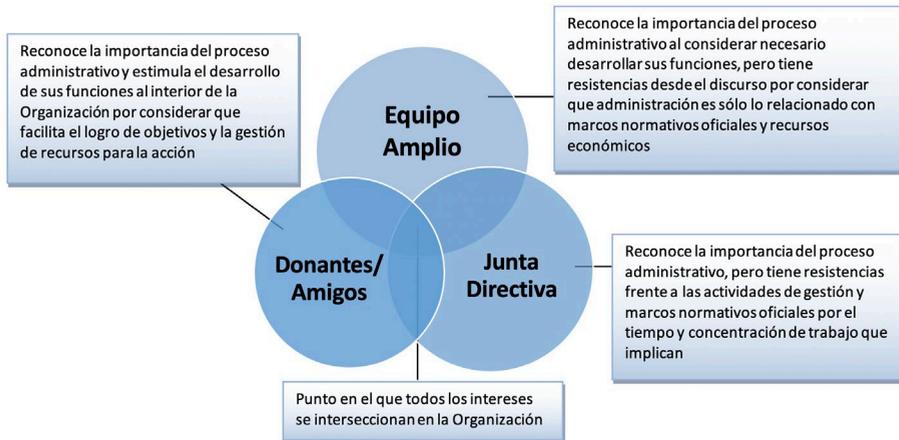


Figura 2. Percepciones entrecruzadas sobre la administración y el proceso administrativo en la Organización comunitaria/popular hacia el interior.

Fuente: elaboración propia.

En la misma línea, y para el caso específico de la CCC, las funciones de planeación, organización, ejecución y evaluación se reconocen como valiosas y necesarias, pero no como parte del proceso administrativo. Como se puede observar, al interior de la Organización se entiende por función o elemento del proceso administrativo solo los que se relacionan directamente con los marcos normativos o recursos económicos:

[...] tienen que ver con toda la parte organizativa en este caso pues, hablando de El Chontaduro, la parte organizativa donde entran como todos los trámites legales, la gestión de recursos ya como de una forma más estructurada, más organizada, lo que tiene que ver con pago de nóminas, con todo este cuento de números que para mí no son como tan agradables, entonces para mí procesos administrativos tienen que ver con toda esta parte de papeleos, con toda esta parte como legal de la organización pero pues resaltando que para mí no es nada nada agradable. (Integrante Equipo Amplio)

La mayoría de las organizaciones comunitarias en Colombia son leídas como obstáculos generadores de disenso y conflicto respecto a las acciones del Estado (Ruiz, 2004). Por lo tanto, acorde al modelo de sociedad imperante y amparado en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos⁸ (OEA, 1966), el país asume la *necesidad* de regular el funcionamiento de dichas organizaciones a través de normas que definan, limiten y vigilen su naturaleza y acción.

Según la historia, porque cuando yo llegué ya estaba con personería jurídica, su visión era más generar procesos organizativos en la comunidad, que pudieran por lo menos fortalecer su identidad y sus formas organizativas; se estaba de acuerdo con que debería ser una cosa fuera de la norma, porque lo legal al contrario limitaba, no permitía y así caminaron durante cierto rato, pero después en ese tiempo habían circunstancias difíciles de grupos armados, de guerra dentro del sector y El Chontaduro empezó a verse como un punto neurálgico en términos inclusive estatales, porque empezaron a ser perseguidos por el mismo Estado pensando que ahí se estaba generando algún proceso organizativo en contra estatal, entonces tocó organizar esta personería jurídica como una manera de no tener esa mirada encima de El Chontaduro. (Representante Legal)

Para ejemplificar algunas de las disposiciones legales a las que deben someterse las organizaciones comunitarias/populares se apela al Decreto 19 de 2012 (Ministerio de Justicia y Derecho,

⁸ Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Ratificado en Colombia mediante la Ley 74 de 1968. "Artículo 21. Se reconoce el derecho de reunión pacífica. El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por las leyes que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral pública o los derechos o libertades de los demás" (OEA, 1966).

