

**APORTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS EN LA CONSTRUCCIÓN
DEL PROCESO DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA
SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE PASTO**

**ESPERANZA CHAVES RIVAS
GLORIA YAMILE SANTACRUZ ESPINOZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO**

2009

**APORTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS EN LA CONSTRUCCIÓN
DEL PROCESO DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA
SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE PASTO**

ESPERANZA CHAVES RIVAS

GLORIA YAMILE SANTACRUZ ESPINOZA

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Social**

ASESORA:

Mg Mariana de Jesus Vallejo Fuertes

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT

ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL

SAN JUAN DE PASTO

2009

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Art. 1 del Acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 30 de junio de 2009.

*A Dios, quien fortalece mi mente y mi cuerpo llenándome de energía
para ser cada día más fuerte y escalar más alto.*

*A mi hija quien me brinda su ternura y apoyo
quién es mi inspiración para seguir adelante en mis proyectos.*

A mi Padre, mi Madre y hermanos, por su amor y apoyo incondicional

A Carlos, por tu presencia, tu amor y compañía.

*A mi familia, amigos y todas aquellas personas que con su
apoyo hicieron posible este proyecto.*

ESPERANZA CHAVES RIVAS.

A Dios por enseñarme su rostro en cada paso que doy.

A mi madre que con su amoroso sacrificio me enseñó

cuan generosa es la vida.

A mi hermana amiga y compañera por todo el apoyo brindado.

A Manuel por iluminar mi corazón y ser la razón de todos mis sueños.

YAMILE SANTACRUZ

AGRADECIMIENTOS

A Diana de los Ríos Hidalgo, Directora Administrativa de Juventud, por sus aportes, su apoyo y enseñanzas.

A Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA, por sus orientaciones y saberes.

A Javier Rodríguez, Director Aldea Global, por sus saberes.

A Gloria Pérez, Coordinadora en gestión de proyectos Fundación Suyusama, por sus aportes.

A Arturo Muñoz, Director de la Fundación Urdimbre, por sus aportes.

A Nubia Tatamués Enríquez, Coordinadora de Proyectos Sociales Gobernación de Nariño, por sus aportes.

A Cesare Cattinni, Director Fundación Arca de Noé, por sus aportes.

A la Esp. Mariana Vallejo, por su asesoría, su confianza y fe en que este trabajo saldría adelante.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. OBJETIVO GENERAL	16
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
1.4. INVESTIGACION DEL TRABAJO DE GRADO	16
1.5. JUSTIFICACION.....	17
1.6. ANTECEDENTES.....	19
1.7. HIPOTESIS DEL TRABAJO	20
1.8. METODOLOGIA	20
1.9. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	21
2 ¿CÓMO EL PROCESO DE PLANEACIÓN PERMITE EL DESARROLLO DE LA GERENCIA SOCIAL?	22
2.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?	23
2.2 ¿QUÉ ES LA GERENCIA SOCIAL?	28
3 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS SOCIALES?.....	45
4 APORTE CONCLUYENTE DEL PROCESO DE PLANEACION PARA LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS SOCIALES.....	62
5 ANEXOS.....	66
6 CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	71

RESUMEN

En la Gerencia social, el horizonte de una organización amerita que como gerentes la labor no solo este encaminada a lograr utilidades, que sean solo una medición de las ventas menos los gastos, sino además de establecer un ambiente en el cual los actores sociales puedan lograr la realización de metas propias y comunes con la capacidad de reaccionar ante el medio, enfrentar cambios basado en su fuerza de trabajo e identificar de manera adecuada los problemas, y en consecuencia diseñar las soluciones más pertinentes para definir y desarrollar unos objetivos alcanzables en un horizonte de planeación más amplio.

El gerente social debe potencializar el capital social y humano, debe pensar que las comunidades están cansadas de que se las utilicen como imagen de revista o televisión donde pretenden demostrar que han superado las necesidades económicas o sociales, lo que apunta al impacto social y rompe con este pensamiento mecanicista de algunas personas insensibles y superficiales, es cuando se exploran las emociones y la realidad, para ello es necesario salir del escritorio y hacer trabajo de campo de esta forma se puede realizar un análisis integral de la situación donde se mezclan las percepciones desde lo cuantitativo y cualitativo, esto lleva a evidenciar una comunidad que siente y se expresa desde sus vivencias demostrando así que tan positivo ha sido el logro intrínseco de la comunidad, de este modo los gerentes de proyectos sociales tienen elementos para sistematizar la información y que apunten al impacto del proyecto que se ha ejecutado.

ABSTRACT

In social management, the horizon of an organization that deserves as managers not only work to achieve this profit, they are only one measure of sales minus expenses, but also to establish an environment in which social actors can achieve the realization of common goals and own the ability to react to the environment, based on changes facing their workforce and identify the problems adequately, and therefore more relevant design solutions to define and develop achievable goals within a Planning larger.

The manager must potencializar social capital and human, to think that communities are tired of being used as a magazine or television images which aim to demonstrate that they have overcome economic or social needs, pointing to the social impact and breaks this mechanistic thinking of superficial and insensitive some people, when they explore the emotions and reality, it is necessary to leave the desk and field work in this way can make an analysis of the situation where they are mixed perceptions from the quantitative and qualitative, show this leads to a community that feels it is expressed from the evidence showing that positive achievement has been intrinsic to the community, thus the project managers have social elements and to systematize the information pointing to the impact of the project has been implemented.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de interacción de la Gerencia Social en el proceso de planeación.

60

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo contiene una reflexión sobre la Gerencia Social y su relación con la Planeación, debido a que a nivel internacional, nacional y local, surgen inquietudes acerca del papel de los gerentes sociales y su labor con el desarrollo de proyectos sostenibles en la comunidad.

Desde la Gerencia Social se deben abordar temas de índole administrativo y herramientas a partir de la dinámica y complejidad de la época que se está viviendo, en términos económicos, culturales y sociales, lo que conlleva a la utilización de nuevos elementos y herramientas conceptuales que permitan aprovechar lo que la realidad ofrece.

De esta forma, identificando que los cambios de hoy no solamente son el resultado de un proceso "evolutivo" sino también de rupturas del pasado, se reconoce que la Planeación en su concepto tradicional - basada en la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos - ya no es efectiva. Actualmente se requiere tomar los procesos de planeación basados en las personas y en los fenómenos sociales que el mundo atraviesa.

En la Gerencia social, el horizonte de una organización es más amplio lo cual amerita que como gerentes la labor no solo este encaminada a lograr utilidades, que sean solo una medición de las ventas menos los gastos, sino además de establecer un ambiente en el cual los actores sociales puedan lograr la realización de metas propias y comunes con la capacidad de reaccionar ante el medio, enfrentar cambios basado en su fuerza de trabajo e identificar de manera adecuada los problemas, y en consecuencia diseñar las soluciones más

pertinentes para definir y desarrollar unos objetivos alcanzables en un horizonte de planeación más amplio.

En este orden de ideas el primer capítulo hace referencia al proceso de Planeación que permite el desarrollo de la Gerencia Social, de tal forma que pueda construir y planificar herramientas de manera más organizada confluyendo lo administrativo y lo social, al mismo tiempo identificando los escenarios desde la participación de todos los actores de la organización que tendrán alta probabilidad de acierto porque no son formuladas por expertos sino por los actores sociales, que son las personas que mas conocen el entorno y la posibilidad de analizar para direccionarlas en el sentido que la organización requiere, es decir, participar de manera determinante en la construcción de las estrategias.

Posteriormente en el capítulo dos se identificarán las ventajas y desventajas de la planeación en el desarrollo de proyectos sociales, ya que esta ofrece herramientas que la Gerencia Social trata de forma definitiva como nuevos medios de alcanzar un desarrollo social sostenido y necesitado en el mundo de hoy, por ello es necesario demostrar a partir de nuestro conocimiento, el acercamiento a gerentes sociales y la revisión bibliográfica que la planeación contrarresta los efectos del cambio y utiliza el factor social como factor principal en todos los procesos organizacionales.

Este ensayo se fundamenta en presentar a la Planeación como herramienta fundamental de la Gerencia Social para diseñar estrategias generadas a partir de la participación, la comunicación y la integración de las personas en un proceso conciente de cambio y adaptación al contexto actual generando acciones de

conjunto que generen sostenibilidad a largo plazo. Así como destaca las fases del proceso administrativo dentro de la Gerencia Social, lo cual permite construir unos aportes que demuestren que la Planeación es una herramienta útil para la Gerencia Social y puede emplearse en futuras investigaciones, ampliaciones sobre el tema y aplicaciones en diferentes empresas u organizaciones sociales.

1. GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gerencia Social es una ciencia relativamente nueva y desde sus inicios tiene un enfoque estratégico que apunta a la generación de valor social. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo y proyección en el futuro que conlleve a acciones para superar el intervencionismo y que no obedezcan tan sólo intereses particulares.

