

**APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL
AL MEJORAMIENTO DEL IMPACTO DE LOS
PROGRAMAS Y PROYECTOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL**

MONICA LUCIA ZAMBRANO ROSERO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL
AL MEJORAMIENTO DEL IMPACTO DE LOS
PROGRAMAS Y PROYECTOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL**

MONICA LUCIA ZAMBRANO ROSERO

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia Social

**Asesora
Magíster MARIANA DE JESUS VALLEJO FUERTES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 11 de Junio de 2010

Artículo 71: Los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva de los Educandos

**REGLAMENTO DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. RESUMEN DE LA PROPUESTA	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 MARCO DE REFERENCIA	10
1.4.1 MARCO TEÓRICO	11
1.4.2 MARCO CONCEPTUAL	14
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	19
1.5.1 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2. CONSTRUCCIÓN FINAL DEL ARTICULO	21
BIBLIOGRAFÍA	
CONCLUSIONES	

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósitos identificar cuáles son los aportes de la gerencia social al mejoramiento del impacto de los proyectos y programas con rentabilidad social, se constituye en una aporte conceptual y metodológico para las entidades que impulsan programas y proyectos sociales, ya que trata de identificar cuáles son las estrategias claves que permiten desarrollar una gerencia social eficiente que beneficie a la población y contribuya a mejorar su calidad de vida y aporte al desarrollo social.

El objetivo de la investigación es establecer cuál es el aporte de la gerencia social en el impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social que permita alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo social. De igual manera conceptualizar los campos de la gerencia social desde los referentes teóricos existentes a fin de identificar sus enfoques. Identificar las estrategias desde la gerencia social que permitan mejorar el impacto en los programas proyectos con responsabilidad social.

Elementos claves:

- Gerencia Social
- Proyectos Sociales
- Impacto de los proyectos.

ABSTRACT

This research aims to identify what are the contributions of social management in improving the impact of projects and programs with social returns, constitutes a conceptual and methodological basis for organizations that promote social programs and projects, as is identify which are the key strategies to develop an efficient social management for the benefit of the population and help improve their quality of life and contribution to social development.

The objective of this research is to establish what is the contribution of social management on the impact of programs and projects with social responsibility that will result in the improvement of quality of life of the population and social development. Likewise conceptualize the fields of social management since the existing theoretical framework to identify their approaches. Identify strategies from social management to improve the program impact projects with social responsibility.

Key elements:

- Social Management
- Social Projects
- Project impact

INTRODUCCION

El tema central que se desarrolla en el presente artículo, es establecer la relación entre la gerencia social y el impacto en los programas y proyectos de responsabilidad social, se considera un campo fundamental de la gerencia si se quiere la promoción del desarrollo social.

Para que esto sea posible se propone identificar las competencias que debe desarrollar un gerente social para enfrentar las realidades del entorno, un gerente con herramientas, habilidades, capacidad de proyectarse hacia el futuro que le permitan mejorar los resultados y de tener un mayor impacto social.

En el desarrollo del artículo se inicia con una conceptualización de la gerencia social, identificando los principales planteamientos teóricos y los marcos conceptuales que clarifican la investigación, se identifica los aportes de la gerencia al mejoramiento del impacto social.

Para la realización de la investigación se propone como campo problemático ¿Cómo la gerencia social permite mejorar el impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social? Se conceptualiza los campos de la gerencia social con el fin de determinar estrategias que permitan fortalecer el impacto de los proyectos. Para la consecución de los objetivos, se realizó una Investigación teórica y práctica, en su fase inicial una revisión de tipo documental bibliográfica, la cual según Tamayo (2003), se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, En este sentido, se consultaron artículos, documentos que cuentan con desarrollos sobre el objeto de estudio.

El presente trabajo contribuirá a comprender los aportes de la gerencia social a la generación de impacto de los proyectos sociales se espera que las discusiones y reflexiones que se desarrollen tengan utilidad para las diferentes instituciones públicas y privadas que ofrecen unos servicios en sus espacios institucionales.

1. RESUMEN DE LA PROPUESTA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- **1.1.1 Descripción del problema.** La Gerencia Social ha enmarcado su acción dentro de grandes campos estratégicos, los cuales involucran al gerente social en acciones múltiples para su desempeño, uno de esos campos es el proceso de los proyectos sociales con responsabilidad social es allí donde se presenta la problemática, ya que se requiere identificar cual es el aporte que realiza la gerencia social al mejoramiento del impacto de programas y proyectos sociales.

Son amplios y variados los aspectos de desarrollo, pero sabemos que es necesario identificar las estrategias que permiten que los proyectos sociales cumplan su propósito el de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones y al logro de un desarrollo social con enfoque humano, integral y sostenible.

- **1.1.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es el aporte de la gerencia social en el mejoramiento del impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social?

1.2 JUSTIFICACION

La presente investigación tiene como propósitos identificar cuáles son los aportes de la gerencia social al mejoramiento del impacto de los proyectos y programas con rentabilidad social, se constituye en una aporte conceptual y metodológico para las entidades que impulsan programas y proyectos sociales, ya que trata de identificar cuáles son las estrategias claves que permiten desarrollar una gerencia social eficiente que beneficie a la población y contribuya a mejorar su calidad de vida y aporte al desarrollo social.

Se parte de la comprensión del concepto de gerencia social desde una visión más global, teniendo en cuenta, enfoques teóricos y aportes planteados por investigadores latinoamericanos, de manera, que se unifique la comprensión, respecto principios y áreas de intervención.

