

## Estrategias comunicativas para la movilización social en procesos de planeación del desarrollo local

**Lucero Giraldo Marín\***

**Bibiana Magaly Mejía\***

**Recibido: 20 de junio, 2011**

**Aceptado: 9 de agosto, 2011**

### **Resumen**

El avance de investigación que se presenta da cuenta de la primera fase del proyecto de investigación "Estrategias Comunicativas para la movilización social en procesos de Planeación del Desarrollo en los municipios del Departamento del Quindío" que se encuentra en ejecución por parte de docentes del Programa de Comunicación Social – Periodismo, de la Universidad del Quindío.

Teniendo como referente la formulación de los planes de Desarrollo 2008 -2011, se realiza una reflexión en torno a la relación participación/sociedad civil/comunicación, en la búsqueda de proponer estrategias comunicativas que potencien la participación de la sociedad civil en la planeación del desarrollo local.

En los procesos estudiados, tanto los espacios participativos como las estrategias comunicativas que los sustentan, aparecen muy limitadas en su concepción y en su aplicación, lo que ha impedido que la planeación participativa se convierta en instrumento para la progresiva construcción de ciudadanía y de democracia.

**Palabras clave:** Sociedad Civil, Estrategias comunicativas, procesos participativos

\* Programa Comunicación social – Periodismo. Facultad de Humanidades y Bellas Artes. Grupo de Investigación "Comunicación, cultura y periodismo". Universidad del Quindío. Colombia  
email: lgiraldo@uniquindio.edu.co y bibianamejia@uniquindio.edu.co

**Abstract**

The progress of the research presented shows the first stage of the research project "Communicative strategies for social mobilization in Development Planning processes in the towns of Quindío Department" which is being carried out by the teachers of the social Communication – Journalism Program from the University of Quindío.

Taking as reference the formulation of development plans for years 2008 -2011, it is reflected on the relationship "participation / civil society / communication" in the attempt to propose communicative strategies which strengthen civil society participation in local development planning.

In the revised processes, both participatory spaces and communicative strategies that support them seem to be very limited in its conception and implementation, which has prevented the participatory planning to become a tool for the progressive construction of citizenship and democracy.

**Keywords:** Civil Society, Communication strategies, participatory processes

**Introducción**

Las universidades y los centros de estudio e investigación, están llamados a desarrollar una labor importante en la construcción democrática de países que, como Colombia, han estado sumidos en décadas de violencia política, en un contexto de creciente desigualdad social.

Esta construcción democrática tiene como uno de sus ejes estructurantes la participación ciudadana, que en el caso de Colombia, se ha promovido como una respuesta ante la crisis de representación de los partidos políticos y la escasa participación de la sociedad civil en la construcción de lo público.

Con las reformas constitucionales de 1986 y 1991, se formalizaron espacios, instancias y mecanismos de participación ciudadana, y en especial con la ley 152 de 1994 se institucionalizó la participación ciudadana en la

formulación de los planes de Desarrollo municipales, departamentales y Nacional, instancia que a nivel de los municipios y departamentos ha tenido muy diversos resultados, debido a la deslegitimación popular que vincula lo participativo con prácticas políticas deshonestas, como liderazgos que sólo responden a intereses particulares, la falta de transparencia en las decisiones y en el manejo de los recursos, las luchas intestinas entre micro-poderes, la incapacidad de las administraciones para responder a las demandas y requerimientos ciudadanos y, fundamentalmente, el hecho de que la oferta participativa respondió más a una iniciativa estatal y de la clase política, en su interés por legitimarse, que a un proceso cultural de raíces ciudadanas, lo que le ha otorgado al proceso participativo un carácter ajeno a la población tanto en sus contenidos como en sus estrategias.

En ese contexto, la Universidad del Quindío y, en especial, el Programa de Comunicación social – Periodismo, a través de la Vicerrectoría de Investigaciones, se propuso realizar un diagnóstico sobre los procesos de participación ciudadana y comunicación que acompañaron la formulación de los planes de desarrollo 2008-2011 de los 12 municipios del Departamento del Quindío, con el fin de diseñar estrategias comunicativas que fortalezcan los procesos de movilización social en la planeación del desarrollo.

El departamento del Quindío es el escenario natural de actuación e incidencia de la Universidad que lleva su nombre, de ahí el interés por estudiar específicamente esta región, ya que es allí donde puede cumplir con su misión institucional de vincularse al desarrollo regional y trabajar al lado de líderes sociales, alcaldes y comunidad en general, para fortalecer la cultura política de administradores y ciudadanos.

La preocupación por la relación entre procesos participativos y estrategias comunicativas nace de la certeza de que la comunicación está llamada a promover la reflexión y la construcción teórica, por una parte, y la actividad concreta organizada, planificada como acción política, por la otra. De esta manera, las estrategias comunicativas facilitan los procesos de movilización social, orientados al respeto por la pluralidad, la opinión, la diversidad y la identidad, con el fin de aportar a la construcción colectiva de un proyecto de ciudad y/o municipio y de generar legitimidad, presencia y conocimiento de la gestión pública, en la perspectiva de derechos

ciudadanos, mediante la apertura, la interlocución y la visibilidad en sus relaciones con los públicos internos y externos.

Preguntarse hoy por el papel de la comunicación y su relación con los procesos de participación es importante, en la medida en que invita a reconsiderar el problema de las oportunidades y formas de participación de los diferentes sujetos y grupos sociales en la elaboración de las propuestas y en la ejecución de los proyectos que definen un futuro deseado y compartido, lo que por cierto lleva a asumir la comunicación como un derecho social que está ligado al acceso, los usos, las prácticas, el reconocimiento y la participación de los ciudadanos como sujetos con capacidades de formular proyectos de sociedad (Martín-Barbero, 1995, pp. 143-205)

Nos remite, igualmente, a las múltiples maneras de cómo hombres, mujeres, grupos y sectores diversos de la sociedad buscan la visibilidad, el reconocimiento y la credibilidad, proceso que implica la competencia por el acceso a la esfera pública, y pone en el centro del debate la reflexión sobre: ¿cómo se participa y cómo se comunica? y la lucha por el sentido del mundo que se habita.

La participación ciudadana se entiende como una categoría en estrecha relación con la comunicación; participar es comunicar y ello básicamente se concreta en el nivel local cuando la argumentación es la base de la relación entre quienes negocian, se convierte fundamentalmente en un problema de intereses, de motivaciones, de toma de decisiones; es decir, de poder, en el que intervienen individuos con expectativas y visiones de mundo diferentes y en el que los intereses individuales deben ser tenidos en cuenta para lograr la acción colectiva.