El gerente social requiere interiorizar como principio el ser social que se involucre y trabaje por el reconocimiento de los recursos de la comunidad para generar participación y proyección de la misma. Dentro de este contexto es necesario documentar a la Gerencia Social no solo en la parte gerencial, de las herramientas administrativas, sino orientar su utilización para futuras interpretaciones e investigaciones desde la perspectiva social y su dinamismo en el ambiente actual.

Es importante identificar porque la gerencia social en algunos momentos se especializa en lo administrativo o en lo social, en otros casos porque el desarrollo de los proyectos ven la necesidad de dotarse de herramientas que le generen visiones a largo plazo en la consecución de objetivos basados en el desarrollo económico, social y humano buscando nuevas alternativas que promuevan y guíen caminos de gerencia integral, y por otra parte el porque se debe desarrollar la gerencia social a través de procesos cualitativos y cuantitativos.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar aportes conceptuales y metodológicos en la construcción del proceso de planeación para el desarrollo de la Gerencia Social.

1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los aportes conceptuales de planeación que beneficien el desarrollo de la gerencia social.
- Realizar una aproximación a gerentes sociales de la región que permita identificar los requerimientos de la planeación de proyectos sociales.
- Realizar un aporte concluyente del proceso de planeación para la implementación de proyectos sociales

1.4. INVESTIGACION DEL TRABAJO DE GRADO

El presente ensayo contiene una reflexión sobre la Gerencia Social y su relación con la Planeación, debido a que a nivel internacional, nacional y local, surgen inquietudes acerca del papel de los gerentes sociales y su labor con el desarrollo de proyectos sostenibles en la comunidad.

1.5. JUSTIFICACION

La Gerencia Social debe abordar temas de índole administrativo y herramientas a partir de la dinámica y complejidad de la época que se está viviendo, en términos económicos, culturales y sociales, demanda la utilización de nuevos elementos y herramientas conceptuales que permitan aprovechar lo que la realidad ofrece.

El desafío que enfrentan los Gerentes Sociales en la actualidad los obliga a introducir estrategias eficientes y reales, que partan de una adecuada planificación y de las posibilidades de la economía dentro de una visión instrumental para el logro de los objetivos y establecer acciones para cambiar nuestra forma actual al enfrentar el proceso de cambio.

Desde la Gerencia social el horizonte de una organización es más amplio porque como gerentes la labor no solo está encaminada a lograr utilidades, que sean solo una medición de las ventas menos los gastos, sino además de establecer un ambiente en el cual los actores sociales puedan lograr la realización de metas propias y comunes con la capacidad de reaccionar ante el medio, enfrentar cambios basado en su fuerza de trabajo e identificar de manera adecuada los problemas, y en consecuencia diseñar las soluciones más pertinentes para definir y desarrollar unos objetivos alcanzables en un horizonte de planeación más amplio.

En este orden de ideas la Planeación permite construir hipótesis sobre el futuro, así como identificar estrategias desde la participación de todos los actores de la

organización que tendrán alta probabilidad de acierto porque no son formuladas por expertos sino por los trabajadores, que son las personas que mas conocen el entorno y la posibilidad de analizarlas para direccionarlas en el sentido que la organización requiere, es decir, participar de manera determinante en la construcción de las estrategias.

La planeación ofrece herramientas que la Gerencia Social trata de forma definitiva como nuevos medios de alcanzar un desarrollo social sostenido y necesitado en el mundo de hoy, por ello es necesario demostrar a partir de nuestro conocimiento y la revisión bibliográfica que este tipo de planeación no solo pretende anteceder al futuro y contrarrestar los efectos del cambio sino también utilizar el factor social como factor principal en todos los procesos organizacionales.

Este estudio se fundamenta en presentar a la Planeación como herramienta fundamental de la gerencia Social para diseñar estrategias generadas a partir de la participación, la comunicación y la integración de las personas en un proceso conciente de cambio y adaptación al contexto actual generando acciones de conjunto que generen sostenibilidad a largo plazo. Expone las premisas básicas de una herramienta alternativa, así como destaca los aportes del proceso administrativo dentro de la Gerencia Social.

La investigación a través del conocimiento construirá unos elementos metodológicos que demuestren que la Planeación es una herramienta útil para la Gerencia Social y pueda emplearse en futuras investigaciones, ampliaciones sobre el tema y aplicaciones en diferentes empresas u organizaciones sociales.

1.6. ANTECEDENTES

Aunque las preocupaciones y la planificación del mismo son tan antiguos como la humanidad, solo a mediados del siglo XX se formalizó en el contexto la gestión institucional bajo los nombres de prospectiva, para el caso de los estudios del futuro y de planeación estratégica para la construcción de ese futuro deseado.

Las décadas de los años 50 y 70 evidencian el furor de la planeación estratégica en el sector público y privado a nivel internacional, nacional y local. Sin embargo el enfoque predictivo de algunos de estos estudios y la incapacidad de predecir los fenómenos como la crisis energética de los años 70, generaron una gran desconfianza y un repliegue de los estudios del tema.

Como respuesta a la crisis de estos procesos se inicia una nueva oleada de ejecuciones donde lo importante no es predecir sino prever el futuro, lo cualitativo es tan o más importante como lo cuantitativo. Desafortunadamente lo teórico abstracto ha estado divorciado de la práctica, en el sentido en que los analistas van por un lado y la gente y gerentes por otro.

La gerencia integral aparece como el “Arte de integrar todas las facetas al manejo de una organización en busca de una mayor competitividad rompiendo paradigmas clásicos en la relación costo – producción” (Sallenave, 1994). Se señalan los siguientes aportes a este movimiento:

- La creación del valor es la base de la competencia.
- El consumidor prefiere y elige productos sólo de empresas en competencia.
- La competencia por costos es un factor fundamental en el ámbito de la competencia global.
- La diferenciación de productos es una opción más para entrar en la competencia.

Este paradigma de la gerencia integral explica que la competencia no es sólo en costos, sino también en todo lo tangible e intangible que conforma la oferta.

1.7. HIPOTESIS DEL TRABAJO

El presente trabajo no pretende demostrar ninguna hipótesis.

1.8. METODOLOGIA

En el presente ensayo de investigación se utilizó el paradigma cualitativo ya que posee un fundamento humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social. El paradigma cualitativo percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva y cognoscible para todos los participantes en la interacción social. Además, el mundo social no es fijo ni estático sino cambiante, mudable, dinámico.

Los métodos utilizados fueron la observación participativa, estudio de casos, investigación – acción.

El presente ensayo se realizó bajo una investigación cualitativa de naturaleza eminentemente descriptiva, que permitió recoger dicha información con la perspectiva de los actores, desde “dentro del grupo”. Por ello busca interpretar y comprender las significaciones que las personas le dan a las cosas, a las relaciones con otras personas y a las situaciones en las cuales viven, como también los sentidos tácitos (ocultos) que emplean en el diario vivir

1.9. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Recolección de información: La información se recoge por uno o más de varios procedimientos: observación no estructurada, observación participante, entrevista no estructurada, entrevista en profundidad, uso de grupos focales; esta información se registra por escrito. En esta investigación se utilizará una unidad de análisis compuesta de ocho personas que son gerentes sociales y que realizan proyectos sociales.

2 ¿CÓMO EL PROCESO DE PLANEACIÓN PERMITE EL DESARROLLO DE LA GERENCIA SOCIAL?

La Gerencia Social es una ciencia relativamente nueva y desde sus inicios tiene un enfoque estratégico que apunta a la generación de valor social. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo y proyección en el futuro que conlleve a acciones para superar el intervencionismo y que no obedezcan tan sólo intereses particulares.

La gerencia social necesita dotarse de herramientas que le encaminen a generar visiones de largo plazo en la consecución de objetivos basados en el desarrollo económico, social y humano buscando nuevas alternativas que promuevan y guíen caminos de gerencia integral y comprometida.

El gerente social debe interiorizar como principio el ser social que se involucre y trabaje por el reconocimiento de los recursos de la comunidad para generar participación y proyección de la misma. Dentro de este contexto es necesario documentar a la Gerencia Social no solo en la parte gerencial, de las herramientas administrativas ya conocidas, sino orientar su utilización para futuras interpretaciones e investigaciones desde la perspectiva social y su dinamismo en el ambiente actual, partiendo de los siguientes interrogantes ¿qué es la Planeación? Y ¿qué es la Gerencia Social?

2.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social o empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

Manejar una empresa o un sector de ella, no es ser responsable de un proceso técnico o económico más o menos contrarrestado por las incidencias de factores humanos; dirigir una empresa es ser responsable de un proceso.... En la misma forma que las técnicas de producción o de manejo financiero evolucionan en función del desarrollo técnico y económico de una sociedad, la forma de dirigir un proceso socio técnico evoluciona en la medida en que los hombres implicados se desarrollan en su saber, sus necesidades, sus esperanzas, sus modos de relación, en una palabra en su cultura¹.

La planeación es una función principal de vital importancia del proceso administrativo, se puede decir que es básica para las otras funciones, es decir

¹SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 2004. p.342.

para la organización, la dirección y el control. Sin la previa determinación de la planeación no hay nada que organizar, nadie quien dirigir ni nada que necesite controlar.