2012) que, modificando el Decreto 2150 de 1995⁹ (Ministerio de Justicia y Derecho, 1995) dispone sobre la periodicidad con que las organizaciones deben registrarse jurídicamente:

REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL - RUES. El artículo 166 modificó el artículo 11 de la Ley 590 de 2000 que creó el Registro Único Empresarial - RUE, que en lo sucesivo se denominará el Registro Único Empresarial y Social - RUES, el cual incorporó e integró, además de las operaciones del Registro Mercantil y del Registro Único de Proponentes, las del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro [...] El titular del registro renovará anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año este registro. Los registros públicos que se le trasladan a las Cámaras de Comercio serán asumidos por éstas a partir del primero (1°) de marzo de 2012. (Ministerio de Justicia y Derecho, 2012)

Lo anterior es una muestra de los marcos normativos que la oficialidad exige a las organizaciones, y la visión *empresarial* de los organismos de control frente a las implicaciones de estos procesos. El Decreto 2150 básicamente *equipara* los costos de registro de las organizaciones sin ánimo de lucro con el de las sociedades comerciales y el Decreto 19 crea una figura (RUES) que las obliga a registrarse cada año.

Así, mientras la Cámara de Comercio aumenta el costo de registro de las organizaciones y accede a un recurso antes inexistente (la norma indica que el registro debe realizarse anualmente, antes solo era necesario en la inscripción), y el Estado aumenta los canales para vigilar y controlar a las organizaciones, estas deben invertir en los registros y cumplir con las disposiciones legales si quieren participar en convocatorias para acceder a recursos que fortalezcan su acción.

Además, se observa cómo se trasladan al ámbito local las lógicas de mercado representadas a nivel internacional con el Consenso de Washington. Un Gobierno nacional que emite legislaciones bajo premisas de *buena fe* pero que despliega debilitamiento y control sobre las organizaciones comunitarias/populares. Este es el motivo por el que quienes integran las organizaciones comunitarias/populares tienen prevenciones y resistencias frente a lo que consideran proceso administrativo.

⁹ Decreto 2150 de 1995: “Capítulo II. Artículo 40. Supresión del reconocimiento de Personerías Jurídicas: Suprimase el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones [...] y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro. Dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido [...] Las entidades formarán una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio” (Ministerio de Justicia y Derecho, 1995).

[...] los procesos administrativos son unas cosas jartas [sic], que lo limita a uno en muchas cosas que uno quiere hacer, en muchos sueños, muchas propuestas y que uno tiene siempre que estar mediando entre lo que se hace en términos como organizativos y construcciones sociales y comunitarias entre esas exigencias que tienen, que hay a nivel estatal que uno dice, ¿y eso para qué?, ¿en qué ayuda?, antes, al contrario, con las que uno, en muchas ocasiones, en la mayoría no está de acuerdo. Entonces, toca es como una mediación entre todo eso, de todos modos, me parece importante que algunas cosas lo hemos podido hacer a nuestra manera. (Representante Legal)

Otro campo problemático identificado al interior de la CCC (Figura 3) es la necesidad de gestionar recursos para continuar con las actividades propias de la organización y generar condiciones dignas al equipo de trabajo que en la actualidad se relaciona desde una dinámica más cercana al voluntariado. Por una parte, están las condiciones de las organizaciones e instituciones de cooperación para el acceso al recurso; por otra, el tiempo que demanda la realización de proyectos y diligencias legales para cumplir con los requisitos; finalmente, se encuentran las necesidades de los contextos. El equipo de trabajo constantemente se enfrenta a la decisión sobre lo prioritario en el entramado de necesidades a ser suplidas y frente a una dinámica de concentración de trabajo en pocas manos.



Figura 3. Intereses entrecruzados frente a la gestión.

Fuente: elaboración propia.

De cara a estas necesidades de gestión manifiestas, la CCC ha planteado diferentes alternativas para hacer frente a la crisis económica.

[...] ese es un proceso que hacemos de diferentes maneras, una tiene que ver con los apoyos en redes, que realmente nos ha permitido resistir en esta falta de valoración de los procesos sociales, hacemos trueques y todo, esas redes son a nivel local, nacional e internacional, porque estos grupos de intercambio, esta asociación que se formó en Suiza son parte de esas redes de apoyo, entonces es como la base de la gestión que hacemos. De todos modos, en estos momentos tenemos un equipo de gestión y estamos mirando la posibilidad que algunas agencias u organizaciones también nos puedan apoyar. (Representante Legal)

Es importante rescatar en este momento que el trabajo en red consolidado por la CCC, junto a otras organizaciones comunitarias/populares, ha permitido la sobrevivencia y fortalecimiento de muchas de las organizaciones y sus entornos, con la creación de espacios de encuentro solidario y reflexivo, el reconocimiento de saberes, formas de relación y economías alternativas a las imperantes. Resaltando que el trabajo en red no es solo por necesidad, también es una apuesta política.