¿Qué hacer entonces para ir más allá del discurso? ¿Cómo pueden las organizaciones a todos los niveles posicionarse en el ámbito local y alcanzar el reconocimiento de sus propuestas? Una de las respuestas está en el orden del compromiso con los procesos de movilización social en torno a la formulación y ejecución del desarrollo, lo que implica que el sector privado, la sociedad civil y el Estado deben replantear sus papeles para ser exitosos en la nueva arena política: el espacio de lo público.

B. Toro y M. Rodríguez (2001) definen la movilización social como la convocación de voluntades para lograr un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartido. Lo interesante que se desprende de esta definición es que al ser una convocación, esa movilización tiene que ser un acto de libertad; por ser una convocación de voluntades tiene que ser un acto de pasión, y también por ser una convocación de voluntades hacia un propósito común, es un acto público y de participación. Esta convocación se hace estratégica, se instala; los municipios deben asumir el reto de establecer los elementos de continuidad que requiere una acción sostenida y persistente en el tiempo para lograr la transformación en el marco de una concepción multidimensional, lo cual implica trascender la actuación sectorial del Estado, proponiendo nuevos modelos de gestión y de relacionamiento con la ciudadanía como corresponsable de su propio desarrollo.

En ese sentido el presente proyecto se orienta por la siguiente **pregunta de investigación:** ¿Cómo fomentar a través de estrategias comunicativas procesos de movilización social para la planeación del desarrollo local?

El avance de investigación que se presenta da cuenta de la primera fase del proyecto, que buscó un acercamiento inicial a los procesos de participación ciudadana y de comunicación que acompañaron la formulación de los planes de desarrollo, y realiza una reflexión inicial de la relación *participación/sociedad civil/comunicación*.

## **1. Marco contextual y conceptual**

### **1.1 La planeación participativa en Colombia**

La ley 152 de 1994 (Orgánica de Planeación) del Congreso de Colombia desarrolla el mandato constitucional que crea el sistema nacional de planeación. Uno de los aspectos centrales de esta ley, se refiere a la intervención de la ciudadanía en la formulación de planes de desarrollo territoriales a través de los Consejos Territoriales de Planeación (C.T.P), instancia que debe estar conformada por los representantes de los sectores

económico, social, educativo, cultural, ecológico, comunitario, de indígenas y mujeres, entre otros.

Los planes de desarrollo deben sintetizar la forma cómo piensa y opina un pueblo con respecto, tanto a las reglas mínimas como a las disputas de intereses, a las coaliciones de gobierno, a las actuaciones de los gobernantes y, en fin, a la agenda de problemas que esa opinión juzga como básicos en cada momento de su desarrollo; ello implica la construcción de una imagen compartida del municipio deseado, a mediano y largo plazo y éste es un proceso no carente de conflicto por las múltiples partes en juego, todas ellas con intereses y apuestas diferentes.

La planeación participativa, a través de la figura de los C.T.P., ha permitido interesar en los asuntos públicos a ciudadanos que, aunque organizados en juntas o diversas asociaciones, no tenían posibilidad directa de ser escuchados y de alguna manera influir en los destinos de sus localidades. Como ejercicio democrático, la planeación participativa potencia la formación de líderes, densifica el tejido social y exige de las administraciones municipales una conducta abierta tanto para la interlocución como para la veeduría ciudadana.

Sin embargo, este tipo de participación ha tenido muchos inconvenientes para hacerse efectivo ya que fácilmente se presenta la manipulación con el fin de alcanzar acuerdos pre-fabricados. La posibilidad de consensos transparentes y auténticamente participativos se limita cuando no se dan en condiciones de igualdad con respecto al poder, a la información, a la capacidad de argumentación y al interés de negociar y establecer acuerdos y compromisos bilaterales. Los espacios de participación ciudadana en el marco de la constitución del 91 no han sido apropiados ni defendidos por los ciudadanos, en su letargo histórico de permitir que otros decidan, que otros opinen, que el futuro deseado sea señalado y designado por unos pocos que se han adueñado de la palabra pública.

Se requiere, entonces, fortalecer los procesos participativos mediados por componentes comunicativos que potencien la voz de la sociedad civil, así se puede garantizar que las ejecutorias gubernamentales respondan a las expectativas y requerimientos de los grupos poblacionales de los

municipios, que sean acordes con las propuestas de solución de quienes han identificado las problemáticas y que se avance en los procesos de inclusión social y desarrollo humano. El papel de la sociedad civil es de suma importancia para alcanzar este objetivo, se trata de velar por el efectivo cumplimiento de las obligaciones del Estado y convertirse en la conciencia crítica de la sociedad, tanto para sensibilizar al Estado como a la sociedad misma sobre su responsabilidad. Al respecto, Toro y Rodríguez (2001: 22) plantean que: "La libertad no es posible sino en el orden. Pero el único orden que produce libertad es el que yo construyo, en cooperación con otros, para hacer posible la dignidad humana para todos. Esta construcción colectiva ocurre ya sea actuando directamente o a través de representantes confiables".

En este orden de ideas, el sujeto político es el que hace posible la construcción de ese orden. Se trata de ejercer una ciudadanía fundamentada en una práctica deliberativa que logre consensos sobre mínimos, respetando las diferencias que nos han alejado y que fomentadas desde las instituciones han generado un país intolerante, en el que la práctica socialmente aceptada por encima de unos mínimos éticos que no hemos logrado respetar, es la de la eliminación y/o la negación del contrario, de muchas formas, física, política y socialmente.

La debilidad de nuestra sociedad civil, su falta de organización, su letargo político, permite, facilita y apoya los procesos de exclusión, marginalidad y muerte de la sociedad colombiana; sin participación ciudadana no habrá paz ni democracia y la guerra seguirá siendo la forma que generaciones de colombianos y colombianas hemos conocido y reconocido como única vía para resolver nuestros conflictos. Siguiendo a Chantal Mouffe (1999), se trata de transformar el antagonismo en agonismo; es decir, no se trata de eliminar las pasiones ni relegarlas a la esfera privada, sino de movilizarlas y ponerlas en escena para favorecer el respeto del pluralismo. En síntesis, concierne a la lucha por una democracia amplia, más allá de los principios de la democracia liberal que, sin pretensiones de univocidad garantice la diferencia y el reconocimiento de diversas y complejas formas de ejercer la ciudadanía, lo que implica ejercer la participación ciudadana de manera positiva, pues la democracia liberal

como lo plantea Boaventura de Sousa: (2009: 4) es una democracia de *"muy baja intensidad que no garantiza las condiciones de igualdad política, reduce la participación en el voto, es vulnerable a la participación y no reconoce otras identidades que las individuales"*.