El proceso de Planeación utiliza pasos que son determinantes y similares para alcanzar los objetivos. Estos son:

1. Diagnostico y análisis situacional: ¿donde se encuentra la situación del grupo social?;
2. Establecimiento de objetivos y metas: ¿donde se desea estar?, ¿qué se quiere lograr y cuando?;
3. Consideración de las premisas de planeación: ¿en qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes?, entorno;
4. Identificación del método de planeación (escenarios, prospectiva, estratégica, táctica): ¿cuál es la alternativa más prometedora para alcanzar nuestros objetivos?;
5. Comparación de alternativas (casos, estrategias, historias): ¿qué alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas?;
6. Elección de una alternativa: selección del curso de acción a seguir;
7. Puesta en marcha: desarrollo de los planes de acción;
8. Seguimiento y control: evaluación permanente y monitoreo de lo planeado.

La planeación es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes

periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio².

Teniendo en cuenta el proceso de planeación en el ámbito administrativo y analizando la situación real del contexto global se ve la necesidad de profundizar en una planeación más participativa que involucre las necesidades de los actores o grupos sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior la gerencia social evidencia la planeación participativa como una herramienta de desarrollo comunitario, La participación debe entenderse también como un acto político: permite que se oigan distintas voces y, con ello, modifica las relaciones de poder. Promueve la gestión responsable y la transparencia. Además, la participación es una inversión: cuesta más desde el punto de vista del dinero y del tiempo, pero a largo plazo aumenta el impacto de los proyectos sociales.

En la historia de la planeación existen cuatro tradiciones principales de la planeación participativa y que sirven como vinculo para la acción.

1. “La planeación como reforma social: se enfoca a definir y apoyar el rol del estado como orientador de la vida social. Se concentra en diseñar los caminos o rutas para la planeación institucionalizada”³.
2. La tradición de la planeación como análisis de política: “el análisis de política se caracteriza por incorporar explícitamente las decisiones

² SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica. 9° ed. Bogotá D.C. 3 R: Editores, 2003. p. 33.

³ GARCIA, Bátiz María Luisa. Planeación participativa: la experiencia de la política ambiental en México. México: Editorial Illustrated, 2006. p. 43.

racionales en la solución de problemas y plantea que el uso apropiado de teorías científicas y técnicas matemáticas que permite identificar y calcular las mejores soluciones a los problemas públicos”⁴.

3. La tradición de la planeación como aprendizaje social. Se concentra en evidenciar la contradicción entre teoría y práctica. “el conocimiento se deriva de la experiencia y se valida en la práctica, considerada una parte integral de la acción”⁵.
4. La tradición de la planeación como movilización social: “la planeación aparece como una forma de hacer política sin la mediación de la ciencia..., juega un papel importante en el proceso de transformación constante buscado por la movilización social”⁶.

Una vez definida la herramienta del proceso de planeación que se va a utilizar necesitamos conocer “que se va ha hacer, como se va ha hacer, donde se va ha hacer y por ultimo con quienes se va ha hacer”, sistematizado a través de los diferentes componentes de planeación (objetivos, procedimientos)

- Principios básicos de la planeación

Sin importar la herramienta de planeación o el tipo de planeación que se utilice ya sea estratégica, por escenarios, táctica o prospectiva todo proceso de planeación

⁴ GARCIA, Bátiz María Luisa. Op cit, p. 44.

⁵ Ídem. p. 44

⁶ Ídem. p. 44.

debe lograr la articulación de ciertos **principios básicos** como son la Precisión, la Flexibilidad, la Unidad de Dirección, la Rentabilidad y la Participación, que hacen que un proceso de planeación sea eficiente y logre resultados, independiente del ámbito, planear sigue siendo un ejercicio de sentido común en donde se pretende entender en primer término los aspectos actuales de una realidad presente para después proyectarla.

1. La Precisión: Hace referencia a los planes que se deben seguir de forma precisa, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas. Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán total o parcialmente ineficientes.

2. La Flexibilidad: Con el fin de realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a aplicación y a la acogida de factores internos o externos al proyecto o al proceso.

3. La Unidad de dirección: Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una comunidad se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

4. La Rentabilidad: Deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, en el caso de proyectos de tipo social el rendimiento se ve reflejado en el impacto que se logre.

5. La Participación, todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

2.2 ¿QUÉ ES LA GERENCIA SOCIAL?

La Gerencia Social es una estrategia que se basa en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados, ligada a la experiencia real de la región, y a experiencias internacionales relevantes en los campos abordados.

La Gerencia Social trasciende la rentabilidad económica y procurar la rentabilidad social ante la problemática existente; la gerencia social no debe ser solamente una preocupación por la distribución equitativa del ingreso, sino también por la distribución equitativa del conocimiento, es preciso considerar la equidad, los proyectos sociales no son equitativos por las cifras cuantificables y los bienes entregados sino por la disminución de la brecha existente entre los diferentes sectores poblacionales. La Gerencia Social propone la gestión de políticas y programas en las áreas sociales convergen tres temáticas distintivas: la gerencia pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo social como proceso que hace énfasis en la “acción y responsabilidad de quienes protagonizan los cambios sociales, considerando que dentro de los mismos, algunas actúan como agentes propiciadores y otros como receptores o beneficiarios”⁷.

La Gerencia Social instala un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales del Estado y que, en tanto

⁷ MACHADO, J, Oscar. Gerencias Sociales. Un nuevo modelo de gestión social En: Políticas Públicas y Gestión Social. Una mirada desde la gerencia social. Medellín: Ed. Marín Vieco, 1997. p. 35.

ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional y retoma las contribuciones de distintas disciplinas para ofrecer una intervención integral, de tal forma que da prioridad al trabajo interdisciplinario.

Según el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Gerencia Social puede ser vista bajo tres perspectivas:

1. Como un “Instrumento” para el diseño e implementación de políticas sociales con el fin de dar respuesta a necesidades reales de la población.
2. Como un “Campo de Conocimiento”, que permite consolidar diversos saberes para la resolución de problemas sociales concretos.
3. Como un “Movimiento Profesional” a partir del cual se constituye un perfil y una identidad propia del gerente social que le hace posible dar respuesta al desafío de los grandes déficits sociales⁸.

De esta forma la gerencia social presenta una fusión de los distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias, de este modo produce una mirada propia sobre los problemas. Es decir, construye un enfoque de características transdisciplinarias, donde los objetos y las metodologías de origen de cada disciplina y de cada modalidad de intervención tienden a trasvasarse y

⁸ LICHA S., Isabel. La Gerencia Social: Ámbito y Perspectivas En: Políticas Públicas y Gerencia Social: Una Mirada desde la Gerencia Social. Ed. Marín Vieco. 1997. Medellín. p. 220.

redefinirse en un ensamble que siempre contiene objetivos ligados al desarrollo social pero sin apartarse de la reflexión y el sentido crítico sobre la acción.

Existen factores políticos, económicos y sociales que explican el origen e importancia de la gerencia social como una rama particularmente compleja de la gerencia, como lo expresa Nidia Morera:

Entre los factores que dan origen y justifican la importancia de la gerencia social, se destacan los siguientes: la crisis económica de los años ochenta, su incidencia en las condiciones de vida de grandes grupos de población en América Latina y en el inicio de la adopción de políticas de ajuste en el marco de un modelo neoliberal, que propugna por la disminución del tamaño del Estado y por ende, del gasto destinado a políticas de carácter social; los aspectos a considerar para impulsar reformas administrativas y fortalecer las capacidades de gestión de los Estados; y los principales problemas que enfrentan los procesos de concepción e implementación de la política social en la región⁹.

Cuando se trata de gerenciar de forma económica, la contabilidad informa sobre la mayoría de elementos de juicio relevantes para el proceso de toma de decisiones; permite asimismo todo tipo de análisis en periodos determinados y concede planear adecuadamente, de tal forma que el objetivo final de la empresa sea maximizar el volumen de ganancias y las utilidades; pero cuando se habla de gerenciar en el ámbito social, la planeación enfatiza en lo cualitativo, lo cual es diferente y el concepto de eficiencia se rige por el impacto social que puede

⁹ MORERA, Guillen Nidia. La gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales. Costa Rica: Ed. Universidad de Costa Rica, 2001. p. 45.

catalogarse como equivalente de la ganancia en los emprendimientos económicos. Por lo tanto es imprescindible aplicar metodologías y herramientas administrativas para conseguir los fines de cualquier intervención social.

La administración por su parte se ubica en un esquema menos flexible, más determinado y programado, se considera que si bien el gerenciar requiere de una serie de destrezas, habilidades y conocimientos, “estos van a estar igualmente bañados, como la administración, de racionalidad instrumental e inmediatez, ya que el profesional no logra trascender a la reconstrucción de su práctica e intervención, se continua con la reproducción de intervenciones instrumentalistas e inmediatas”¹⁰.