[...] la realidad social se construye y es posible transformarla en relación con otros y mediante la acción humana que, de acuerdo con Arendt (1999) nunca es individual, sino colectiva [...] Aunque en términos de espacio, las acciones se concentran en su propio territorio, en sus trayectorias es relevante el trabajo con otras organizaciones, de modo que no solo van configurando redes sino que también se proyectan hacia la elaboración de políticas de construcción de país, es decir, acciones que tengan mayor incidencia a nivel estructural de la sociedad, sin dejar de lado la construcción de identidad desde lo cultural, lo étnico y lo territorial. (Bermúdez y Rodríguez, 2013, p. 117-139)

Como alternativas construidas por la organización para la gestión de recursos aparecen los espacios de gestión a nivel local, nacional e internacional, aquí la CCC ha construido una comisión que se encarga de la construcción de proyectos que permitan la participación en convocatorias. Esta comisión trabaja articulada a diferentes redes de apoyo para adquirir herramientas técnicas necesarias en el ejercicio de la gestión.

La gestión de proyectos a nivel local también tiene que ver con relaciones que se intentan establecer con el gobierno local y organizaciones de cooperación internacional. Para el caso particular de El Chontaduro, estos acercamientos se han intentado desde la búsqueda de reconocimiento hacia las organizaciones comunitarias/populares como escenarios de intervención social y construcción de ciudad.

[...] nos hicimos el cuestionamiento de que realmente a nivel nacional y estatal estamos buscando nuevas formas inclusive organizativas y de gobernanzas. El mismo Estado debe financiar y apoyar este tipo de procesos, porque para eso también damos impuestos, o sea, es una plata de la misma gente y dijimos no eso tenemos que mirarlo. (Representante legal)

Para las dinámicas comunitarias es difícil establecer relaciones con los poderes estatales. Aunque se haga desde un lugar de exigencia, implica un ejercicio permanente de desconfianza y resistencia frente a las formas oficiales. Finalmente, cuando se logran establecer contactos con organizaciones, instituciones o entidades que pueden financiar sus procesos, las organizaciones deben enfrentarse a nuevas contradicciones y desafíos como las especificaciones de uso de los recursos donde no se admite asignar parte del presupuesto a gastos de personal o administrativos.

Este rastreo permite plantear que las organizaciones comunitarias/populares no están lejos de lo administrativo, están lejos de las imposiciones normativas que pretenden control y ganancia a partir de procesos sociales. Resistir a las dinámicas administrativas enmarcadas en las lógicas del mercado y que buscan ver rentabilidad en lo social, es otra forma de resistencia frente al sistema capitalista; y quienes prefieren convertir lo social en una estrategia de manejo de recursos, con proyectos técnicamente viables, pero sin impacto en la comunidad, optan por una forma de perpetuar ese sistema.

Administración con sabor a chontaduro

Para tener una idea más clara sobre la mirada administrativa que se propone, en la Tabla 2 se presenta la propuesta administrativa de una organización con ánimo de lucro, una sin ánimo de lucro y la experiencia de El Chontaduro.

Tabla 2. Organización con ánimo de lucro, organización sin ánimo de lucro, Casa Cultural El Chontaduro.

Org. con ánimo de lucro	Org. sin ánimo de lucro	Casa Cultural El Chontaduro
Propósito: maximizar la riqueza de dueños o accionistas	Propósito: cumplimiento de la misión de la organización	Trabaja por fortalecimiento, preservación y defensa de los derechos humanos, la identidad étnico-racial, la equidad de género.
Valor producido: <i>Rentabilidad Financiera</i>	Valor producido: <i>Logro de Objetivos Sociales</i>	Prevención de violencia. Fortalecimiento de identidad étnica y cultural. Empoderamiento de mujeres y jóvenes.
Ingresos dependen de la venta de productos y servicios	Ingresos dependen de la persuasión a fuentes de recursos de que su misión es valiosa y prioritaria	Ingresos a 2014: Proyecto con DMO, Amigos en Alemania, Fundación en Suiza, Proyecto Alcaldía de Cali.
Permanece con la producción de valor financiero a lo largo del tiempo (<i>valor privado</i>)	Permanece con la habilidad de gestión de recursos	Los proyectos con DMO y la Alcaldía son hasta el 2015. Es necesario seguir gestionando.
Produce alto rendimiento reflejado en estados financieros pasados y futuros	Realiza contribuciones sociales sin rentabilidad financiera y solo visibles a lo largo del tiempo (<i>valor público</i>)	Aporte a una sociedad más justa y equitativa.