### **1.2 Sobre la relación participación / sociedad civil / comunicación**

La relación *comunicación/participación* toma vida y es posible en cuanto la sociedad civil asuma su papel de constructor de la democracia-participativa. Según Daza (1998: 55): "Una sociedad civil fuerte es necesaria para dar contenido a la democracia dotándola de un carácter participativo, además, porque así va creando sus propias opciones políticas de más amplio reconocimiento y porque de esa forma logra una importante misión como fiscalizadora y controladora del poder estatal, como único actor natural con capacidad para dotar de contenido ético la práctica política".

Por su parte, Conill (1998: 86) concibe la sociedad civil como un conjunto de instituciones sociales: mercados, asociaciones libres, esfera pública, opinión pública, entre otros, se excluye la esfera estatal por la deslegitimación del Estado como herramienta para alcanzar una existencia racional, pública y ética, papel que le atribuye a la sociedad civil. Plantea, además, un nuevo concepto de sociedad civil fundamentado en criterios de solidaridad, moralidad y de una nueva racionalidad, una racionalidad comunicativa que se desarrolla en el espacio de lo público, como espacio del pluralismo y del policentrismo, una sociedad civil independiente del Estado, pero en coordinación e interdependencia con éste para construir el espacio de la democracia.

Se tiene entonces, que al hacer referencia al concepto de sociedad civil, se habla de la relación sociedad/Estado; la sociedad no puede entenderse sin el Estado, aunque como puede inferirse de los planteamientos de Conill, se presenta una dicotomía entre el llamado al fortalecimiento de la sociedad civil y la progresiva desintegración del tejido social, debida, en buena parte, al debilitamiento progresivo del Estado y a su crisis de gobernabilidad. No obstante, a pesar de lo anterior y



precisamente por ello, es la sociedad civil la llamada a ser protagonista en la elaboración y puesta en práctica de nuevas y mejoradas opciones de convivencia en la esfera de lo público, esa es la razón para estar en el centro del debate sobre un desarrollo democrático para el país y de ahí la importancia de revisar críticamente la relación *participación/sociedad civil/comunicación*.

La participación ciudadana se entiende, así, como una categoría en estrecha relación con la comunicación; participar es comunicar y ello básicamente se concreta en el nivel local, cuando la argumentación es la base de la relación entre quienes negocian. La participación ciudadana implica concertar y por ello requiere del componente racional comunicativo para construir entre la diversidad de opiniones, criterios y razones, consensos y acuerdos colectivos que generen políticas y proyectos inclusivos que representen el interés común.

La participación ciudadana como proceso social es definido por Garay (2002: 80) como:

El resultado de la acción intencionada de individuos y grupos en busca de metas específicas, en función de intereses diversos y en el contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder. Es, en suma, un proceso en el que distintas fuerzas sociales, en función de sus respectivos intereses (de clase, de género, de generación), intervienen directamente o por medio de sus representantes en la marcha de la vida colectiva con el fin de mantener, reformar o transformar los sistemas vigentes de organización social y política.

Implica, entonces, que culturalmente se asuman prácticas sociales donde prime el compromiso con lo público y con la política como forma de expresión colectiva, proceso con el cual se fortalece tanto la administración del Estado como la ciudadanía, todos ganan, se complementan, se trata de que cada quien cumpla con los deberes y derechos que demanda la vida pública y así se establezcan los vínculos que fortalecen la democracia.

Para Hoyos (2001), siguiendo los planteamientos de Habermas, se requiere un compromiso con la construcción de lo público, entendido como aquello que nos conviene a todos, lo que se materializa en las diversas formas de participación de la sociedad civil, en las formas de gobierno, y en las reglas de juego que acordamos para la convivencia social, dicho de otra manera, en la profundización de la democracia. Los procesos de entendimiento entre los ciudadanos son posibles gracias a las estructuras comunicativas de la sociedad civil, aquí resalta el nivel hermenéutico de la comunicación que posibilita comprender a los otros, reconocerlos, respetar sus máximos y acordar los mínimos que permitan convivir, todo ello se concreta a través de los procesos de participación política y del derecho, independiente de la moral, en los cuales se fundamenta la soberanía popular y la garantía de construcción de un Estado democrático.

Se trata de un nuevo y renovado contrato social basado en la concepción deliberativa de la política que, de acuerdo con Rawls, citado por Hoyos (2001: 6), parte del reconocimiento de las diversas visiones omnicomprendivas del bien y la moral, para poder llegar a un consenso sobre mínimos: "La mediación entre estos dos momentos de la sociedad, es la que pretende ocupar Habermas con una teoría discursiva de la política, cuya forma reguladora es la democracia participativa". Es necesario, entonces, siguiendo a Hoyos, para consolidar la construcción del Estado democrático de derecho, asegurar la más amplia participación de los ciudadanos en la búsqueda tanto de comprensión de la complejidad y conflictividad de la sociedad civil, como de acuerdos mínimos, ya que sólo son válidas y se respetan aquellas normas que son pactadas por todos aquellos que de alguna forma son afectados por las mismas.

Se rescata aquí el papel del ciudadano que se expresa de una u otra manera, en busca de lo que él considera de beneficio, no solo para su interés particular, sino para el de su entorno social; un ciudadano que, también, en algún momento, sea capaz de cooperar con otros para crear o transformar el orden social donde quiere vivir, para su dignidad y la de los demás; un sujeto que entienda y viva lo público, que asuma lo político como una alternativa para generar propuestas y participar en las construcciones sociales, un sujeto político que nos lleve día a día a

acercarnos más a esa democracia justa y equitativa; un sujeto que reconoce y potencia lo individual pero que lo traduce en una construcción colectiva.

Es bajo esta óptica que se entiende la sociedad civil, una óptica que contempla una manifestación subjetiva en lo individual al interior de cada grupo, pero colectiva en los resultados reales del bienestar de una sociedad; en otros términos, que actúa bajo unas lógicas colectivas. Así, Bomuza, citada por Daza (1998: 57) plantea:

La sociedad civil tiene así su espacio de acción expresiva en la esfera de la opinión pública, entendida como "una red para la comunicación de contenidos y toma de postura, es decir, de opiniones sustentadas en las reglas de una práctica de comunicación pública, mantenida y seguida en común, como resultado de una controversia más o menos exhaustiva en la que las propuestas, las informaciones y las razones puedan elaborarse de forma más o menos racional.