Desde ésta posición, se requiere el desarrollo de una investigación documental, entendida como el análisis de diferentes planteamientos conceptuales sobre el tema esto se realiza a partir, de la búsqueda de información, el estudio profundo y la organización del pensamiento expresado por diversos autores en relación a un tema.

De ésta manera, el estudio aportará a la comprensión teórica de la gerencia social y a su aplicación en el desarrollo de programas, planes y proyectos enfocados al desarrollo de la región y a la disminución de la pobreza, el planteamiento final del artículo contribuye a la generación de conocimiento en el campo de la gerencia social y a nivel práctico permite orientar la acción institucional en el marco de los programas y proyectos sociales que realizan las entidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL. Establecer Cuál es el aporte de la gerencia social en el impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social que permita alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo social.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceptualizar los campos de la gerencia social desde los referentes teóricos existentes a fin de identificar sus enfoques.
- Identificar las estrategias desde la gerencia social que permitan mejorar el impacto en los programas proyectos con responsabilidad social.
- Construcción de un ensayo determinando como aporta la gerencia social al mejoramiento del impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco Teórico.

- **Gerencia social.** La gerencia social se identifica como un campo de acción y de conocimiento que tiene un énfasis en la promoción del desarrollo social, su papel fundamental es crear un valor público “La gerencia social es un campo de acción y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía¹

“La gerencia social con perspectiva dinámica estratégica es una forma de dirigir y potenciar los recursos internos y externos de los servicios sociales, hacia su producción y su distribución dentro de parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social. Implica el cambio de la mentalidad asistencialista, paternalista y depredadora de las potencialidades humanas, hacia una mentalidad que reconoce los servicios sociales como derechos ciudadanos y coloca el valor de las potencialidades y responsabilidades de los seres humanos en transformar su realidad y en la construcción de relaciones con el Estado y su papel en promover el desarrollo social con equidad. Implica un cambio en los valores, en la ética, en la concepción del papel de los involucrados en el diseño y operación de los programas sociales: instituciones, organizaciones privadas de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, sujetos-ciudadanos y trabajadores sociales.”²

Como lo plantea Molina, (1999:60), ello supone una actitud abierta al cambio que permita la iniciativa individual y colectiva, en la cual tanto administradores como ejecutores y beneficiarios cumplan un rol activo y consciente en el planteamiento y gestión institucional.

“ La Gerencia Social se Concibe como una forma de conducción de los servicios sociales, derivada de la integración de los aportes esenciales de las ciencias sociales y de la administración, cuyo objeto es en primer término estudiar la producción y distribución de dichos servicios en tanto que estos son la traducción de las políticas sociales en planes, programas y proyectos y, en segundo término, definir, reorientar y/o fortalecer un proceso que busque la efectividad en el uso de

¹ Karen Mokate, José Jorge Saavedra. Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Marzo 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-56. Pág. 3

² MOLINA, óp. citp. 93,94,95

recursos para atender carencias sociales desde una perspectiva humanista del desarrollo social.”³ En este sentido, la Gerencia Social tiene la responsabilidad de planear, dirigir y evaluar con el fin de prever la problemática social y dar respuesta a las manifestaciones que se derivan de ello, lo cual implica el manejo y conocimiento en materia de: educación, salud, vivienda, seguridad social, entre otros; así mismo, se encarga de las demandas sociales de los grupos que hacen vida en la realidad social.

Al respecto, Bernardo Kliksberg plantea “La Gerencia Social puede ser entendida en términos generales, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población, objetivos a la que es referido mediante uso efectivo y racional de recursos, sus principios, la equidad, la focalización, la articulación, la reflexión y la participación social.”⁴

En este sentido Alicia Margarita Kirchner (1997) plantea que “Gerencia Social es una acción que le incumbe a una persona en el cumplimiento de la función de dirección de un programa o institución,”⁵ y María Victoria Muñoz focaliza su comprensión de “Gerencia Social como un elemento potenciador de recursos propios como innovador de propuestas alternativas que rebasan los marcos institucionales ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social.”⁶

El nuevo paradigma de gerencia privilegia el empowerment (facultar a los recursos inteligentes), el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, la creación de organizaciones flexibles y aplanadas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto⁷.

³MOLINA, María Lorena y MORERA, Nidia Esther. La Gerencia de Servicios Sociales. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas, 1999.p.84.

⁴ KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una Gerencia Social Eficiente, algunas cuestiones claves. INDES. Washington. Documento.1995.p.3. Disponible en Internet: www.econuba.ar/www.programa.NUD/hacia%20una%gerencia%20social%20eficiente.doc.

⁵ KRICHNER, Alicia Margarita. La Gerencia de Los Saberes. Buenos Aires: Espacio, 1997.p.32.

⁶ MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Gestión del Desarrollo. Medellín Colombia. Didi de Arteta, 1995.p 57.

“Desde estas dos tendencias básicas, Neoliberalismo y Modernización institucional, surge la Gerencia Social, como un instrumento de gestión que busca diseñar y ejecutar programas sociales dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, superando así los múltiples problemas del actual modelo institucional del bienestar social” (Jaramillo, 1994, p. 69).

La gerencia social es una gestión enfocada en los resultados, cuyos criterios guía serán la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. Permitirá orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Una pieza importante para alcanzar estos fines es el crecimiento económico y su calidad, una premisa que depende, a su vez, de que se logren avances significativos en la reducción de la desigualdad y de la pobreza.

Para la CEPAL, la gerencia social puede ser entendida, en términos generales, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población - objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos. Sus principios son: el impacto, la equidad, la focalización, la articulación, la flexibilidad y la participación social. (...) La expresión operativa de la gerencia social se encuentra en la gestión de programas y proyectos sociales.