Existe una tendencia a estimar la diferencia de gerencia de administración y gerencia social, donde la segunda se supone incluye un manejo mas político, de interacción con la incertidumbre, de acceso a la información, que la administración no desarrolla, como también el potenciar la descentralización, buscar la participación, preocuparse mayormente por resultados que la hagan diferenciarse de una “administración burocrática”, por esta razón la gerencia social no desarrolla acciones directas; sino “coordina e integra los talentos administrativos para el cumplimiento de una voluntad política”¹¹.

Al pretender trasladar las técnicas de gestión empresarial al sector social, es necesario tomar en cuenta el tipo de población o comunidad con quienes se van a adaptar esos requerimientos y no comprometerse con acciones no contempladas,

¹⁰ ESQUIVEL, Corella Freddy. Gerencia Social: un análisis critico desde el trabajo social. Buenos Aires: Editorial Espacio, 2005. p. 19.

¹¹ MACHADO, J, Oscar. Op cit., p. 220.

de esta forma no se generan falsas expectativas en la comunidad y que se llegue a perder el tiempo en acciones que no van a tener alguna trascendencia en la comunidad. Por ello una estrategia de planeación en el sector social requiere no solo de la participación de los actores involucrados sino de desarrollar en si una herramienta útil para las prácticas de la comunidad y que se pueda desarrollar a nivel empresarial.

La planeación es fundamental en cualquier tipo de función ya sea de tipo social o administrativo, sin embargo en muchas ocasiones se subestima y solo se realiza como requisito, lo cual se refleja en el tiempo. Cuando la planeación se hace de forma adecuada se garantiza resultados más óptimos y con sostenibilidad en el futuro.

En el ámbito de la Gerencia Social el proceso de planeación contribuye a la organización en el momento de ejecución del proyecto, citando a Bernardo Kliksberg la gerencia social no corresponde a los paradigmas tradicionales y cotidianos de gerencia sino más bien a una práctica más fluida y participativa, ya que se enfrenta a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad. En este sentido al enfrentarse a una comunidad particular la gerencia debe ser eficiente; y plantea Kliksberg que "la gerencia social eficiente tiene que optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficit sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social"¹².

¹² KLIKBERG, Bernardo. "Gerencia social eficiente: Un problema estratégico para el futuro de América Latina", in KLIKBERG, Bernardo, comp. Pobreza. El drama cotidiano. Claves para una gerencia social eficiente. Buenos Aires: Tesis - Norma, 1994. pp.167-172.

La gerencia social refiere a modelos de organización, formas de gestión y políticas de dirección cuyo objetivo es el desarrollo sustentable basado en principios de equidad, valores éticos y responsabilidad social en sus relaciones con la comunidad. En un sistema de ideas que involucra los fines y necesidades del conjunto de actores internos y externos, no una forma de atender los intereses de un grupo dominante. El concepto de gerencia social implica una variedad de propuestas y versiones en el campo de la dirección de organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro.

El concepto de la Gerencia Social “es poder lograr una fusión de la parte administrativa con la parte operativa psicosocial, que muchas veces lo administrativo va por un lado, lo social va por otro, entonces la planeación nos invita a que nuestra población objetivo participe, se beneficie y su calidad de vida cambie, las dos áreas que dependen desde el punto de vista de gerencia social, administrativo y operativo se deben fusionar, se deben entender , lo administrativo no puede ser tan radical y cerrarse a unas normas por mas contables que sean, no se trata de saltar normas administrativas y tampoco tributarias, pero si acorde a lo social y lo social debe entender que requiere de una organización y de algo que direcciona¹³.

La planeación como herramienta administrativa en el desarrollo de la gestión social logra que los fines justos y correctos no se separen de los medios aplicados, que también deben ser aceptados como justos y correctos.

¹³ ENTREVISTA con Javier Rodríguez, Director de la Fundación Aldea Global. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 1.

La planeación no solo proporciona conceptos útiles a lo largo de una gestión eficiente de un modelo administrativo, sino garantiza la participación de los involucrados en el proceso mediante el cual se pretende acercar a una población objetivo. Cuando hablamos de planeación generalmente hacemos referencia a planes articulados que forman estratégicamente un camino a seguir, sin embargo en el ámbito social es más una construcción de la forma de vida que se pretende alcanzar, según una entrevista realizada, “entendemos la planeación como un espacio que va desde lo deseable hasta lo realizable”¹⁴, históricamente se habla de planeación desde hace cincuenta años atrás y muchos de los pensadores que tiene el pensamiento enfocado al modelo de planeación por construcción social del pensamiento futuro.

Construcción social del pensamiento a futuro entendido como el deseo de ser partícipe de la mejora de la realidad en la que estamos insertos. La planeación para la Gerencia Social es un avance anticipado de las acciones a realizar para conseguir los objetivos de prever, orientar y preparar bien el camino de lo que se va a hacer y el desarrollo del mismo.

El proceso de planeación parte del diagnóstico realizado de la realidad del ambiente externo e interno de la población objetivo, cuando nos referimos a comunidad en palabras de Isabel Licha:

...el término comunidad se aplica a la vida diaria a los grupos colectivos más diversos... los que hablamos de comunidad estamos refiriéndonos a algo unívoco y de comprensión compartida, esto es: el tejido social que

¹⁴ ENTREVISTA con Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA. Pasto, 10 de mayo de 2009. p. 1.

existiría entre los grupos pobres o populares, cuyos individuos, lejos de constituir un mero agrupamiento poblacional, compartirían entre si un conjunto de valores y creencias, y desarrollarían practicas y acciones en forma asociada¹⁵.

En este marco el proceso de planeación con comunidad depende más que del análisis técnico del experto, la comprensión y puesta en práctica los conceptos de participación y solidaridad, en su dimensión eminentemente social, que los principios que animan a las organizaciones de tipo económico derivadas del carácter de lucro.

La planeación es una herramienta para una institución o un grupo social para quien la aplique es fundamental tener una visión del futuro de que va a pasar o que va a suceder frente a lo que se espera y en el ejercicio particular servirá mucho para concluir cual es la misión hacia adelante, organizar permite de alguna manera ver debilidades fortalezas que es importante y como tal es la proyección fruto del proceso frente a cualquier tipo de planeación¹⁶.

La principal herramienta para lograr lo planteado es tener dentro del conjunto articulado de programas y proyectos claramente definidos y priorizados por la comunidad, un proceso continuo de participación convirtiendo las necesidades plasmadas en necesidades reales como elementos determinantes de los procesos

¹⁵ LICHA, Isabel. Gerencia social en América latina: enfoques y experiencias innovadoras. Washington Publicaciones Banco Interamericano de Desarrollo. Inter-American Development Bank, 2002. p. 26

¹⁶ ENTREVISTA con Javier Rodríguez, Director de la Fundación Aldea Global. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 2.

de producción y los fenómenos sociales, resaltando la participación de los individuos.

Garantizar la participación debe ser un medio y un fin de la Gerencia Social, la cual se motiva y sensibiliza como compromiso social a través de un adecuado y pertinente mercadeo social, aspecto fundamental dentro de los procesos participativos. La gerencia social es la responsable de mercadear la participación de los actores comprometidos con la integración, reflexión e interacción de propuestas concretas de trabajo, para responder al mejoramiento de los niveles de vida de la comunidad. Este mercadeo social trasciende los niveles más simples de participación (información, opinión) para llegar al marco de la decisión, la gestión y el control, de manera que se pueda superar la actitud pasiva hacia un compromiso en los propios procesos de mejoramiento social.

La planeación debe invitar a que se logre que un programa social o cualquier institución que la desarrolle se establezca una sostenibilidad en ese trabajo por un tiempo determinado y de que se hacen las cosas bien, pero como fruto de una planeación consiente y real donde se identifique cuáles son las debilidades, las fortalezas no visualizando los escenarios propiamente pero si siempre pensando en el futuro cual es esa calidad de vida que se quiere¹⁷.

En la Gerencia social la planeación se torna capaz de generar las condiciones para formar un camino no solo en una modalidad económica sino también en una

¹⁷ ENTREVISTA con Javier Rodríguez, Director de la Fundación Aldea Global. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 3.

forma de ser más participativa y democrática en el sentido pleno de construir una sociedad mejor.

El Gerente Social debe promover cambios radicales en cuanto a la incorporación del conocimiento, la innovación tecnológica y la productividad, así como agresivos programas (no paquetes mínimos) para la formación del capital humano y social. No se trata de crecer a costa de mano de obra barata (exportar pobreza) o de la sobreexplotación de los recursos naturales, sino de incorporar progreso técnico (CEPAL 1991) y conocimiento para permitir la creación de puestos de trabajo de alta productividad y remuneración.

Ello exige contar con una mano de obra participativa, motivada y flexible para adaptarse a distintas ocupaciones. Sin embargo, paradójicamente, al mismo tiempo que estas demandas exigen mayores recursos destinados a estas tareas la competencia internacional presiona para un Estado austero que reduzca su carga fiscal sobre las empresas y su participación en el desarrollo.