La relación *participación/sociedad-civil/comunicación* nos invita, entonces, a preguntarnos por las reales posibilidades de acceso de los ciudadanos y grupos sociales a la regulación de la información, a la interlocución y a la democratización de la palabra pública para la construcción de proyectos de sociedad. El efectivo acceso a los derechos civiles y políticos depende en gran medida esta relación, pues en ella se encontraría parte de la respuesta a *cómo conjugar desarrollo económico con democracia política y equidad social*.

### **1.3. Los procesos de movilización social y las estrategias comunicativas**

De acuerdo con Jaramillo y Toro (2002), la comunicación se entiende como una dimensión consustancial a la naturaleza humana que involucra, tanto el modo como los seres humanos articulan universos simbólicos que confieren sentido existencial, como la forma en que proponen horizontes éticos que proporcionan criterios de actuación.

## **Estrategias comunicativas para la movilización social...**

Comunicar es “poner en común”, esto le otorga su carácter de bien público y de elemento de vínculo y de intercambio social, que trasciende el campo de los medios para relacionarse con la complejidad de los procesos articuladores de la comunidad, y de la creación de cultura y de sentidos, de allí la necesidad de generar un modelo de comunicación para la vinculación de la sociedad y de las organizaciones, a la movilización colectiva, en torno a propósitos de acción mancomunada que son la razón de ser del Consejo Territorial de Planeación. En ese contexto, los municipios, concebidos como empresas sociales, deben generar estrategias que desde la comunicación organizacional partan de la voluntad política de la alta dirección para lograr movilizar en torno a los propósitos, que relacionan a sujetos sociales.

La construcción de sentido para los implicados es el fin de todo el proceso comunicativo, según la propuesta de Toro y Rodríguez (2001:16): “Para que un proyecto sea comprendido y apoyado por la sociedad, para que ésta se movilice, es decir, se comprometa en el logro de determinados propósitos colectivos se requiere que el proyecto tenga sentido para los implicados, porque así, se facilita su implementación y sostenibilidad”. Y para lograr estos propósitos es necesario plantear estrategias comunicativas que faciliten la democratización de las estructuras de la comunicación; en otras palabras, que tanto la emisión como la recepción y la re-elaboración de los mensajes tengan un fuerte componente participativo, en el que se le otorgue consistencia, resonancia y sentido a los actores de la sociedad civil en la co-producción de los contenidos. En esta intencionalidad cobran vital importancia las redes de comunicación directa, ya que permiten tanto una verdadera negociación entre las partes involucradas, como que se produzca un intercambio de sentidos sobre los temas y las estrategias de gestión de los problemas sociales.

Aquí, se hace el llamado a generar redes de acción comunicativa que, desde su campo organizacional garanticen la organicidad y coherencia de las entidades, desde el punto de vista de la adecuada articulación de acciones y esfuerzos para lograr el propósito misional. Este es un campo fundamental, pues de su acertado manejo dependen las señales que la entidad envía hacia la sociedad, señales que, inevitablemente, revierten sobre su imagen y condicionan sus márgenes de credibilidad.

Desde el campo de actuación de la comunicación pública, se busca garantizar que las entidades se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su relato; escenario usualmente asociado a los medios de comunicación y, de manera más específica, al periodismo, en el que se juegan la veracidad, transparencia, suficiencia y oportunidad de la información emitida hacia la sociedad y donde operan el manejo de medios y las oficinas de prensa.

Se trata de generar estrategias ausentes de instrumentos de coacción fundamentadas en el compromiso autónomo de los implicados, y que propendan por la inclusión de todos los intereses y afectados. Por ello es muy importante que el mensaje llegue a la población lo más adaptado posible a su contexto y circunstancias para facilitar la movilización que de por sí enfrenta muchas dificultades, entre ellas, el reconocimiento de la dificultad de negociación de los significados propuestos, debido a la complejidad de la interpretación que lleva a cabo cada uno de los miembros de una comunidad y las comunidades en general, y que no necesariamente, coinciden con las intencionalidades de las administraciones municipales.

## **2. Metodología**

El diseño metodológico de la investigación está basado en el *principio de la complementariedad*, que tiene en cuenta elementos importantes de varias tendencias de investigación y que según Murcia y Jaramillo (2000), se sustenta, entre otras, en las siguientes teorías: 1) Las *teorías de la complejización de las ciencias*, propuestas por Edgar Morín y Kern, según las cuales, una ciencia se desarrolla cuando busca su complejización; esto es, cuando se analiza desde las relaciones internas y externas; o sea, en función de sus posibilidades de relación con el todo y sus partes. 2) *El principio sistémico ecológico*, expuesto por Miguel Martínez, como una posibilidad de comprensión de un texto cultural, y en el que cada elemento se define fundamentalmente por la red de relaciones que lo unen a los demás. 3) La *teoría de la acción comunicativa* de Habermas, a partir de la cual se plantea la comprensión de los textos culturales, desde el análisis e interpretación de los contratos de habla, los cuales se pueden comprender

desde diferentes ángulos. 4) La *hermenéutica*, como base de los procesos de comprensión de sentidos y significados de los escenarios sociales, y de los sujetos que intervienen en ellos (tanto del investigador como del investigado), lo que demanda comprender las redes de sentido y significado socioculturales, desde los procesos comunicativos, en un contexto determinado.

Este diseño metodológico tiene en cuenta, también, la *investigación acción participativa*, en relación a que, lo más importante, es la comprensión y re-definición de las acciones e interacciones, desde los propios escenarios donde éstas se generan. Consta de tres momentos que interactúan a lo largo de todo el proceso de investigación: *Preconfiguración*, o acercamiento a la realidad sociocultural del proceso, objeto de estudio; *Configuración*, o trabajo de campo, en el cual se reformulan las preguntas de investigación, se definen informantes claves y se diseñan instrumentos de recolección de información y *Reconfiguración*, o comprensión de sentido de todo el proceso desarrollado y reconfiguración de las interpretaciones (proceso de triangulación).