Desde el origen de la gerencia social, se han propuesto diversos planteamientos acerca de su conceptualización, sin embargo, no existe un concepto unificado, en este sentido, la CEPAL afirma que:

Las concepciones acerca de la gerencia social pueden ser ubicadas desde un extremo globalizador que comprende a la gestión social como sinónimo de política o desarrollo social, hasta otro extremo de alcance reduccionista que limita el campo de acción de la gerencia social a ciertas actividades de implementación de programas. Además en buen número de ocasiones se equipara a la gerencia social con el arsenal teórico de la gestión de proyectos productivos⁸.

• **Desarrollo social.** El ‘desarrollo’ podría entenderse como el acto o proceso de pasar (o de llevar) de un estado latente a otro, de plena potencia o realización. Como tal, la promoción del desarrollo dependerá de los objetivos de la sociedad, en términos de lo que se entiende como su plena realización. El campo de

⁸ CEPAL. Notas sobre la Modernización de la Gestión Pública en el Campo de las Políticas Sociales (documentos), citado por NARANJO PEREZ, Sergio. Op. Cit., p. 15.

Desarrollo Social, entonces, se centra en el análisis de los procesos, recursos y fenómenos que facilitan e impiden el logro de estos objetivos. Explora los desafíos que se enfrentan en la búsqueda de mejoras sostenibles en las condiciones de vida dentro de un territorio, tomando en cuenta la colectividad y sus diversos segmentos.

Desde el campo del desarrollo social, la gerencia social adquiere una visión del mundo compenetrada por la comprensión de los grandes desafíos históricos, culturales, sociales y económicos; una conciencia del contenido valorativo del entendimiento del desarrollo; una sensibilidad sobre el entorno mundial, nacional y local que influye en las iniciativas para promover el desarrollo y un bagaje analítico que apoya la formación de propuestas concretas para promoverlo con equidad y en democracia. Es, en este sentido, que el campo de gerencia social debe tener un referente espacial y temporal. Tiene que responder a lo que se entiende por desarrollo.

Este y otros aportes del campo de desarrollo social obligan a los que ejercen la gerencia social a repensar lo que se va a entender como desarrollo y cómo serán priorizados los logros con base en los desafíos particulares de cada sociedad y en la visión sobre el tipo de sociedad que se busca promover.

1.4.2 Marco Conceptual

- **Proyectos Sociales.** Un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

“ conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas ; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto⁹.

⁹ GLEICHMANN, Colin. ODENWALD, Michael. STEENKEN, Kees. WILKINSON, Adrian. Desarme, Desmovilización y Reintegración. *Guía teórica y práctica*. © GTZ, FSS, PPC, FHS, 2004. Pg 15.

Los programas y los proyectos sociales son definidos como los “los mecanismos instrumentales mediante los cuales se propone, acuerda, o simplemente se ordena tanto a los actores públicos como a los privados- realizar un conjunto de acciones con el propósito de lograr ciertas metas, construir determinadas obras físicas o realizar algunos esfuerzos debidamente especificados. Desde el punto de vista de un gobierno constituye un instrumento que da coherencia a las proposiciones y comportamientos, además son útiles para coordinar las actividades de los distintos actores públicos entre si y las de estos con los actores privados, igualmente favorecen una mejor estimación y distribución del presupuesto asignado”.¹⁰

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema¹¹. Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada¹². El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma.

• **Gerencia social y proyectos.** *Organización:* determinar actividades a ejecutar, dividir el trabajo, agrupar tareas y disponer su organización, crear divisiones administrativas, definir el grado de descentralización de gestión del programa, establecer relaciones materiales y personales orientadas al logro de objetivos, definir perfil de gerente del proyecto.

Dirección: guiar y supervisar el personal, dotar los cargos creados por la estructura, sincronizar la acción individual, reclutar y seleccionar personal, motivar el personal, comprometerse con los objetos de impacto, coordinar comunicación con usuarios, adoptar prácticas innovadoras de gestión.

¹⁰ NARANJO PEREZ, Sergio. MACHADO JARAMILLO, Oscar. Gerencia Social: Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Social. Medellín 1997. Pg. 51

¹¹ Ernesto Cohen Rodrigo Martínez FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES

¹² Ernesto Cohen Rodrigo Martínez. Ibid. pág. 36

Programación: establecer la secuencia lógica de realización de actividades, utilizar herramientas de programación, consumir matiz de programación, proveer insumos al proceso productivo oportunamente, cumplir la calendarización del trabajo, reformular el programa en caso de externalidades, definir monitoreo y línea de base para la evaluación, definir objetivos de producto y de actividad

Monitoreo: realizar seguimiento de gestión, contrastar efecto de programas con las metas, contrastar eficiencia en el manejo de recursos, programar si es necesario, detectar desviaciones, impulsar acciones correctivas, mantener sistemas preventivos de información, registrar nivel de prestación del servicio, analizar grado de eficacia de localización, analizar eficiencia producto del programa.

Evaluación: identificar los resultados netos del programa, determinar el impacto logrado por el programa, ordenar proyectos de acuerdo a la magnitud del cambio logrado

• **Gestión de Proyectos.** Gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos.

• **Estrategias de la Gerencia Social.**

Formación del talento humano de manera continúa. El cambio fundamental que desde la gerencia social se propone con respecto al talento humano, está orientado a la modificación de actitudes y comportamientos en el personal que desarrolla su acción en el sector social, que le permitía conducir procesos complejos.