Fuente: elaboración propia basada en varios autores.

En resumen, las empresas privadas pueden concentrarse casi exclusivamente en la pregunta del rendimiento financiero y, al hacerlo así, estar seguras de que están produciendo valor y garantizando su supervivencia. En contraste, las organizaciones que proponen generar valor público no pueden enfocarse tan agudamente en una sola meta. En su lugar, tienen que abocarse a la pregunta de que, si están produciendo valor público, definido en términos de una misión importante que ellas podrían alcanzar. Sin embargo, esto no es todo. Deben enfocar su atención en su financiamiento para asegurar la futura supervivencia. (Mokate y Saavedra, s.f., p. 11)

Asumiendo las características de las organizaciones sin ánimo de lucro, la CCC no busca maximizar resultados sino contribuir con transformaciones sociales.

Claro que hay muchísimas diferencias, porque mientras una empresa con ánimo de lucro está siempre pensando en el capital, acá en un proceso comunitario estamos pensando en algo que no da nada de plata, sino que al contrario produce unos gastos que nadie los valora. Entonces, por lo tanto, esos procesos formativos y organizativos no se pueden comparar con una empresa con ánimo de lucro, que está directamente pensada en capital. Acá es una formación humana, por lo tanto y además de eso, es mucho más fácil alcanzar las metas, los indicadores de logro, lo que tengan ellos ahí es mucho más fácil, que en un proceso comunitario porque en un proceso comunitario tiene que ver con afectos, tiene que ver con sentimientos, tiene que ver con procesos que a veces sí, a veces no, circunstancias que a veces pasan en una comunidad, en donde a uno le toca retroceder y mirar eso no lo logró pero entonces yo no me voy, yo no, o trato de lograr eso como sea. Bueno, en fin, es una cosa totalmente distinta, totalmente diferente. (Representante legal)

La CCC no desarrolla el proceso administrativo desde la racionalidad técnica, lo hace para proyectar su trabajo comunitario, para entender la realidad y establecer una relación dinámica entre acción y reflexión a partir del diálogo y el reconocimiento de saberes. Por ello, el fundamento para su acción es la educación popular.

Pensar las prácticas administrativas y reflexionar sobre las denominadas teorías de la organización por fuera de los paradigmas de la historia, la sociología, la economía política, la antropología [...] significaría retornar a épocas humanistas ingenuas o, lo que es peor, caer en el simplismo tecnocrático que, por despreciar el valor de estas ciencias como paradigmas interpretativos, prefiere valerse del mazo disciplinario o de las simples modas que prometen paraísos que nunca se concretan. (Cruz, 2005, p. 108)

Retos desde el trabajo social para acompañar el proceso administrativo en escenarios comunitarios

Proponer retos para el trabajo social respecto al proceso administrativo en escenarios comunitarios, supone definir el rol del trabajo social en el *acompañamiento* del proceso. Es decir, reconocer que no es el trabajo social el que va a realizar las funciones del proceso, son las personas que integran las organizaciones y, como tal, el rol está en el fortalecimiento de habilidades, generación de espacios de reflexión y fundamentación, para la realización del mismo. Algunos de estos retos pueden ser:

Se hacen postulados sobre la visión de las relaciones empresa-persona, en especial como volviendo a las primeras propuestas de la década de los cuarenta, que, si bien las nuevas teorías hacen énfasis en la persona, debería entenderse como el eje y centro de la organización, como el aliado fundamental de los procesos y la sostenibilidad de la misma. (Torres, 2005, p. 114)

Comprensión del proceso administrativo. Al describir y analizar el proceso administrativo realizado en la CCC, se hace evidente la falta de conocimiento frente al mismo. Las organizaciones tienen intuiciones o aproximaciones a lo que es e implica el proceso administrativo en sus trayectorias, pero es necesario generar espacios que permitan dimensionar el alcance del proceso administrativo como herramienta que puede llegar a potenciar sus objetivos, a partir del estudio de diferentes concepciones sobre administración.