En la etapa de la *Preconfiguración* de la que da cuenta este avance de investigación, se realizó la fundamentación teórica y el acceso al escenario de investigación:

**2.1 La fundamentación teórica.** Correspondió al proceso de búsqueda teórica de los elementos que configuran la presente investigación y de otros estudios, en relación con modelos y estrategias comunicativas, y su relación con procesos de participación ciudadana en la planeación del desarrollo.

**2.2 El acceso al escenario de investigación.** Se realizó un trabajo de campo que permitió la identificación de redes sociales, actores, eventos, estado de los procesos en el tiempo, y se iniciaron los contactos con los diferentes actores involucrados, en la formulación de los planes de desarrollo para contar con una mirada interna y externa del proceso.

Se realizaron 26 visitas a los municipios, un promedio de 2,2 visitas por municipios, con el objetivo de:

**2.2.1** Presentar el proyecto a los jefes de Planeación de cada municipio. De acuerdo con la ley 152, Orgánica de Planeación, del Congreso de Colombia, artículo 33, la Secretaría de Planeación de cada entidad territorial dirigirá y coordinará técnicamente el trabajo de formulación del Plan de Desarrollo. En esa medida los jefes de planeación de cada municipio se constituyeron en informantes claves para la reconstrucción del proceso de formulación de los planes de desarrollo y la identificación de actores de la sociedad civil.

Se realizaron entrevistas no estructuradas, dirigidas a los jefes de planeación o su delegado. Esta técnica se seleccionó por ser más flexible y abierta, en la que los objetivos de la investigación orientaron las preguntas; sin embargo, los investigadores gozaban de libertad para modificarlas y adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos entrevistados en cada uno de los municipios.

**2.2.2** Identificar de los procesos de participación ciudadana y de comunicación que acompañaron la formulación de los planes de desarrollo.

La ley ofrece un marco de referencia general sobre los procedimientos para la elaboración, aprobación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo, que los municipios están obligados a cumplir.

En cada municipio, a través de las oficinas de planeación municipal, se tuvo acceso a los siguientes documentos: Ruta metodológica de construcción del plan de Desarrollo, Propuesta de comunicaciones y de Socialización del Plan: Copia de las convocatorias a representantes al Consejo Territorial de Planeación (C.T.P) y a organizaciones de la sociedad civil, oficios, mensajes, entre otros. Base de datos de los actores del C.T.P, Listas de asistencia a las mesas temáticas, Actas C.T.P.

En la etapa de Elaboración del Plan de Desarrollo, objeto de estudio de esta investigación, se identifican tres momentos: Diagnóstico, Formulación y Aprobación. La información suministrada por las oficinas de planeación permitió establecer si la participación de la sociedad civil a través de las mesas temáticas, se realizó en la fase diagnóstico y formulación del plan o solo en una de ellas. Igualmente, a través de las actas del C.T.P se

## Estrategias comunicativas para la movilización social...

pudo establecer su participación en los debates del Concejo municipal para la aprobación del Plan de Desarrollo.

Se realizaron entrevistas focales con los integrantes del C.T.P. En cada municipio se entrevistó el total de integrantes que fue posible contactar.

La contrastación de la información de fuentes primarias y secundarias sobre los procesos objeto de indagación, se sistematiza y presenta en el siguiente cuadro:

*Cuadro 1. Procesos de Participación ciudadana y estrategias comunicativas en la Etapa de Elaboración del Plan de Desarrollo 2008-2011 en los municipios del Departamento del Quindío. Colombia*

<b>Municipio</b>	<b>Proceso de participación</b>	<b>Estrategias comunicativas</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b>Armenia</b></p> <p>Ciudad Capital del Departamento</p> <p>Municipio con aprox. 320.000 habitantes</p>	<p>La comunidad fue vinculada, a través de talleres de socialización y concertación. Se utilizó la metodología de la cartografía social, y los grupos de discusión con expertos que permitieron identificar problemáticas y plantear soluciones.</p> <p>El Consejo Territorial de Planeación (C.T.P) estuvo activo en todas las fases de Elaboración del Plan de Desarrollo:</p>	<p>Se diseñó un plan de comunicaciones que incluyó una campaña de mercadeo social. Se convocó a la comunidad, a través de afiches, murales, perifoneo, carteleros medios radiales e impresos.</p>	<p>Hay un liderazgo evidente y bien estructurado de parte de la administración con respecto a los procesos de convocatoria y vinculación de la comunidad. Se busca empoderamiento y sostenibilidad de los procesos en el tiempo</p>



	diagnóstico, formulación y aprobación.		
<p><b>Buenavista</b></p> <p>Municipio cordillerano con aprox. 3.100 habitantes</p>	<p>Se realizaron 14 mesas de trabajo, para la fase de Diagnóstico del Plan de Desarrollo. El número de habitantes de la población permitió el contacto directo de la comunidad con la Administración.</p>	<p>Se convocó a los líderes comunitarios personalmente o a través de carta. Se dispone de una página Web, que por las condiciones culturales de los habitantes no es utilizada de manera efectiva.</p>	<p>Se propician espacios de participación ciudadana en la formulación de proyectos de beneficio colectivo. El contacto directo facilita la retroalimentación de la información y ha generado un ambiente de confianza.</p>
<p><b>Calarcá</b></p> <p>Municipio con aprox. 74.000 habitantes</p>	<p>Cuenta con un C.T.P bien organizado y activo en por lo menos las tres últimas administraciones. Sus integrantes tienen permanencia en el tiempo. Importante participación de la sociedad civil en</p>	<p>No se cuenta con un plan estructurado de comunicaciones. Se utilizaron cuñas radiales perifoneo, carteleras, para informar sobre el proceso de</p>	<p>Los representantes del C.T.P se identifican como actores sociales para generar acciones a favor de las necesidades de una comunidad.</p>