Fortalecimiento de los procesos participativos. Generar en los proyectos la participación de la comunidad y poblaciones beneficiadas por los proyectos y programas, ya que se sabe que la población es un actor central, la participación

real y directa permitirá generar empoderamiento frente a las diferentes acciones adelantadas para su beneficio.

Desarrollo de capacidades y habilidades técnicas de planeación. Una organización que también ha ejercido influencia en América Latina en las políticas sociales es el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES, organización adscrita al Banco Interamericano de Desarrollo. Una de sus representantes más reconocida es la socióloga Isabel Licha quien ha trabajado el tema de la “Caja de Herramientas de la Gerencia Social”, como instrumentos para aplicar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas sociales, siendo ellos:

Análisis del entorno gerencial
Análisis de los involucrados
Procesos y técnicas de negociación
Construcción de escenarios
Planificación estratégica
Instrumentos de formulación de proyectos
Instrumentos de monitoreo y evaluación
Metodologías participativas de planificación y evaluación
Diseño y coordinación de redes

• **Perfil del gerente social.** Según Bernardo Kliksber el perfil deseable debe reunir, por lo menos, las siguientes cualidades¹³

Capacidad para gerenciar. complejidad teniendo en cuenta que los contextos en los cuales se desarrolla la acción gerencial están caracterizados por la incertidumbre y la turbulencia “... la excelencia gerencial en estas condiciones no se logra sobre la base del desarrollo de capacidades específicas y el dominio de tecnologías acotadas, si no que se obtiene básicamente logando un desarrollo en las capacidades de aprender de la realidad misma, de “darse cuenta”... se afirma con fundamentación empírica significativa que en realidad actualmente la gerencia empieza donde termina la técnica”¹⁴

Orientación a la articulación social donde el gerente actúa como un favorecedor de procesos que surgen de sus mismos protagonistas y sean concluidos por ellos.

¹³ Pobreza, Un drama cotidiano. Ídem. pág. 124

¹⁴ Ídem.. g 125

Capacidad para la concentración que le permitan identificar espacios comunes, diseñar estrategias de negociación, movilizar acuerdos institucionales y favorecer la participación activa de la sociedad civil en los procesos sociales.

Gerencia de frontera tecnológica que permita consolidar organizaciones sociales flexibles, innovadoras, prácticas donde exista el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, las relaciones horizontales y la eficiencia

Para Bernardo Kliksberg, la Gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social

• **Capital Social y Gerencia Social.** Es concebido como el conjunto de normas de confianza, valores, actitudes y redes entre personas e instituciones en una sociedad, que define el grado de asociatividad entre los diferentes actores sociales y facilita acciones colectivas y de cooperación¹⁵.

Tiene varias dimensiones: una individual, es decir el grado de integración a su entorno a partir de las relaciones más cercanas de una persona, familia o empresa; una dimensión sectorial, es decir la acción de personas u organizaciones en su entorno ampliado, su interrelación y su relación con los poderes públicos (pertenencia a redes comunitarias, gremios, asociaciones empresariales, etc. En ese sentido, el concepto de Capital Social agrupa nociones de confianza, asociatividad, conciencia cívica y valores éticos predominantes que, en conjunto, facilitan o dificultan el desarrollo de una determinada sociedad. Relaciona los conceptos de solidaridad, cooperación y confianza son productoras de una riqueza y beneficio social sostenible que no podría ser obtenido desde el mero mercado.

• **Responsabilidad Social.** Sobre este aspecto, señala Kliksberg (2002): Responsabilidad Social no es más que la actitud responsable de las empresas con todos sus grupos de interés, consumidores, accionistas, directivos, empleados, estado comunidad y medioambiente. Por lo tanto, la misma no es más que es el resultado del matrimonio entre ética y desarrollo económico.

¹⁵ Capital Social tomado de la pagina web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_\(sociología\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_(sociología)) (mayo de 2010)

El planteamiento de Friedman quien citado por Drucker (1994:113) subraya: Un negocio tiene una sola responsabilidad social de: El rendimiento económico, por ello el negocio que no muestre utilidades por los menos iguales al costo del capital es socialmente irresponsable y por lo tanto desperdicia los recursos de la sociedad. Se entiende por Responsabilidad Social como la práctica de una organización respecto a terceros. Es decir, alude al modo en que la empresa u organización se relaciona e impacta en la sociedad a través de sus prácticas, y a la influencia que la sociedad y las expectativas de los actores sociales tiene sobre ésta.

El concepto de responsabilidad social se relaciona con la gerencia social ya que implica tener en cuenta elementos de la dirección y gestión de las organizaciones. Los espacios donde se gesta la gerencia social tienen que ver con el gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, información y verificación.

1.5 DISEÑO METODOLOGICO

1.5.1 Paradigma de investigación. Para la consecución de los objetivos, se realizó una Investigación teórica, de tipo documental bibliográfica, la cual según Tamayo (2003), se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, En este sentido, se consultaron las obras y artículos de revistas que cuentan con desarrollos sobre la temática objeto de estudio, se tomaron las propuestas de los autores que han desarrollado la temática y con base a estas premisas se argumentan nuevas proposiciones.

El método a través del cual se realiza es estudio, es la investigación documental, a partir del análisis de información, el estudio profundo y la organización del pensamiento expresado por diversos autores en relación a un tema. Este elemento se constituye en una estrategia, que facilita la observación y reflexión sistemática análisis e interpretación, teniendo como finalidad la construcción teórica.