El reto del gerente social es permitir transformar, sabemos que el del gerente público es lo que logre frente a los proyectos y la administración pública, en la alta gerencia busca el reto de los dividendos de enriquecerse, pero el gerente social además de manejar presupuesto y necesidades sociales es realmente que la comunidad se transforme, nuestro centro es el capital humano, y entonces cuando se hace la planeación muchas veces nos desviamos de ese capital humano de la esencia como tal, resulta que transformar capital humano significa un costo y transformar capital humano no necesariamente es hacerle puentes, carreteras, a pesar de que es fundamental para el desarrollo humano que es

lo que la comunidad prefiere, lo físico pero no piensan en proyectos de jóvenes en valores y un gerente social puede generar en una comunidad una transformación que permita que el capital humano se fortalezca¹⁸.

La planeación vista desde el gerente social debe ser netamente participativa, tomando la participación como un proceso colectivo, el desafío que enfrentamos en la actualidad es el cambio de un modo de representación de nuestros dirigentes políticos inconsciente a un modo social participativo consiente. Así el desarrollo puede verse como un esfuerzo sostenido por superar la complejidad de la realidad y luego la complejidad del actuar socialmente y en comunidad.

Los avances en materia de participación abordan cada vez más las normas de conducta y sobre todo el reconocimiento de representaciones sociales que más se adaptan a la interacción entre el desafío que plantea la complejidad de la vida y el impulso por mejorarla.

En esta interacción el ser social llega a interiorizar un aprendizaje hacia lo colectivo, que hace referencia a la interacción que se generan en las articulaciones sociales con las que se puede desarrollar la capacidad de hacer frente a las nuevas exigencias sociales producidas; relacionando este aprendizaje con el quehacer de los gerentes sociales se aprende a enfrentar los cambios, ya que no se producirá ningún tipo de respaldo en general, ni iniciativa por parte de la comunidad si las actitudes y acciones del gerente social no se adecuan a la

¹⁸ ENTREVISTA con Javier Rodríguez, Director de la Fundación Aldea Global. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 4.

necesidad y mentalidad de la comunidad, lo cual requiere de un manejo individual y mental apuntando al pensamiento colectivo para crear puntos de convergencia hacia los procesos sociales; basta partir de reconocer el aprendizaje individual y llevarlo a lo colectivo para que la gestión logre tener impacto.

Así los dos elementos especialmente importantes que nos respectan para una verdadera planeación social son la participación, y la solidaridad.

Se podría decir que debemos politizar la sociedad ya que las estructuras de propiedad y el sistema del Estado han sido transformados. La cuestión política debe ser planteada en el nivel de los problemas de la vida social... para la colectividad, lo político está en todas partes, solamente que repartido, distribuido, de donde se pueda concluir que, bien a bien, politizar es reunir, reunir lo cultural y lo político, reunir aquellas partes de la memoria colectiva que la historia ha separado, pero que ahora se encuentran frente a frente, para confrontar sus diferencias¹⁹.

Establecer una dinámica política fundada sobre la participación es la condición esencial que una sociedad requiere para elaborar con conciencia una cultura social, en su capacidad de producir orientaciones a partir de su actividad y su sentido práctico y es solo en lo colectivo donde se constituye lo posible como futuro.

¹⁹ ARCIGA, Bernal Salvador. Del pensamiento social a la participación. México: Sociedad Mexicana de Psicología Social, Universidad Autónoma de Tlaxcala Publicado por UNAM, 2004. p. 14.

La construcción social es la garantía del éxito de los proyectos sociales mientras no haya construcción social y para eso están los Gerentes sociales para hacer entender al universo de lo inmediato y de los procesos que deben madurarse en el largo plazo que no deben producir cambio y sinergias inmediatas. Me atrevería a decir que en Colombia seguimos haciendo todo por efecto más que por impacto²⁰.

La participación hoy busca espacios públicos para manifestarse, influir y controlar decisiones, con base en los derechos y la legitimidad que le conceden las organizaciones sociales. Estas acciones generalmente se sitúan en el marco del sistema político social. La participación como eje de la acción social, se consolida en instancias como: Gobiernos acordes a las necesidades, nivel y condiciones vida de las personas, como forma de vida que lleva a encontrar y crear espacios de expresión, formas de representación y organización y al desarrollo de un cultura democrática basada en la participación y organización social.

La participación en un proceso de involucramiento de los individuos entendida como la capacidad de los individuos para comprometerse racionalmente en el desarrollo de una acción y para asumir un papel activo en el compromiso. La cooperación, de carácter individual y colectivo tendiente hacia la acción social en busca de satisfacción inmediata. La responsabilidad y la toma de decisiones para el logro de objetivos comunes, basados en criterios definidos Es un proceso dinámico, complejo y articulado que requiere una conciencia colectiva para

²⁰ ENTREVISTA con Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA. Pasto, 10 de mayo de 2009. p. 2.

interrelacionar a las personas, implica ser y hacer del momento que se vive de una forma clara.

La participación en la región es determinada por unas características básicas y según los testimonios recogidos, la participación permite que el proceso de planeación sea determinante en la gestión del gerente social y del desarrollo de los proyectos sociales con proyección al mejoramiento de las comunidades. Algunos actores claves al hablar de metodología expresan lo siguiente:

...Manejamos la metodología participativa a través de dos elementos clave, uno es los procesos que venimos adelantando con los muchachos frente a los proyectos y los componentes que la fundación maneja y otros son las necesidades a nivel social en la ciudad en el trabajo con niños, adolescentes y jóvenes culminando con la planeación a través de una matriz de marco lógico²¹.

La estrategia participativa se pretenden dos grandes objetivos, el uno es de empoderar a la comunidad con una convicción de sostenibilidad regional y el segundo poder generar una cultura política para afianzar la democracia y tener una visión de la región y poder evaluar bien las propuestas que lleguen, que muchas veces son inmediatistas. A partir de la estrategia de participación se pretende contribuir a que la región mejore sus procesos de planeación y hay articulamos todo el proceso de

²¹ ENTREVISTA con Cesaré Cattini, Director de la Fundación Arca de Noé. Pasto, 17 de febrero de 2009. p. 1.

formación, los líderes tenían como gran producto de su formación la construcción de planes de vida, en donde la comunidad expresaba sus sueños de largo plazo, en un horizonte de 30 años y que esos planes de vida sean la bitácora de negociación con los alcaldes, los gobernantes en términos generales²².

Por otra parte, otro elemento fundamental del proceso de planeación dentro de la Gerencia social, es la solidaridad, la historia de la sociedad es su capacidad de producir sus orientaciones sociales y culturales a partir de su actividad y de conferir un sentido a sus prácticas. Si reconocemos que ya no hay nada de natural en lo existente y que todo es producto de los hombres, lo que existe ha surgido en el tiempo por obra de acciones humanas puede ser transformado.

Podemos asumir que la “interpretación del pasado es posible solo en lo colectivo; y es solo en lo colectivo donde se constituye lo posible como futuro”²³. Si bien es cierto, es imprescindible cultivar algunas actitudes individuales que hacen posible la vida en sociedad, es la expresión colectiva de esa ciudadanía la que transforma las sociedades y se convierte en canalizador de los cambios sociales.

Desde la Gerencia Social la solidaridad constituye y promueve la participación, cuando la participación es legítima la solidaridad es determinante para que esta se consolide o se realice, la razón de ser esta es que la esencia de la nueva política está centrada en el esfuerzo de una nueva organización social donde se logre la articulación entre los ciudadanos, el estado y la comunidad, de manera que el impacto de los recursos obtenidos se reflejen a corto plazo en a través de construcción social y construcción individual.

²² ENTREVISTA con Gloria Pérez, Coordinadora en gestión de proyectos Fundación Suyusama. Pasto, 18 de febrero de 2009. p. 1.

²³ ARCIGA, Bernal Salvador, op. cit., p. 317

La solidaridad a lo largo de nuestro estudio es fundamental para el desarrollo del proceso de planeación, al trabajar con comunidad hay diferentes casos en los cuales la solidaridad se hace presente, en las entrevistas realizadas encontramos que en todos los procesos de planeación en donde se involucra la comunidad, hay una parte de responsabilidad por parte de esta, en la ejecución de los proyectos, cabe decir que entre más hay involucramiento de la comunidad existe una mayor probabilidad de acogida y éxito de la gestión que se quiere llegar.

Dependiendo del proyecto hay diferentes estrategias en el momento de realizar el proceso de planeación para lograr el involucramiento de la comunidad, que puede ir desde que nos presta el salón comunal para hacer clase con los chicos de determinada comuna, de determinado barrio, es una parte que miramos como responsabilidad social de la misma comunidad, hasta el compromiso con los jóvenes que están vinculados laboralmente hasta dejar de una forma solidaria a apadrinar unos niños chiquitos de guardería que la familia no tiene recursos, entonces es una forma de aporte económico solidario que los jóvenes hacen y ayudan a que toda la comunidad se integre en el proyecto²⁴.