### Estrategias comunicativas para la movilización social...

	las mesas temáticas de Diagnóstico y del CTP en todas las fases de elaboración del Plan de Desarrollo	socialización del plan de desarrollo.	
<p><b>Circasia</b></p> <p>Municipio con aprox. 26.700 habitantes.</p>	<p>Débil protagonismo del C.T.P en la formulación del plan de desarrollo. Sus integrantes se reúnen eventualmente y solo en respuesta a convocatorias de la administración, para legalizar actos administrativos.</p> <p>No hay autonomía del C.T.P</p> <p>Ausencia de mecanismos de concertación y encuentro entre la administración y los ciudadanos</p>	<p>No se estructuró un proyecto de comunicaciones, para acompañar la formulación del plan. Se convocó por medio de oficios. Es muy pobre la gestión en comunicación estratégica para movilizar a la población.</p>	<p>No existe un proceso pedagógico por parte de la administración para el fomento de la participación. La sociedad civil está ausente y ajena a estos procesos.</p> <p>Desconocimiento de la población de las instancias de participación.</p>
<p><b>Córdoba</b></p> <p>Municipio cordillerano.</p> <p>5300 habitantes</p>	<p>Plan de Desarrollo elaborado por Consultores externos. C.T.P inactivo.</p> <p>Sociedad Civil con mínimos niveles de organización.</p>		<p>No se ha tenido acceso a suficiente información en este municipio, porque el plan de desarrollo fue</p>

			liderado por funcionarios que ya no residen en el lugar y no se ha facilitado el acceso al archivo físico del proceso
<p><b>Filandia</b></p> <p>Municipio con aprox. 13.100 habitantes</p>	<p>Niveles efectivos de participación ciudadana. La comunidad responde a las convocatorias. El C.T.P es y fue consultado permanentemente por la administración, en todas las etapas de formulación y ejecución del Plan de Desarrollo. Se realizaron mesas sectoriales para la etapa de diagnóstico.</p>	<p>Convocatorias a la sociedad civil a través de líderes, emisora comunitaria, volantes, oficios y/o perifoneo. Invitación personal y voz a voz, estrategias importantes para la zona rural.</p>	<p>El C.T.P tiene autonomía e iniciativa. Hay interés de la administración por escuchar las propuestas y las necesidades de la población, para llegar a acuerdos y consensos. La participación es entendida como una necesidad.</p>
<p><b>Génova</b></p> <p>Municipio cordillerano con aprox. 12.600 habitantes</p>	<p>A pesar de que la administración da cuenta del desarrollo de mesas temáticas, se pudo constatar en las entrevistas realizadas, que el plan de desarrollo fue elaborado sin</p>	<p>Emisora comunitaria, con gran audiencia ciudadana. El alcalde tiene un programa semanal. La comunidad</p>	<p>La participación institucionalizada de la sociedad civil es imperceptible. No hay fomento a estos procesos.</p>

### Estrategias comunicativas para la movilización social...

	participación comunitaria. El presidente del C.T.P no da cuenta del proceso participativo y manifiesta un total desconocimiento del mismo	tiene acceso directo y personal con el Alcalde. Los informes de gestión se difunden a través de la prensa departamental	La emisora comunitaria tiene un gran potencial como medio que facilita la convocación de la comunidad .
<b>Montenegro</b>  Municipio con aprox. 40.000 habitantes	Plan de Desarrollo elaborado por consultores externos que, a su vez, coordinaron la participación de la sociedad civil en la etapa de Diagnóstico. Se realizaron Audiencias públicas para la socialización del plan. C.T.P. activo, pero sin mucha presencia después del proceso de formulación del plan	Convocatorias a través de la emisora comunitaria, carteles, cartas y perifoneo. No se cuenta con plan de comunicaciones	El proceso liderado por los consultores <b>no</b> garantizó la representatividad de todos los sectores sociales. Escasa respuesta de la sociedad civil a la convocatoria.
<b>Pijao</b>  Municipio cordillerano con aprox. 6.700 habitantes	Se realizaron mesas temáticas para la etapa de diagnóstico. Escasa participación, representatividad y permanencia de la sociedad civil en los procesos.	No se diseñó plan de comunicaciones. Flujos comunicativos insuficientes entre la administración y	No se cuenta con políticas para el fomento de la participación, lo que aunado a la escasa permanencia de los funcionarios

	Falta de información y educación a la ciudadanía. La participación ciudadana es más protocolaria que real.	la comunidad. Se convoca por medio de oficios y perifoneo.	públicos en sus cargos, conlleva a una muy débil inclusión de la sociedad civil en los procesos de planeación del Desarrollo
<b>Quimbaya</b>  Municipio con aprox. 43.700 habitantes	Se contrataron asesores externos para la elaboración del plan. El municipio se destaca por la variedad de organizaciones de la sociedad civil. C.T.P activo y en contacto directo con la administración para el seguimiento al Plan de Desarrollo	No se estructuró un plan de comunicaciones. Se convoca a través de radio comunitaria, impresos, perifoneo. El voz a voz destaca por su importancia y efectividad.	Se fortalecen las instancias formales de participación, como el C.T.P y demás organizaciones de la sociedad civil para la veeduría ciudadana. Fomento de audiencias públicas
<b>Salento</b>  Municipio con aprox. 8.500 habitantes	El C.T.P estuvo activo en la formulación del Plan pero perdió liderazgo después de esta primera etapa.  La sociedad civil no se caracteriza por sus niveles de participación. Se realizaron reuniones	Socialización del plan a través de Perifoneo y la emisora ambulante. No se diseñó un plan de comunicaciones. En la pág. Web del municipio se	La administración se ha comprometido con un proceso pedagógico de formación para la participación. Se fomenta el diálogo directo.

### Estrategias comunicativas para la movilización social...

	con la comunidad para identificar las inquietudes con respecto al Plan	difunde información sobre el Plan, pero la comunidad no accede a ella porque no está familiarizada con esta tecnología	Periódicamente se visitan los barrios para escuchar directamente a la comunidad.
<b>La Tebaida</b> Municipio de aprox. 33.504 habitantes	Se realizaron mesas temáticas y tertulias para la fase de diagnóstico con nutrida asistencia de la comunidad, pero el proceso de participación comunitaria solo llegó hasta esa fase. El C.T.P. se encuentra activo, realiza seguimiento y evaluación al plan	Se convocó a través de invitaciones personales, oficios y por la emisora comunitaria, que se utiliza también, para llamar a los procesos de rendición de cuentas	La administración educa y posibilita espacios de consulta a la sociedad civil, no obstante, la participación es coyuntural y responde más a convocatorias de la administración que a iniciativa propia.

Nota: La información sobre la población se obtuvo de las páginas web de cada municipio y/o de los planes de Desarrollo.

Con la información recolectada en la primera fase, se diseñaron en la segunda fase del proyecto, *configuración*, los instrumentos de recolección de información. Se realizaron entrevistas estructuradas a miembros de la sociedad civil que participaron en las mesas temáticas y a integrantes del consejo territorial de planeación. Esta fase de sistematización e interpretación de la información está en curso actualmente.