Flexibilidad y/o acompañamiento en los trámites legales. Para las organizaciones comunitarias acercarse a los marcos normativos oficiales que delimitan su acción no es fácil. Lo anterior se debe a que en la mayoría de los casos no hay formación o preparación técnica para asumir ciertas decisiones, por ejemplo, si es más “conveniente” la figura jurídica de asociación o la de fundación. Por lo anterior, una estrategia para acompañar procesos comunitarios desde su hacer administrativo, es el fortalecimiento de herramientas técnicas que les permitan apropiarse y comprender esa dimensión.

Reconocimiento de saberes. Cada integrante de organización es una forma de comprender y analizar la realidad social y como tal debe tener un lugar importante en la construcción de metodologías de trabajo, toma de decisiones y desarrollo de procesos al interior de la organización. En el acompañamiento de estos procesos, desde el Trabajo Social, se debe promover la consolidación de estrategias organizacionales que vigoricen la participación de quienes integran los equipos de trabajo en las diferentes acciones a realizar por la organización.

Reconocimiento de redes de trabajo. Para los entornos comunitarios es importante que el proceso administrativo reconozca los intercambios y redes solidarias que se construyen entre organizaciones, permitiendo consolidar los objetivos propuestos en cada espacio colectivo, construir nuevas miradas sobre la realidad y retroalimentar metodologías y técnicas para abordarla. Desde el Trabajo Social y tomando herramientas de la planificación estratégica, se puede coordinar la formulación de estrategias de trabajo articulado que reconozcan y potencien las redes informales que establecen las organizaciones.

Autonomía. Un elemento importante en el desarrollo del proceso administrativo es que las organizaciones puedan conservar su autonomía frente a decisiones, objetivos y metodologías de trabajo (es claro que cada organización es en teoría autónoma, pero como se mencionó

anteriormente, cada vez son mayores los escenarios de “rendición de cuentas” que deben asumir, al menos desde las exigencias normativas locales). Lo anterior implica mediación entre los procesos comunitarios y las instancias de control, paralelo a la construcción de alternativas que permitan mayor maniobrabilidad frente al tema.

La autonomía también es necesaria al interior de las organizaciones. Es un reto para el trabajo social en el acompañamiento al proceso administrativo desde escenarios comunitarios, posicionar la autonomía como criterio fundamental de trabajo, establecer escenarios donde desde lo individual o el trabajo en equipos se puedan proponer y realizar procesos acordes a los objetivos organizacionales y proponer, fortalecer y desarrollar actitudes, aptitudes y habilidades que promuevan la creatividad y la participación en la dinámica de la organización. Contrario al modelo tradicional de organización construido sobre la lógica del control, las organizaciones comunitarias/populares sientan sus bases desde la autorregulación y se caracterizan por la confianza, el compartir, el derecho al error.

Esta es la razón por la cual (en forma coherente con la finalidad liberadora de la educación dialógica) no se trata de tener en los hombres el objeto de la investigación, no son los hombres, como si fuesen piezas anatómicas, sino su pensamiento-lenguaje referido a la realidad, los niveles de percepción sobre esta realidad y su visión del mundo, mundo en el cual se encuentran envueltos sus temas generadores. (Freire, s.f., p. 113)

Conclusiones

Frente a la incorporación o no de los elementos del proceso administrativo por parte de la organización comunitaria/popular, se evidencia que dichos elementos no solo están presentes en la Organización, también se valida dentro de esta la importancia de desarrollarlos. No obstante, gracias a una sesgada concepción del proceso administrativo, sus funciones se implementan de manera empírica y motivadas por las exigencias de gestión y marcos normativos y de control local.

En relación con el proceso administrativo y la trayectoria de la CCC, es necesario mencionar que esta presenta resistencias por considerarlo un cúmulo de técnicas y recetas que responden a unas lógicas de mercado. Lo anterior es susceptible de transformación en tanto se reconoce que el proceso administrativo surge gracias a la búsqueda de rentabilidad y optimización de la producción, pero también que sus planteamientos han sido interpretados siempre a la luz de una racionalidad técnica que no permite establecer rupturas con algunos elementos del pasado para potenciar otros que representan aportes valiosos al proceso organizativo.