La solidaridad frente a la planeación es la capacidad de hacer frente al futuro, de prever los acontecimientos que se avecinan, a la vez que de evaluar las consecuencias a medio y largo plazo de las decisiones y acciones que se toman hoy. Requiere no solo de aprender de la experiencia, sino también experimentar,

²⁴ ENTREVISTA con Cesaré Cattini, Director de la Fundación Arca de Noé. Pasto, 17 de febrero de 2009. p. 2.

“anticiparse es crear nuevas alternativas allí donde antes no había nada”, precisamente cuando solidariamente se buscan soluciones a problemas sociales, económicos o de cualquier índole es cuando se contribuye y posibilita a acciones tanto exitosas como acertadas para la sociedad.

3 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS SOCIALES?

Los proyectos sociales han sufrido cambios sustanciales desde sus inicios hasta sus procesos actuales. Anteriormente hacían énfasis en lo administrativo dando respuesta a una ordenanza política que quería responder a necesidades económicas y de poder, sin tener en cuenta el desarrollo humano. Era una forma muy mecanizada de dar respuesta con prontitud a una necesidad que afectaba un grupo, este tipo de ayudas se relacionaba con tecnologías o infraestructura; sin embargo no daban respuesta a los casos caóticos y neurálgicos que enfrentan los países, dichos casos se relacionan con el ámbito social, lo cual ha llevado a que los proyectos se desarrollen teniendo en cuenta los 8 objetivos acordados en la Cumbre del Milenio que especifican en 18 metas y 48 indicadores comunes a todos los países, lo que facilita el seguimiento y evaluación permanente para la comparación a nivel internacional y la identificación de los progresos.

Los objetivos son: **objetivo 1:** erradicar la pobreza extrema y el hambre, **objetivo 2:** lograr la educación primaria universal, **objetivo 3:** promover la equidad de género y la autonomía de la mujer, **objetivo 4:** reducir la mortalidad en menores de cinco años, **objetivo 5:** mejorar la salud sexual y reproductiva, **objetivo 6:** combatir el VIH/SIDA, la malaria y el dengue, **objetivo 7:** garantizar la sostenibilidad ambiental y **objetivo 8:** fomentar una sociedad mundial para el desarrollo²⁵.

²⁵ Conpes social. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. Documento 91. "Metas y estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio - 2015". Bogotá, D.C., 14 de marzo de 2005. p. 9.

Conocer estas metas permite planear el proyecto de acuerdo a los criterios que se contemplan a nivel nacional e internacional, lo cual se convierte en una gran ventaja, debido a que los proyectos sociales se planean teniendo en cuenta los requerimientos y objetivos para el desarrollo local, nacional e internacional. Estas consideraciones resultan de algunos problemas que se identificaron al implementar la política social, Kliksberg (1989), plantea las siguientes consideraciones que se encuentran en los orígenes de la Gerencia Social, estas son:

- a. Prevalece la separación entre política y administración; es decir, un modelo clásico de administración. La dimensión política decide y la administración ejecuta.
- b. Hegemonía del economicismo. Las políticas sociales deben articularse estrechamente con la política económica para lograr iguales posibilidades de participación en los procesos decisorios de alto nivel, así como para consolidar un sector social integrado moderno.
- c. Baja articulación del sector social:

Como lo expresan algunos representantes de organizaciones sociales del sector local, el mayor reto en lugar de dificultades es llegar a la comprensión de la puesta metodológica, ya que la diferencia es que hablar de sueños es muy emocional y en la plantación hay que tener en cuenta los cambios políticos debidos a los cambios de gobierno, que se generan de

acuerdo a la necesidad de la gente de trabajar de forma articulada.²⁶

- d. Con débiles procesos de diseño conjunto de políticas y de concertación de estas. No existen fuentes de información comunes y confiables que apoyen la toma de decisiones. Uno de los procesos débiles en el diseño de políticas es la planeación debido a que la coordinación es escasa y se duplican esfuerzos; cuando no existe un proceso organizacional de planeación definido se disminuye la acción y se pierde el sentido de las necesidades reales. Algunos de los representantes locales manifiesta que:

Las desventajas sobretodo no son en el momento de la planeación, son en el momento del análisis de recorrido que a veces es un análisis más personal que cada operador social de la fundación realiza... puede ser que uno se siente en un momento dado influenciado por diferentes situaciones, porque hay más cosas que hacer, como si la institución no tuviera un norte, eso va muy amarrado al proceso personal, en el sentido de que cada operador tiene acartonada sus posiciones, sus conceptos de formación, de educación, de capacitación no entiende esos movimientos rápidos que la institución puede dar, encontrándose desubicado, esto es una desventaja, lo cual puede significar un riesgo grande

²⁶ ENTREVISTA con Gloria Pérez, Coordinadora en gestión de proyectos Fundación Suyusama. Pasto, 18 de febrero de 2009. p. 2.

para los muchachos o las familias que está siguiendo, pero es más un problema personal”.²⁷

Por otra parte el momento de planeación sufre de algunas modificaciones, debido a que:

La planificación inicial en general no es financiada casi se supone que las instituciones que presenten el proyecto deben tener muy adelantado para sacarle ventajas, estos proyectos para el país llegan a 5 años, y las entidades ejecutoras tienen 2 años los cuales deben planificar y finalmente se aprueba el proyecto, tiempo que se quita a la parte de ejecución, es una dificultad macro y poco fuera de la planificación”²⁸

“A esto se le suma que en algunas ocasiones no se planea y se implemente el desarrollo de actividades que tienen que ver con un tema, pero no están programadas, hay muchos imprevistos, esos imprevistos hacen cometer errores y en muchas ocasiones se utilizan más recursos de los que se deben utilizar”²⁹.

- e. Dificultades de focalización: se deben identificar cuidadosamente los diversos grupos con diferencias significativas y establecer estrategias para cada caso; ello con el propósito de que lleguen a los sectores en mayores condiciones de riesgo social.

²⁷ ENTREVISTA con Cesaré Cattini, Director de la Fundación Arca de Noé. Pasto, 17 de febrero de 2009. p. 3.

²⁸ ENTREVISTA con Arturo Muñoz, Director de la Fundación Urdimbre. Pasto, 13 de marzo de 2009. p. 1.

²⁹ ENTREVISTA con Diana De Los Ríos Hidalgo, Directora de la Dirección de Juventud de la Alcaldía. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 1.

- f. Orientación a la centralización: organizaciones y programas sociales han seguido la tendencia a la hipercentralización. Bajar los programas a escala local puede mejorar notablemente las condiciones de viabilidad de los objetivos de focalización.

- g. Déficit de evaluación: la evaluación constituye un instrumento de trabajo obligado en materia de gerencia social. Los programas se orientan a objetivos múltiples, heterogéneos y de naturaleza compleja, razón por la cual se requiere de sistema de evaluación continua que den cuenta de su eficacia.

Uno de los mayores retos al entender el impacto de un proyecto sobre la comunidad o la sociedad, es identificar mecanismos de evaluación y medición que nos indiquen en forma objetiva cuál es su real capacidad de construcción o destrucción de valor social

- h. Restricciones en las capacidades gerenciales disponibles: la gerencia social es compleja y su ejercicio requiere de capacidades entre las cuales destacan las de moverse en la inestabilidad de los contextos modernos, captar los cambios en la realidad, orientación a la articulación social, concertación y dominio de tecnologías gerenciales.

Estas dificultades permiten reevaluar a que le esta apuntando la planeación, será a la copia de metodologías que responden a una necesidad de forma momentánea o en realidad tratan de evidenciar el dilema humano y reconstruye un esquema de

participación, desde el punto de vista del sujeto dentro de su comunidad, esto ha generado una necesidad para los cooperantes de proyectos de fortalecer la participación; como todo cambio genera crisis, en algunos ejecutores de proyectos el ajustarse a los requerimientos de un cooperante, por ello “desde la participación en buena parte del proyecto, sin decir que de todas maneras puede haber corresponsabilidad, Europa y sus métodos de planificación son más exigentes o más rígido en planificación”³⁰.

Los procesos sociales, son entendidos como dinámicas colectivas locales donde interactúan y se relacionan actores sociales para el logro de objetivos comunes a mediano y largo plazo, logrando una interacción de percepciones y vivencias, teniendo en cuenta la objetividad y la subjetividad, desde los actores sociales se debe enfatizar en:

- Ser “puntual y atento a las necesidades reales y tener una visión que va mas allá de los cuatro años de la administración, es un plan a largo plazo, porque es una planeación estratégica que nos da a cada momento unos indicadores innovadores”³¹.
- El fortalecimiento de la sociedad civil, ya que se potencia la gestión y consolidación de las organizaciones comunitarias existentes.
- La promoción de democracia participativa para garantizar que las condiciones políticas, económicas y culturales proyecten el bienestar social, alguno de los actores sociales manifiesta que:

³⁰ ENTREVISTA con Arturo Muñoz, Director Fundación Urdimbre. Pasto, 13 de marzo de 2009. p. 2.

³¹ ENTREVISTA con Cesaré Cattini, Director de la Fundación Arca de Noé. Pasto, 17 de febrero de 2009. p. 4.