Este método tiene una secuencia lógica y estructurada, a partir de la definición y delimitación del tema, revisión bibliográfica, elaboración del esquema de trabajo, ampliación del material, redacción, análisis e interpretación de la información

1.5.2 Enfoque de investigación. La investigación abarca la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la comprensión de procesos y

fenómenos de la realidad estudia. El énfasis se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. En este tipo de investigación se trabaja sobre realidades, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

1.5.3 Fases de la investigación. Primera fase: Se realizó a través de la planificación, establecimiento del cronograma de trabajo y se realizaron las actividades necesarias para dar cumplimiento a la investigación. En esta fase se eligió la documentación que conformó el marco conceptual para definir las categorías de la gerencia social y se plantearon las preguntas orientadoras de la investigación.

Segunda Fase: está referida a la investigación de campo, a través de la entrevista estructurada se obtuvo respuestas a las preguntas abiertas, las cuales fueron sometidas a un proceso de análisis, interpretación y reflexión para ser conceptualizadas.

Tercera fase: Se refiere al análisis, interpretación e integración de los resultados. Esta se hizo a través de la construcción de un artículo final de trabajo investigativo. Para lo cual se realizó la revisión documental de los libros, Internet y los documentos hasta llegar a la construcción final.

A partir de la información recolectada de diversas fuentes, se extraen de ellas las ideas o los datos relacionados con el tema de investigación, se organizan en categorías, se analizan y reflexionan en torno a su sentido e importancia, de manera, que el trabajo no consiste solo en hilar las ideas o datos tomados de otros autores, sino en estudiarlos agrupadamente, para que el resultado sea un texto ameno y al mismo tiempo bien documentado.

2. CONSTRUCCION FINAL ARTÍCULO

APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL AL MEJORAMIENTO DEL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Introducción

El tema central que se desarrolla en el presente artículo, es establecer la relación entre la gerencia social y el impacto en los programas y proyectos de responsabilidad social, se considera un campo fundamental de la gerencia si se quiere la promoción del desarrollo social.

Para que esto sea posible se propone identificar las competencias que debe desarrollar un gerente social para enfrentar las realidades del entorno, un gerente con herramientas, habilidades, capacidad de proyectarse hacia el futuro que le permitan mejorar los resultados y de tener un mayor impacto social.

En el desarrollo del artículo se inicia con una conceptualización de la gerencia social, identificando los principales planteamientos teóricos y los marcos conceptuales que clarifican la investigación, se identifica los aportes de la gerencia al mejoramiento del impacto social.

Para la realización de la investigación se propone como campo problemático ¿Cómo la gerencia social permite mejorar el impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social? Se conceptualiza los campos de la gerencia social con el fin de determinar estrategias que permitan fortalecer el impacto de los proyectos. Para la consecución de los objetivos, se realizó una Investigación teórica y práctica, en su fase inicial una revisión de tipo documental bibliográfica, la cual según Tamayo (2003), se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, En este sentido, se consultaron artículos, documentos que cuentan con desarrollos sobre el objeto de estudio.

El presente trabajo contribuirá a comprender los aportes de la gerencia social a la generación de impacto de los proyectos sociales se espera que las discusiones y reflexiones que se desarrollen tengan utilidad para las diferentes instituciones públicas y privadas que ofrecen unos servicios en sus espacios institucionales.

La pregunta que guio la construcción de la investigación fue ¿Cómo la gerencia social permite mejorar el impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social?

Para desarrollar el análisis y la comprensión del tema fue necesario partir de saber el surgimiento de la Gerencia Social y en la búsqueda de información se encontró que surge como respuesta a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos que han propiciado el desarrollo pero también han contribuido el crecimiento de la pobreza y la problemática social; frente a ese panorama, surge la necesidad de una gerencia que vaya más allá del uso de herramientas gerenciales una gerencia más humana, comprometida con el cambio que pueda conciliar entre los intereses económicos y los intereses que demanda la sociedad.

Esta situación implica que la gerencia debe contener un sentido social y gerencial que a partir de estrategias de planeación, implementación y evaluación dé cuenta de los impactos sociales que se generan, con eficiencia y eficacia, que contribuya a un desarrollo social, que produzcan confianza y credibilidad en las comunidades para que estos se involucren y participen en el mejoramiento de sus condiciones de vida.

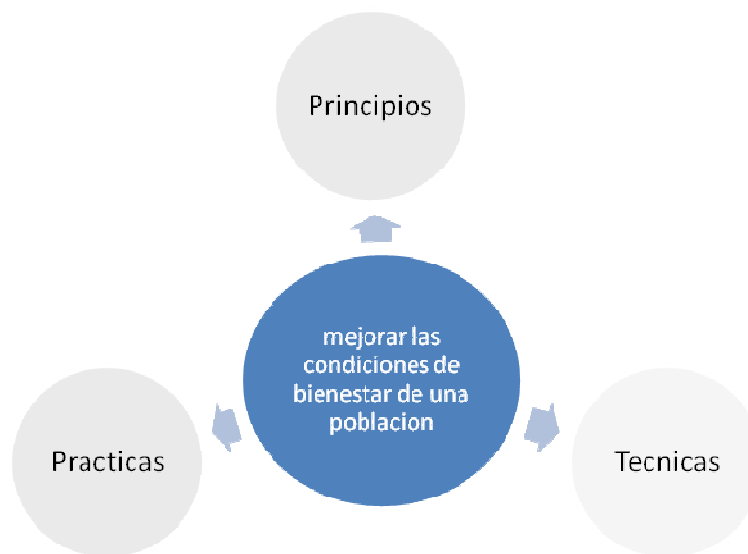
La Gerencia Social aporta en el desarrollo de la capacidad de análisis y proyección sobre el desarrollo social, pero a la vez contribuye a generar conocimiento en la aplicación de metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Además debe incluir instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales. Gerenciar proyectos implica la organización y administración de los recursos, de forma tal que un proyecto tenga el impacto esperado, desarrollando seguimiento monitoreo, direccionamiento estratégico.