Es innegable que la dinámica de gestión de recursos y la necesidad de fortalecer las herramientas técnicas para la presentación de proyectos sociales a organismos de cooperación, permite a las organizaciones abrir un espacio para pensarse la dinámica interna y, desde ahí, reestructurar las líneas de acción, los objetivos y alcances propuestos. Es decir, el proceso administrativo posibilita el fortalecimiento interno de la organización.

[...] un “nuevo” pensamiento administrativo, en razón de su función crítica, podría concebirse como un continuo estado de alerta en defensa de los derechos humanos en el mundo del trabajo y de las organizaciones, en favor de la transparencia y en contra de la manipulación psíquica, el “terror” organizacional o el “despotismo” fabril. En suma, en defensa de la dignidad humana y del sujeto que se debe respetar como autónomo en su conciencia libre. Es mucho pedir hoy en día, es cierto. Pero es lo menos que puede proponerse la academia, antes de terminar de inclinarse delante de los diseños instrumentales que hacen de los seres humanos simples cosas manipulables que, sin embargo, se creen libres. (Cruz, 2005, p. 11)

La práctica de un “nuevo” pensamiento administrativo implica cuestionar supuestos, ideas y principios sobre los que está cimentada la tradición administrativa. En el contexto actual encontramos un Estado que ha transformado sus funciones en lo social (responde a la acumulación rápida de capital financiero) e instituciones que no dan respuesta a problemáticas sociales (mayor nivel de demanda y mecanismos que no dan respuesta) agudizando las expresiones de la “cuestión social”. Construir un campo profesional implica problematizar la legitimidad de la intervención y la formación tanto como reflexionar sobre quiénes legitiman y por qué.

El ejercicio profesional en procesos comunitarios requiere tener en cuenta los diferentes agentes que tienen lugar en el contexto. En esta línea, Rozas (2002) plantea que, para la intervención en comunidad, es preciso pensar la relación Estado-sociedad, lo que permite concebir a la comunidad como ese colectivo que posee significados, representaciones sociales y agencias indispensables para promover estrategias de transformación de los entornos comunitarios.

Es evidente que en la mayoría de los casos las organizaciones están supeditadas a las decisiones y exigencias de quienes aportan los recursos económicos¹⁰. Sin embargo, es importante señalar que ejercicios de dignidad y autonomía de las comunidades frente a estos, solo pueden darse en relación a una adecuada información e incorporación de las normas que circundan sus

¹⁰ Lo que implica otro debate si recordamos que la mayoría de estos recursos provienen de los impuestos pagados por las mismas comunidades y si reflexionamos sobre los mecanismos para decidir qué necesidades requieren dicha inversión prioritaria.

actividades, permitiendo ubicarse en un terreno decisivo incluso desde un lugar diferenciado de manejo/posesión de los recursos.

El Trabajo Social debe enfrentarse a formas de intervención acordes a las nuevas configuraciones y expresiones de la “cuestión social” y sus expresiones en los diversos contextos sociohistóricos, y desde el quehacer profesional construir estrategias de interlocución con instancias locales, regionales, nacionales e internacionales relacionadas con la problemática a abordar y pertinentes para la gestión de recursos.

Es necesario pensar una forma de ver lo organizacional en lo comunitario desde las diversas dinámicas propias de estos espacios e indagar cómo el Trabajo Social puede aportar a la construcción de una dinámica que no proyecte la organización como una empresa que debe generar recursos, indicadores, fuentes de verificación, etc., y en cambio le permita navegar en el mar de posibilidades y necesidades que surgen frente al tema de los recursos, la gestión de proyectos y el establecimiento de relaciones con las instancias gubernamentales y organismos internacionales, una mirada que conciba la organización como un espacio de interrelación que negocia todo el tiempo con diferentes agentes e intereses.

La profesión deberá tener una apuesta política clara que le permita desenvolverse en el campo comunitario desde el fortalecimiento administrativo. Dependerá de la concepción y planteamientos que presente en dichos contextos que su intervención logre ser validada por los diferentes agentes, por tanto, exige un compromiso ético y político para su abordaje. Sumado a ello, la revisión sociohistórica del campo, sus agentes, *habitus*, trayectorias y capitales han de constituirse en la ruta que guíe la construcción de propuestas colectivas de intervención en lo social. De igual forma, la academia en su compromiso con los contextos sociales debe fortalecer herramientas al interior de las organizaciones comunitarias/populares para sistematizar sus ejercicios, sus propuestas metodológicas, para plasmar su cosmovisión y construcción de conocimiento de forma autónoma sin depender de ejercicios de vínculos momentáneos con lo institucional.