### **3 Resultados y conclusiones. Primera fase del proyecto de investigación**

#### **3.1 Sobre las condiciones de la participación**

Se encontraron notorias diferencias con respecto a los procesos de participación ciudadana entre aquellos municipios cuyas administraciones han asumido su responsabilidad constitucional de fortalecer y estimular dichos procesos, como en los casos de los municipios de Armenia, Filandia y Calarcá, en los cuales la preocupación fundamental ha estado centrada en establecer flujos de información con la comunidad. De acuerdo con Jaramillo (2008: 9):

La base de la participación está en la información. Una persona que tiene información sobre algo que la afecte o involucre ya está incluida en eso que la involucra y afecta por el solo hecho de tener conocimiento de él. Pero no basta con tener información es preciso aprender a interpretarla, a manejarla y a utilizarla porque de otra manera se convierte en una posesión muerta, en una riqueza sobre la cual estamos sentados sin conocer su valor.

En estos municipios, se han puesto en marcha procesos educativos que preparan tanto a los consejeros territoriales de planeación, como a otras organizaciones e individuos de la sociedad civil, para que asuman sus derechos y deberes y se conviertan en gestores de su propio desarrollo, en fiscalizadores y socios activos del Estado. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de las administraciones, es recurrente encontrar que los C.T.P. funcionan solo en la etapa inicial de la formulación del Plan de Desarrollo, en el que por mandato constitucional son convocados por las administraciones locales y después desaparecen del escenario político.

En efecto, hay que entender que los municipios del Quindío, así como la enorme mayoría de los sujetos sociales en Colombia y Latinoamérica, se caracterizan estructuralmente, siguiendo a Jiménez-Domínguez (2008) por la desigualdad y la pobreza, y han sido dominados tradicionalmente por

cacicazgos y gamonales que han impedido el desarrollo de la ciudadanía y han dado lugar a lo que se denominan *democracias delegadas*, los electores eligen al líder, delegan toda la responsabilidad en él y luego se desentienden, casi por completo, de la política, lo que ha convertido a las democracias latinoamericanas en democracias formales, en simples representaciones de lo verdaderamente democrático y lo ciudadano.

Igualmente, al interior de las organizaciones puede aplicarse el concepto de *democracia delegada*, que no sólo se evidencia en el nivel general en los Estados, las regiones o los municipios, sino también en el interior de los C.T.P., en los cuales no es claro el grado de representatividad y compromiso de los integrantes con los sectores que representan. En la totalidad de los municipios estudiados pudo constatarse que no hay comunicación directa de los consejeros con sus organizaciones, que la comunicación no fluye entre ellos, que no se consultan las decisiones o posiciones que se defienden y que los integrantes terminan auto-representándose.

Y es aquí, donde interesa el nivel educativo de la comunidad para poder negociar en igualdad de condiciones con los especialistas. Muchas de nuestras comunidades no tienen la capacidad de interactuar directamente y en igualdad de condiciones con los técnicos que dirigen los procesos de planeación: consultores, funcionarios, etcétera, y terminan autoexcluidas o representadas por miembros de la sociedad civil con mayor conocimiento de los temáticas, pero sin diálogo directo con sus comunidades de base, como es el caso del municipio de Montenegro, donde ciudadanos expertos controlan los espacios participativos y terminan por reproducir las viejas estructuras clientelares que se pretenden romper.

Pero no solo es el conocimiento, sino también, la comunicación al interior de los consejos, lo que termina dificultando su accionar. En Armenia, la capital del departamento, el diálogo se hace especialmente difícil en el C.T.P. porque no hay comunidad de intereses, ni de lenguajes, entre los representantes de los sectores sociales con poder económico y social y los representantes de estratos bajos, como vendedores ambulantes, artesanos, desplazados, lo que en no pocos casos determina altos niveles de deserción. Este hecho impide la consolidación de estos espacios como



escenarios de concertación y de construcción colectiva, y permite, en última instancia, la naturalización del privilegio que han ostentado las oligarquías locales (apropiarse de lo público para fines privados), ante la ausencia de verdadera participación y fiscalización ciudadana.

Un caso extremo se presenta en los municipios de Pijao y Córdoba, municipios cordilleranos, rurales, de escasa población y que frecuentemente se han visto expuestos a problemas de orden público. En estos municipios, los niveles de participación ciudadana casi son imperceptibles, entre otras cosas, porque la administración municipal no ejerce liderazgo, ya que los principales cargos públicos son asumidos por ciudadanos que residen en otros lugares y cuya contratación por periodos muy cortos, no les demanda ni la identidad ni el compromiso necesario para asumir los procesos de participación ciudadana que, en estos contextos, donde los campesinos han sido tradicionalmente excluidos de la acción política, requieren de un acompañamiento permanente.

También, fácilmente, se encuentra en los municipios, situaciones como las de Circasia, con una sociedad civil organizada para asuntos asistencialistas, filantrópicos, culturales, pero indiferente a los asuntos políticos, sin propuestas críticas y propositivas frente al desarrollo de su localidad. Puede identificarse aquí, cómo nuestras instituciones siguiendo nuevamente a Jiménez-Domínguez (2008: 61), han tenido “una finalidad no reconocida: alejar a los ciudadanos de los asuntos públicos y persuadirlos de que no son capaces de ocuparse de ellos” y, en consecuencia, los espacios de participación no han sido interiorizados por los ciudadanos con todas las potencialidades que ofrecen para la autonomía individual y el ejercicio del poder efectivo existente en la sociedad.

Es más, cuando un ciudadano u organización adopta una posición diferente, la administración trata de cooptarla, reemplazándola por representantes simpatizantes, que no causen mucho ruido. Se tiene, entonces, que la participación ciudadana corre el peligro de ser manipulada y utilizada para validar en actos públicos debidamente publicitados, decisiones de las cuales no se alcanza a comprender su verdadero impacto, lo que permite como plantea Jiménez-Domínguez (2008), la teatralización

de la política, en la cual se reduce a los ciudadanos a meros espectadores de las decisiones políticas, impidiendo que se imponga el carácter público de las mismas. En consecuencia, puede plantearse que en los municipios estudiados y ante las condiciones de dependencia de las estructuras patriarcales de nuestra sociedad civil, la participación depende de la voluntad política del gobernante de turno; es decir, puede haber tanta participación ciudadana o tan poca como el gobernante decida.