Bernardo Kliksberg plantea “La Gerencia Social puede ser entendida en términos generales, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población, objetivos a la que es referido mediante uso efectivo y racional de recursos, sus principios, la equidad, la focalización, la articulación, la reflexión y la participación social.”¹⁶

¹⁶ KLIKSBURG, Bernardo. Hacia una Gerencia Social Eficiente, algunas cuestiones claves. INDES. Washington. Documento.1995.p.3.

El conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas se operan a través de los programas y proyectos estratégicos desarrollados con las poblaciones beneficiadas de las diferentes intervenciones sociales. Esta definición nos llama a interrogarnos cual son el conjunto de aspectos que permiten alcanzar los cambios esperados.

- **Campos de la Gerencia Social**



“La gerencia social es un campo de acción y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía¹⁷”

Como podemos observar en este planteamiento teórico se resalta el propósito de la gerencia de generar valor público que finalmente pretende la reducción de la pobreza y desigualdad.

¹⁷ Karen Mokate, José Jorge Saavedra. Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Marzo 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-56. Pág. 3

“La gerencia social con perspectiva dinámica estratégica es una forma de dirigir y potenciar los recursos internos y externos de los servicios sociales, hacia su producción y su distribución dentro de parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social. Implica el cambio de la mentalidad asistencialista, paternalista y depredadora de las potencialidades humanas, hacia una mentalidad que reconoce los servicios sociales como derechos ciudadanos y coloca el valor de las potencialidades y responsabilidades de los seres humanos en transformar su realidad y en la construcción de relaciones con el Estado y su papel en promover el desarrollo social con equidad. Implica un cambio en los valores, en la ética, en la concepción del papel de los involucrados en el diseño y operación de los programas sociales: instituciones, organizaciones privadas de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, sujetos-ciudadanos y trabajadores sociales.”¹⁸

“ La Gerencia Social se Concibe como una forma de conducción de los servicios sociales, derivada de la integración de los aportes esenciales de las ciencias sociales y de la administración, cuyo objeto es en primer término estudiar la producción y distribución de dichos servicios en tanto que estos son la traducción de las políticas sociales en planes, programas y proyectos y, en segundo término, definir, reorientar y/o fortalecer un proceso que busque la efectividad en el uso de recursos para atender carencias sociales desde una perspectiva humanista del desarrollo social.”¹⁹

Alicia Margarita Kirchner (1997) plantea que “Gerencia Social es una acción que le incumbe a una persona en el cumplimiento de la función de dirección de un programa o institución,”²⁰ y María Victoria Muñoz focaliza su comprensión de “Gerencia Social como un elemento potenciador de recursos propios como innovador de propuestas alternativas que rebasan los marcos institucionales ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social.”²¹

Podemos identificar que la gerencia social contribuye desde el campo conceptual y practico al mejoramiento de el impacto de los programas y proyectos con

¹⁸ MOLINA, óp. citp. 93,94,95

¹⁹ MOLINA, María Lorena y MORERA, Nidia Esther. La Gerencia de Servicios Sociales. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas, 1999.p.84.

²⁰ KRICHNER, Alicia Margarita. La Gerencia de Los Saberes. Buenos Aires: Espacio, 1997.p.32.

²¹ MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Gestión del Desarrollo. Medellín Colombia. Didi de Arteta, 1995.p 57.

responsabilidad social, identificaremos cuales son los aspectos desde estos dos ámbitos.

La gerencia se construye desde la visión de contribuir al desarrollo social y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Aporta una serie de elementos metodológicos desde la planeación, formulación y gestión de proyectos sociales.

Cuenta con referentes de política pública que brindan un marco de incidencia que supera la inmediatez de la solución de la problemática social y brinda elementos para hacer de los proyectos más sostenibles hacia el futuro.

Una de las formas de materializar el quehacer del gerente social así como el enfoque, la visión, la misión, las políticas y programas que representan a una institución, sea de carácter público o privado, es a través de los proyectos. El proyecto es un instrumento clave para dar coherencia a todas las actividades que se realizan desde la institución, pues debe estar en función de la contribución a dicha misión y visión. Ello permitirá identificar la importancia de cada actividad y estimar su adecuación al fin o propósito sustancial.

Un proyecto se realiza para satisfacer necesidades, para optimizar procesos y para dar solución a una problemática social que enfrentan las comunidades y poblaciones que tienen que vivir una realidad social. Además se ejecutan para cubrir necesidades actuales o futuras y pueden ser de dos tipos; proyectos productivos que buscan una rentabilidad económica y proyectos que afectan el ámbito político o social.

El proyecto es una unidad operativa que vincula recursos, actividades y componentes durante un período de tiempo determinado y en un espacio definido para alcanzar un producto. Lo social por su parte está referido a la sociedad humana en su conjunto y a sus diferentes interacciones desde lo individual, familiar y colectivo, en lo privado o lo público, en un espacio o territorio determinado.

El proyecto social busca satisfacer una necesidad la unidad de análisis de éste es el impacto, el cambio o transformación generados en una población determinada por la acción de su ejecución. Un proyecto es una acción organizada que está

diseñada para generar cambios y transformaciones sobre una realidad; es un conjunto de actividades realizadas de manera coherente e integral que tienen como propósito alcanzar objetivos específicos que contribuyan al logro de un objetivo general, en un período de tiempo determinado, con unos insumos, costos definidos, en un espacio y con una población definida.