“Somos libres de inventarnos a nosotros mismos.

Somos libres de ser lo que se nos ocurra ser.

*El destino es un espacio abierto y
para llenarlo como se debe hay que pelear a brazo partido
contra el quieto mundo de la muerte y la obediencia
y las putas prohibiciones”*

(Eduardo Galeano, La canción de nosotros, fragmento).

Referencias

- Aguerrebere, T. (2005). *Globalización neoliberal, Desafío ético para el Trabajo Social*. Monografía final. Universidad de la República de Uruguay. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Trabajo Social. Consultado de: <http://www.margen.org/tesis.html>
- Aktouf, O. (2001). *La administración entre Tradición y Renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle.
- Arias, L. A. (2004). *Organización y participación en Colombia: Aportes desde la investigación*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Monserrate.
- Babbage, C. (2009). *On the economy of machinery and manufactures*. Cambridge University Press.
- Barrera, E. y Sanclemente, J. (2008). Una perspectiva genealógica y crítica para repensar la administración. *Revista Universidad EAFIT*, 44(152) 11-35.
- Bermúdez, C. y Rodríguez, A. (2013). *Intervención Social y organizaciones comunitarias/populares en Cali*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Berrío, O. (2014). Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social. *Prospectiva*, 19, 417-439.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid, España: Taurus Ediciones.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MCGraw-Hill.
- Cruz, F. (Comp.) (2005). *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Freire, P. (s.f.). *La Educación como práctica de la libertad*. Armenia, Colombia: Libertaria Universitaria.
- Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Tesis.
- Londoño, S. A. (2019). Investigación y revistas en el Trabajo Social colombiano: la Reconceptualización como objeto de estudio. *Pauta*, 17(43), 187-202.
- Maidana, D. y Cassano, D. (2008). *Las Fundaciones comunitarias y el financiamiento solidario de las organizaciones sociales y sus proyectos. Una mirada desde el Sur*. Buenos Aires, Argentina: Inter-American Foundation (IAF)-Fundación SES.

- Mañunga, Á. (2015). *Administración con sabor a Chontaduro: El proceso administrativo desde la organización comunitaria/popular Asociación Casa Cultural El Chontaduro periodo 2012-2014* (tesis de grado). Universidad del Valle, Cali.
- Mayo, E. (2005). *The human problems of an Industrial civilization*. London: Routledge.
- Ministerio de Justicia y Derecho, Colombia. (1995). Decreto 2150 de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
- Ministerio de Justicia y Derecho, Colombia. (2012). Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
- Mokate, K. y Saavedra, J. J. (s.f.). *Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales*. Washington, D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- Netto, J. et al. (2002). Reflexiones en torno a la “cuestión social”. En *Nuevos escenarios y práctica profesional* (pp. 10-29). Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- OEA. (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Recuperado de <http://www.oas.org/es/cidh/expresion/showarticle.asp?artID=189&IID=2>
- Parra, G. (2006). Aportes al análisis de la Reconceptualización en América Latina. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/html/reconceptualización/reco-05.html>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.
- Rozas, M. (2001). La cuestión social contemporánea y la intervención profesional como campo problemático. En *La intervención profesional en relación con la cuestión social. El caso del Trabajo Social* (pp. 218-263). Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Rozas, M. (2002). *Una perspectiva teórica-metodológica de la intervención en Trabajo Social*. Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Ruíz, V. (2004). Organizaciones comunitarias y gestión asociada: Una estrategia para el desarrollo de la ciudadanía emancipada. Buenos Aires: Paidós.
- Silva J. (2004). Sobre la administración. Comentarios a un texto de Bunge. *Contaduría y Administración*, 213, 121-147.
- Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza.
- Taylor, F. (1917). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper and Bros.
- Torres, A. (2002). Reconstruyendo el vínculo social. Lo comunitario en tiempos globalizados. *Prospectiva*, 6-7, 27-44.

- Torres, A. (2006). Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 4(2), 167-199.
- Torres, C. E. (2005). Trabajo Social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. *Revista Colombiana de Trabajo Social*, 19, 98-127.
- Valencia, J. F. y Marín, M. S. (2011). Historia de las organizaciones sociales de base. *Kavilando*, 3(1/2), 60-65.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. España: Síntesis.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: The Free Press of Glencoe.