Se junta a las dos necesidades, la proyección política y las necesidades de la población atendida, esa es la gran ventaja porque semestralmente se tiene el curso de la situación y determina una gran ventaja para tener proyectos actuales, en el momento hay nuevas emergencias y nuevas necesidades, esto también ayuda mucho para conseguir recursos a nivel local, nacional e internacional porque muchas veces se adelantan necesidades que después de un lapso de tiempo se vuelvan prioritarias para las administraciones y por ende se vuelven muy importantes, estas ventajas en el momento de presentar proyectos de cooperación son primordiales³².

- La generación de metodologías para la participación comunitaria, donde la población actúe en forma activa y decisoria en el diseño, implementación y control social de los planes de desarrollo. En este punto una de las debilidades identificadas por los actores “es el desconocimiento de la metodología, por lo cual se deben orientar a los líderes y a funcionarios de las alcaldías para que ellos orienten sus propuestas”³³.
- La definición de mecanismos de solución de conflictos, para que los problemas puedan ser resueltos con gestión social y concertación.
- “La articulación de los diferentes actores sociales con una visión integral e integradora del desarrollo”³⁴.

³² ENTREVISTA con Cesaré Cattini, Director de la Fundación Arca de Noé. Pasto, 17 de febrero de 2009. p. 5.

³³ ENTREVISTA con Nubia Tatamués Enríquez, Coordinadora de Proyectos Sociales Gobernación de Nariño. Pasto, 11 de marzo de 2009. p. 1.

³⁴ NARANJO, Sergio; MACHADO, Oscar. Gerencia Social: Hacia un nuevo modelo de Gestión Social. Municipio de Medellín: Publicado por Gerencia Social de Medellín, 1997. p. 36.

La principal herramienta para lograr lo planteado es el Plan de Desarrollo Local, como conjunto articulado de programas y proyectos claramente definidos y priorizados por las comunidades y organizaciones existentes, en el cual se articula la intervención institucional y se desarrolla un proceso continuo planificador con las organizaciones comunitarias, convirtiendo las acciones puntuales en procesos sociales organizados. La planeación local se fundamenta en lo territorial y espacial como elementos determinantes de los procesos de producción y los fenómenos sociales, resaltando la participación de los pobladores garantizando, según los actores sociales, “menos posibilidad de equivocarse en el sentido que cuando se planea, se logra una visión y se anticipa a lo que puede suceder y hay menos posibilidad de que algo se salga del plan”³⁵.

Por otra parte los actores consideran que:

La planeación cuando se construye hacia el futuro es muy fácil después de aplicar estratégicamente las condiciones para que se vaya desarrollando, los escenarios lo que lo ubican a uno es en tiempos de corto, mediano y largo plazo, se calcula que los escenarios mínimo tienen que ir contruidos a 30 años por ello hay enormes deficiencias cuando se construyen escenarios, por ejemplo a 5 años que son de corto plazo y son los de la planeación estratégica. En Colombia se sigue pensando a cuatro años, y se sigue construyendo desde cuatro años, los gobiernos son en el marco de este periodo y las administraciones de igual forma, el cortoplacismo hace que haya muchas equivocaciones porque no

³⁵ ENTREVISTA con Diana De Los Ríos Hidalgo, Directora de la Dirección de Juventud de la Alcaldía. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 2.

se tiene una visión de desarrollo...no se tiene una visión de un modelo de desarrollo³⁶.

Y en estos momentos Colombia lastimosamente esta en vulnerabilidad permanente en efecto de la depresión actual del mundo, para esto en países como el nuestro pueden generarse hechos catastróficos, ya que no asistimos a un modelo propio y por ende tenemos que copiarlo; “hoy en día nuestro modelo esta apremiado por la influencia norteamericana y fundamentalmente por organismos financiadores como el Fondo Monetario Internacional y la Banca Mundial, lo que nos implicara es que duremos mucho más tiempo en efecto recesivo, que lo que le pasa a los países que tienen modelos económicos”³⁷.

Garantizar la participación debe ser un medio y un fin de la gerencia social de procesos, la cual se motiva y sensibiliza como compromiso social a través de un adecuado y pertinente mercadeo social, aspecto fundamental dentro de los procesos participativos. La gerencia social es la responsable de mercadear la participación de los actores comprometidos con la integración, reflexión e interacción de propuestas concretas de trabajo, para responder al mejoramiento de los niveles de vida de la comunidad.

La incorporación de líderes socio- comunitarios en las dinámicas institucionales hace que la perspectiva de las organizaciones sociales se convierta en una batalla por perfeccionar la oferta estatal, en el sentido de ajustarla o acercarla lo más posible a las demandas autónomas de los grupos sociales y comunitarios.

Mayor efectividad de las demandas, posiciones e intereses sociales sobre las políticas públicas, puesto que poseen un escenario legal y legítimo para

³⁶ ENTREVISTA con Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA. Pasto, 10 de marzo de 2009. p. 3.

³⁷ ENTREVISTA con Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA. Pasto, 10 de marzo de 2009. p 4.

canalizarlas y negociarlas con el Estado, aunque generalmente dentro de la restricción de los temas y las agendas de los escenarios de concertación.

El carácter instrumental otorgado a la participación social desde las iniciativas de concertación procedentes del Estado. Es decir, cuando la administración pública convoca a las organizaciones sociales a la planificación participativa, lo hace para lograr sus objetivos específicos: asignar un recurso, un proyecto, promover un control de ejecución, recabar o compartir una información. Una vez alcanzado ese objetivo, el escenario de la concertación tiende a desaparecer. Los escenarios de iniciativa estatal no aspiran a una concertación estratégica y permanente con la sociedad sino a una concertación instrumental para el cumplimiento de objetivos específicos, tanto en su temario como en el tiempo.

Otra característica de los escenarios de iniciativa estatal es que no pretenden fortalecer con carácter permanente las capacidades de los grupos sociales en cuanto a la organización, la movilización, la capacidad de formulación de sus necesidades en propuestas, el acceso a una oferta amplia de derechos o a otras ofertas de servicios de política pública.

Dentro de los escenarios de iniciativa de gestión del estado una de las herramientas más utilizadas en la planeación de proyectos es la Matriz DOFA, como lo expresa uno de los actores.

...Yo pienso que fue un ejercicio interesante que nos llevo a caer en la matriz DOFA y entonces a ver cuáles son las fortalezas, oportunidades que tenía la fundación y concretamente en el desplazamiento, una oportunidad que desafortunadamente sigue es el desplazamiento a pesar de que a nivel nacional las cifras de

desplazamiento han disminuido, en el sur de Colombia han aumentado en una proporción exagerada que es lo que tiene preocupado y en jaque humanitario al departamento, entonces esa es una oportunidad porque es un área en el cual nosotros nos desarrollamos, y también que empiezan a llegar agencias internacionales, organizaciones que quieren trabajar con organizaciones locales, el mismo gobierno busca apoyo con las organizaciones no gubernamentales para unir esfuerzos para trabajar y fortalecer, esa experiencia de ocho años, cuando hicimos el ejercicio eran seis años de avance de trabajo, lo cual nos hacía fuertes en la asistencia humanitaria que es nuestro campo fuerte, la única competencia era La Cruz Roja, pero como ONG tenemos una experiencia ya adquirida, el desarrollo de todo un proceso, la credibilidad de la fundación y los resultados de los productos que se han logrado³⁸.

Ahora bien, si la dinámica de participación de las organizaciones sociales y comunitarias y de las ONG logra afectar las características que se acaban de enunciar, se deben contemplar las siguientes condiciones, entre ellas una bastante aleatoria pero siempre definitiva como es, la voluntad política de los funcionarios acompañando a la alcaldía del Municipio en la evaluación del plan de desarrollo y al municipio en el comité de participación comunitaria. Los funcionarios de las alcaldías y los sectores institucionales promueven, mostrar su voluntad de extender la concertación con los sectores sociales más allá de los objetivos expresos del quehacer institucional, por lo tanto, los escenarios de

³⁸ ENTREVISTA con Javier Rodríguez, Director de la Fundación Aldea Global. Pasto, 12 de marzo de 2009. p. 5.

concertación se prolongan en el tiempo y amplían los temas de la agenda estatal hacia propuestas del campo social y otras que surgen sobre la marcha.

“La fortaleza de las organizaciones sociales y comunitarias que acceden a los escenarios de origen estatal también puede conducir a cambios en las restricciones de la oferta estatal”³⁹.

Los actores sociales generalmente se sienten:

Permeados un poco del inmediatismo, nosotros como vivimos de los proyectos y funcionamos por proyectos... construir una visión de largo plazo no es fácil, y desde instituciones como la nuestra hemos querido incursionar en el ejercicio de avanzar hasta sistemas de gestión de calidad, ahí podemos construir nuestra misión, nuestra visión, nuestros objetivos estratégicos, nuestra política de calidad, inicialmente en las ONGs no se aplica conceptos de prospectiva, no se aplica criterios de escenarios porque toca estar ahí en el día a día en el rebusque y vuelvo a insistir, quien le financia le pone condiciones entonces uno de pronto aplica una herramienta y se queda ahí⁴⁰.