Por último, es necesario aclarar que no todo lo que se denomina participación en nuestras comunidades, corresponde a un proceso de cooperación, solidaridad, construcción, cogestión, sino que en no pocos casos, se trata sólo de formalismos en los que la comunidad no cuenta con verdaderas herramientas para que las políticas sean direccionadas hacia el bien común, con otro riesgo y es que ante el cambio de administraciones, los procesos pueden suspenderse y la sociedad civil pierde oportunidades de autoorganizarse, fortalecerse y alcanzar visibilidad política.

### **3.2 Sobre las estrategias de comunicación**

La comunicación no es reconocida en su dimensión estratégica para fomentar y apoyar los procesos de participación ciudadana y de intercambio de sentido con las comunidades. Sólo el municipio de Armenia cuenta con un plan de comunicaciones, en el que basa toda su propuesta participativa, bajo una concepción en la cual las comunidades no son entendidas como objetivos de intervención, sino, como sujetos sociales con quienes se construye colectivamente.

Las estrategias comunicativas se reducen, así, a la utilización de instrumentos tecnológicos para la transmisión de información que no facilitan la retroalimentación, ni recuperan el diálogo y la participación como ejes centrales, ni tienen en cuenta los contextos culturales y sociales que envuelven la producción y consumo comunicacional. Se utilizan indistintamente sin evaluar impacto, recepción y aceptación de las audiencias. En general, las administraciones tienen una concepción y un uso instrumental de las comunicaciones; su función se reduce, en muchos casos, a un ejercicio publicitario que busca la buena imagen

gubernamental o del municipio, a través, por ejemplo, de las páginas *web*, pero solo en el municipio de Armenia, como ya se planteó, la comunicación tiene un sentido estratégico.

En los municipios pequeños y en comunidades delimitadas, el voz a voz y la radio comunitaria han sido las estrategias comunicativas más utilizadas para la difusión de información, pero en este momento de la investigación no se cuenta con elementos suficientes para evaluar cuál ha sido su impacto con respecto al fomento de los procesos participativos, y a la democratización de la comunicaciones, entendida como el acceso con equidad que las comunidades puedan tener a estos medios para expresar su voz, fortalecer el tejido social y construir opinión pública.

### **3.3 Sobre la relación participación/sociedad civil/ comunicación**

En los casos estudiados, tanto los espacios participativos como las relaciones comunicativas, que sustentan los procesos de planeación del desarrollo, aparecen muy limitados en su concepción y en su aplicación, lo que reduce en extremo la controversia sobre los problemas y las alternativas de solución, de tal modo que obedezcan más o menos al consenso colectivo. De hecho, las comunidades, son ciertamente sensibles a los problemas, opinan y desean contribuir en la construcción de las soluciones, pero las señales e impulsos que individuos y organizaciones pueden emitir, son demasiado débiles para lograr impactar de manera decisiva la realidad municipal y convertirse en socios fuertes frente al Estado. En palabras de Daza (1998: 55):

Una sociedad civil fuerte es necesaria para dar contenido a la democracia, dotándola de un carácter participativo, además, porque así va creando sus propias opciones políticas de más amplio reconocimiento, y porque de esa forma logra una importante misión como fiscalizadora y controladora del poder estatal, como único actor natural con capacidad para dotar de contenido ético la práctica política.

Además, muchos individuos y grupos han estado tradicionalmente marginados y no cuentan con la experiencia y la información necesaria para

relacionarse, en igualdad de condiciones, con otros grupos de interés, lo que los intimida, o los hace fácilmente influenciados. Se registra, entonces, que la participación ciudadana termina limitada por una visión instrumental que sólo busca respaldo formal a acciones propuestas desde las administraciones, sin garantías de sostenibilidad ni construcción colectiva, pues no hay de verdad un diálogo social para la formulación del proyecto de municipio deseado.

A pesar de ello, puede reconocerse que niveles participativos mínimos alcanzados en estos procesos, constituyen una herramienta importante para integrar a los ciudadanos en los asuntos públicos, el problema está en que no se garantiza que los aportes comunitarios sean tenidos en cuenta en el momento de la decisión, lo que constituye una gran debilidad porque se desestimula la participación y más que privilegiar los intereses colectivos y potenciar la expresión y control por parte de la ciudadanía, se terminan imponiendo intereses privados. Esto significa que la participación ciudadana en los procesos de elaboración de los planes de desarrollo, puede convertirse en un espacio importante para la construcción y consolidación de lo público, si se acompaña de una comunicación bilateral y transparente, que ponga el acento en la construcción colectiva, y facilite con estrategias comunicativas la intervención directa de la sociedad civil en la formalización de los acuerdos.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Conill, J. (1998). Ética de la sociedad civil. En: *Democracia participativa y sociedad civil: una ética empresarial*. Fundación Social. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Daza H. G. y otros. (1998). *¿Participación social en los medios masivos? canales regionales y sociedades urbanas*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- De Sousa S, B. (2009). Reinventando la emancipación social. En *Cuadernos Del Pensamiento Crítico Latinoamericano*. No. 18, Año 2.

- Garay, L. J. (2002). *Repensar a Colombia. Hacia un Nuevo Contrato Social*. Bogotá: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Hoyos V., G. (2009). *La filosofía política de Marx y la teoría crítica de la sociedad*. Material de Estudio. Diplomatura en Filosofía Política, Clacso.
- Jaramillo, J. C. y Toro, J. B. (2002). *Comunicación Pública y Movilización Social. Proyecto Comunicación Pública*. 2ª. ed. Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia.
- Jaramillo, J. C. y Toro, J. B. (2008). *Las estrategias comunicativas como factor de calidad en la gestión escolar*. XIII Encuentro Nacional de Docentes Directivos "La gestión un reto a la calidad de vida".
- Jiménez-Domínguez, B. (2008). *Subjetividad, participación e intervención comunitaria. Una visión crítica desde América Latina*. Buenos Aires: Paidós.
- Martín-B, J. (1995). *Pre-Textos. Conversaciones sobre la comunicación y sus contextos*. Cali: U. Del Valle.
- Mouffe, Chantal. (1999). *El retorno de lo político*. Buenos Aires: Paidós.
- Murcia, N. y Jaramillo, L. G, (2000). *La complementariedad etnográfica. Investigación cualitativa. Una guía posible para abordar estudios sociales*. Armenia: Kinesis
- Toro, J. B. y Rodríguez, M. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- VELÁSQUEZ, F. y otros. (2003). *10 años de participación en Colombia, Resumen Ejecutivo*. [En Línea]. Disponible en: [www.fundacióncorona.org.co/gestion](http://www.fundacióncorona.org.co/gestion)