Un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

La Gerencia Social debe contar con metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión de la realidad, debe incluir instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales

“La gerencia social plantea a la institución como un elemento dinámico que interactúa con el cambio del entorno. No puede estar al margen como espectadora, es un agente activo y participante del cambio social, pues de lo contrario iría al aniquilamiento. En este sentido, la alta variabilidad de las necesidades sociales y de los escenarios, muy rápidamente hace perder vigencia a programas o instituciones que poco tiempo antes se consideraban exitosos²².”

Los programas y los proyectos sociales son definidos como los “los mecanismos instrumentales mediante los cuales se propone, acuerda, o simplemente se ordena tanto a los actores públicos como a los privados- realizar un conjunto de acciones con el propósito de lograr ciertas metas, construir determinadas obras físicas o realizar algunos esfuerzos debidamente especificados.”²³

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un

²² MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social. CASI –Centro de Apoyo al Sector Informal y la Universidad de Antioquia. Primera Edición. Lima, Perú. 1995, p.62.

²³ NARANJO PEREZ, Sergio. MACHADO JARAMILLO, Oscar. Gerencia Social: Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Social. Medellín 1997. Pg. 51

problema²⁴. Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada²⁵.

El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo, se mide comparando la situación inicial con una situación posterior o posterior que dé cuenta de los resultados y cambios generados en las poblaciones para las cuales fueron creados los programas y proyectos sociales.

- **Estrategias de la gerencia social**

Una segunda pregunta planteada desde el campo investigativo hace referencia a determinar estrategias desde el campo de la gerencia que permitan fortalecer el impacto de los proyectos con responsabilidad social.

Formación del talento humano de manera continúa. El cambio fundamental que desde la gerencia social se propone con respecto al talento humano, está orientado a la modificación de actitudes y comportamientos en el personal que desarrolla su acción en el sector social, que le permitía conducir procesos complejos.

Fortalecimiento de los procesos participativos. Generar en los proyectos la participación de la comunidad y poblaciones beneficiadas por los proyectos y programas, ya que se sabe que la población es un actor central, la participación real y directa permitirá generar empoderamiento frente a las diferentes acciones adelantadas para su beneficio.

Desarrollo de capacidades y habilidades técnicas de planeación. Una organización que también ha ejercido influencia en América Latina en las políticas sociales es el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES, organización adscrita al Banco Interamericano de Desarrollo. Una de sus representantes más reconocida es la socióloga Isabel Licha quien ha trabajado el tema de la “Caja de

²⁴ Ernesto Cohen Rodrigo Martínez FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES

²⁵ Ernesto Cohen Rodrigo Martínez. Ídem. Pg. 15

Herramientas de la Gerencia Social”, como instrumentos para aplicar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas sociales, siendo ellos:

Análisis del entorno gerencial

Análisis de los involucrados

Procesos y técnicas de negociación

Construcción de escenarios

Planificación estratégica

Instrumentos de formulación de proyectos

Instrumentos de monitoreo y evaluación

Metodologías participativas de planificación y evaluación

Diseño y coordinación de redes

- ***Que gerentes sociales necesitamos para hacer frente a los problemas sociales y hacer frentes a los nuevos desafíos***

El gerente del sector social, es un gerente que debe contar con los conocimientos, herramientas, destrezas y habilidades políticas y técnicas que le permitan elevar la productividad de los recursos de su organización para lograr un mayor impacto en las poblaciones. Se concibe al gerente social como un gerente de políticas que tiene que negociar constantemente en las diferentes etapas del ciclo del proyecto para lograr alcanzar sus objetivos Adaptación y flexibilidad “para encontrar respuestas realistas o situaciones cambiantes... que impiden que las concepciones y acciones se encasillen en sistemas binarios, donde se pierde la alta gama de opciones”²⁶

Según Bernardo Kliksber el perfil deseable debe reunir, por lo menos, las siguientes cualidades²⁷

Capacidad para gerenciar complejidad teniendo en cuenta que los contextos en los cuales se desarrolla la acción gerencial están caracterizados por la incertidumbre y la turbulencia “... la excelencia gerencial en estas condiciones no se logra sobre la base del desarrollo de capacidades específicas y el dominio de tecnologías acotadas, si no que se obtiene básicamente logando un desarrollo en las capacidades de aprender de la realidad misma, de “darse cuenta”... se afirma

²⁶ MUÑOS, María Victoria. Gerencia Social. Op. Cit. Pg. 91

²⁷ Pobreza, Un drama cotidiano. Op. Cit Pg. 124

con fundamentación empírica significativa que en realidad actualmente la gerencia empieza donde termina la técnica”²⁸

Orientación a la articulación social donde el gerente actúa como un favorecedor de procesos que surgen de sus mismos protagonistas y sean concluidos por ellos

Capacidad para la concentración que le permitan identificar espacios comunes, diseñar estrategias de negociación, movilizar acuerdos institucionales y favorecer la participación activa de la sociedad civil en los procesos sociales.

Gerencia de frontera tecnológica que permita consolidar organizaciones sociales flexibles, innovadoras, prácticas donde exista el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, la relaciones horizontales y la eficiencia

La formación hacia el compromiso donde el gerente posea una identificación activa con causas sociales como la democracia, el cambio y el desarrollo y sobre todo, con las necesidades de los beneficios.

Esta nueva gerencia pública debe crear las condiciones en la organización para la creatividad y la innovación y el gerente mismo debe estar aprendiendo y desaprendiendo constantemente de los cambios tecnológicos, políticos, demográficos, económicos, sociales. “En un mundo de cambios rápidos, donde conocimientos y habilidades necesarios no son ya fácilmente previsibles, las organizaciones deben crear las condiciones para que las personas liberen su potencial creativo y promuevan las innovaciones requeridas por las mismas circunstancias”:(Motta 1993, p. 215).

Además de mayor participación se necesita de mayor inversión social para superar la pobreza, se debe mejorar la capacidad de gestión tanto del sector gubernamental como no gubernamental de tal manera que se rentabilice la inversión en los programas dirigidos al mejoramiento del desarrollo humano de los habitantes de la región, se requiere sujetos políticos activos en la definición, gestión y control de las políticas sociales. El reto del gerente social es no solo aprovechar el potencial de todos los actores sociales en el desarrollo de las políticas del sector, sino diseñar instrumentos y procedimientos que le permitan a todos los actores convenirse en sujetos políticos activos en la definición, gestión y control de las políticas sociales. Muchos de los programas y proyectos de

²⁸ MUÑOS, María Victoria. Gerencia Social. Op. Cit. Pg. 125

desarrollo social fracasan por “la incapacidad de reconocer los factores sociales y de visualizar a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo”.

- ***Planificación y gerencia estratégica***

Para generar mayor impacto en programas y proyectos, es necesario crearles viabilidad a los mismos y esta es una responsabilidad política del gerente, por lo tanto el conocimiento de estrategias y tácticas de negociación y el desarrollo de habilidades en este campo, son importantes.

El gerente social debe ligarse inteligentemente con la realidad mediante el desarrollo del pensamiento estratégico y desarrollo de técnicas de la planificación y gerencia estratégica, para responder a un ambiente complejo aplicar conocimientos de diseño organizacional, conocer las técnicas y metodologías de gestión de proyectos. Promover la capacitación de la gente involucrada en los proyectos sociales de tal manera que puedan participar con mayores conocimientos, destrezas y habilidades en la gestión del desarrollo social propio y de su comunidad. Finalmente se plantea que la acción de la gerencia social tiene como propósitos mejorar las condiciones de vida de la población y lograr impactar el desarrollo social.

El desarrollo social podría entenderse como proceso que enfrenta desafíos en la búsqueda de mejoras sostenibles en las condiciones de vida dentro de un territorio, tomando en cuenta la colectividad. Desde el campo del desarrollo social, la gerencia social adquiere una visión del mundo compenetrada por la comprensión de los grandes desafíos históricos, culturales, sociales y económicos; una sensibilidad sobre el entorno que influye en las iniciativas para promover el desarrollo es, en este sentido, que el campo de gerencia social debe tener un referente espacial y temporal.

CONCLUSIONES

La gerencia social se identifica como un campo de acción y de conocimiento que tiene un énfasis en la promoción del desarrollo social, su papel fundamental es crear un valor público. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía.

La gerencia social con perspectiva dinámica estratégica es una forma de dirigir y potenciar los recursos internos y externos de los servicios sociales, hacia su producción y su distribución dentro de parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social. Implica el cambio de la mentalidad asistencialista, paternalista y depredadora de las potencialidades humanas, hacia una mentalidad que reconoce los servicios sociales como derechos ciudadanos y coloca el valor de las potencialidades y responsabilidades de los seres humanos en transformar su realidad y en la construcción de relaciones con el Estado y su papel en promover el desarrollo social con equidad. Implica un cambio en los valores, en la ética, en la concepción del papel de los involucrados en el diseño y operación de los programas sociales: instituciones, organizaciones privadas de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, sujetos-ciudadanos y trabajadores sociales.

La gerencia social debe guiarse por principios de equidad, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia, eficacia y efectividad; y que debe aportar al desarrollo social y el mejoramiento de la calidad de vida, contribuyendo con la disminución de la pobreza, la consolidación de políticas públicas, procesos, programas y proyectos sociales, mediando en la concertación y participación comunitaria y disponiendo del mercadeo social.

Podemos identificar que la gerencia social contribuye desde el campo conceptual y práctico al mejoramiento de el impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social, identificaremos cuales son los aspectos desde estos dos ámbitos. La gerencia se construye desde la visión de contribuir al desarrollo social y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Aporta una serie de elementos metodológicos desde la planeación, formulación y gestión de proyectos sociales. Cuenta con referentes de política pública que brindan un marco de incidencia que supera la inmediatez de la solución de la problemática social y brinda elementos para hacer de los proyectos más sostenibles hacia el futuro.

BIBLIOGRAFIA

CEPAL. Notas sobre la Modernización de la Gestión Pública en el Campo de las Políticas Sociales (documentos), citado por NARANJO PEREZ, Sergio. Op. Cit., p. 15.

Ernesto Cohen Rodrigo Martínez FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES

Karen Mokate, José Jorge Saavedra. Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Marzo 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-56.

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una Gerencia Social Eficiente, algunas cuestiones claves. INDES. Washington. Documento.1995.p.3. Disponible en Internet: www.econuba.ar/www.programa.NUD/hacia%20una%gerencia%20social%20eficiente.doc.

KRICHNER, Alicia Margarita. La Gerencia de Los Saberes. Buenos Aires: Espacio, 1997.

KRICHNER, Alicia Margarita. La Gerencia de Los Saberes. Buenos Aires: Espacio, 1997.p.32.

MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Gestión del Desarrollo. Medellín Colombia. Didi de Arteta, 1995.

MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Gestión del Desarrollo. Medellín Colombia. Didi de Arteta, 1995.p 57.

NARANJO PEREZ, Sergio. MACHADO JARAMILLO, Oscar. Gerencia Social: Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Social. Medellín 1997.