Para algunos actores sociales el proyecto debe ser:

A largo plazo garantizando que deje sembrado un proceso de construcción de la visión del actor, pero hacer proyectos como los que hacemos hoy en Colombia, donde ni siquiera se

³⁹ LICHA, Isabel. Gerencia social en América latina: enfoques y experiencias innovadoras. Op cit., pp. 43 – 44 - 45.

⁴⁰ ENTREVISTA con Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA. Pasto, 10 de marzo de 2009. p. 4.

garantiza la seguridad de los operadores es muy difícil, muy complicado en estas circunstancias. Somos más paternalistas y asistencialistas que otra cosa, en el modelo actual de intervención que hay hoy en Colombia es más de amortiguamiento más que otra cosa con población desplazada donde las dificultades tienen un estigma que son como estorbo de la sociedad, que son un problema, estos estigmas han hecho que muchos se pongan a la defensiva y adopten la idea de que me den me den y me den, y muy poca la preocupación por producir transformaciones⁴¹.

Las debilidades identificadas al momento de desarrollar proyectos sociales evidencian la necesidad de planear sin desconocer la importancia del componente administrativo y la necesidad del grupo social, para aquello que se pretende, dentro de un organismo social, puede expresarse a través de los propósitos siguientes:

1. La planeación debe servir como fuerza impulsadora de la actividad administrativa, a todos los niveles, indicando el camino a seguir en las operaciones en cada uno de los sistemas de la organización, es decir, facilitar el logro de los objetivos del organismo social.
2. La planeación busca maximizar, el beneficio de las oportunidades futuras del organismo social, a través de la previsión de recursos de operación.

⁴¹ ENTREVISTA con Raúl Quijano, Director de la Fundación ASOPATÍA. Pasto, 10 de marzo de 2009. p. 5.

3. La planeación unida al control, debe formar los factores reguladores que permitan adaptar al sistema organizacional a su medio ambiente dentro de las fronteras que le son exigidas para mantener su equilibrio correcto.

4. La planeación debe establecer, un esfuerzo coordinado dentro del organismo. A través del establecimiento de objetivos, que definan los lineamientos de acción común a la que deben ajustar su comportamiento.

Las afirmaciones de los actores sociales demuestran la gran dificultad en la planificación de los proyectos sociales, se debe reconocer que hay un gran avance y compromiso en cuanto a involucrar a la comunidad a través de la participación lo cual garantiza la viabilidad y la construcción de estrategias en torno a la necesidades reales de la población a intervenir, lo cual fortalece el proyecto social, pero es importante y necesario optimizar el área administrativa, ya que este componente es el que garantiza la sostenibilidad, si lo social y administrativo no van de la mano surgen debilidades mayores lo cual se refleja en los proyectos que no continúan u otros que no generan procesos, sino intervenciones momentáneas que no logran solventar la necesidad real del grupo al que se interviene.

Un proyecto es participativo cuando la población objetivo es el actor central de la elaboración del diagnóstico, en priorizar las necesidades que se van a satisfacer, en analizar las estrategias y planes que se realizarán que sean viables para alcanzar los objetivos, en realizar el monitoreo y la evaluación del proyecto.

El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. De esta forma se sustenta el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como el acercamiento a la población beneficiaria

En el siguiente gráfico se puede visualizar como el proceso de participación es la comprensión común y la potenciación de la capacidad de acción que llevan a la adopción conjunta de decisiones de interdisciplinariedad en el cual la Comunidad es la que moviliza frente a la articulación desde las estrategias de Planeación y Gerencia Social y se convierten en un proceso dinámico; para ser eficaz, a fin de reflejar y adaptar la nueva información, los cambios en el entorno externo y la experiencia adquirida a través de la participación comunitaria y la solidaridad.

Por otro lado los elementos resaltados dentro de la comunidad como factores esenciales para lograr una participación en el momento de planear el futuro son decisivos en el éxito o el fracaso del involucramiento del ser humano como agente social, que lo hace transformador, participativo capaz de utilizar diversas herramientas y de lograr un aprendizaje colectivo e individual.

Figura 1. Esquema de interacción de la Gerencia Social en el proceso de planeación.



Fuente: Diseño de las autoras a partir de esta investigación.

En el contexto de las condiciones actuales de la comunidad surge la exigencia de la ciudadanía por una mejor gerencia en las gestiones de los agentes de cambio, que proponen mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y reducir los problemas de pobreza y desigualdad. De esta forma el gerente social utiliza el proceso de planeación de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a

problemas de la ciudadanía, promoviendo así el logro de desarrollo social de manera equitativa y sostenible.

Por otro lado, la utilización de herramientas como la planeación se hace indispensable en los procesos de Gerencia Social ya que se plantea como un proceso dinámico, solidario e interdisciplinario que busca el involucramiento del individuo como ser social y colectivo que conduce al mejoramiento sostenible del bienestar de la comunidad que lo rodea en un contexto de justicia y participación.

Para lograr una participación más efectiva en la creación de un futuro deseable se destaca como elemento central de la gerencia social la planeación y la importancia de trabajar con la multiplicidad de los actores que tienen intereses o se involucran en la promoción del desarrollo y se concluye que hace falta trabajar simultáneamente con el entorno de la comunidad y definiendo roles que gestionen iniciativas para lograr cambios y enfocar esfuerzos por crear impacto.

Finalmente se plantea estos dos elementos la participación y la solidaridad como fundamentales en el proceso de planeación que la Gerencia Social utiliza como herramienta de llegada a la comunidad para enfrentar los cambios vertiginosos de la realidad, como un agente transformador ágil y dinámico en el gran alcance y ambigüedad del fenómeno del desarrollo social, constituido como un objetivo gerenciable.

4 APORTE CONCLUYENTE DEL PROCESO DE PLANEACION PARA LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS SOCIALES

La investigación ha permitido identificar los métodos de verificación de la ejecución de los proyectos sociales y cómo están sujetos a las directrices de los cooperantes, en esta revisión se encuentran fuertes debilidades en el sentido que estas entidades supervisoras de los proyectos sociales a parecen al inicio, intermedio y finalización y poco intervienen en los momentos de desarrollo de los procesos, los cuales son los que soportan realmente el desarrollo de determinado proyecto.

Al entregar los resultados de los informes se encuentran fuertes falencias porque en los seguimientos se observa que los resultados apuntan a dar resultados cuantitativos, con los cuales se enfatiza únicamente en el número de personas beneficiarias, cuantos hombres, cuantas mujeres, sus edades, a que grupo poblacional pertenecen (madres cabeza de hogar, condición de desplazamiento, grupos étnicos, afro colombianos, indígenas, reinsertados, etc.), lo cual no permite revisar lo verdaderamente significativo que es lo cualitativo. En lo cualitativo se pueden identificar los cambios comportamentales y emocionales, los sentires y análisis que emergen de un trabajo social, solo en esta estancia se puede identificar realmente como determinado grupo cambia y crea un sentido de corresponsabilidad, ya que visualiza y hace conciencia de su realidad.

Si en los proyectos sociales se defiende y crea una estrategia en la que se describan todos los procesos cualitativos los proyectos tendrían mayor validez y consecuencia de ello se replantearía aquella posición paternalista en la que se

creo que con los actores del proyecto solo se deben realizar determinadas actividades y que con ellas se lograra cambios estructurales, ese pensamiento tiene que cambiar para que los gerentes sociales vean a los actores del proyecto como aquellos seres humanos que necesitan respeto, atención, escucha, que reconozcan que son fluctuantes y que en este sentido la verdadera acción de los operadores es demostrar todo el proceso intrínseco de las comunidades y resaltar sus procesos.

Cuando se analizan las respuestas de las entrevistas de acuerdo a las estrategias de impacto en los proyectos sociales se identifica que algunos reconocen que los resultados de los proyectos son cuantitativos y responden al logro esperado, pero no se describe y se da continuidad a los procesos que vive la comunidad, por esta razón no se logra un impacto real, porque los operantes tienden a sobrecargar a las comunidades con proyectos y ni siquiera retoman y dan continuidad a lo que se realizó, es entonces donde se debe pensar como gerentes sociales que se debe potencializar el capital social y humano, se debe pensar que las comunidades están cansadas de que se las manipulen y utilicen como imagen de revista o televisión donde pretenden demostrar que han superando las necesidades económicas o sociales por haberles regalo una casa o darles cierto dinero, lo realmente importe que apunta al impacto social y rompe con este pensamiento mecanicista de algunas personas insensibles y superficiales, es cuando se exploran las emociones y sentimientos, para ello es necesario salir del escritorio y de unas cuatro paredes y hacer trabajo de campo para así tener un análisis integral de la situación donde se mezclan las percepciones desde lo cuantitativo y cualitativo, es decir lo real de la comunidad, de esta forma se puede evidenciar a una comunidad que siente y se expresa desde sus vivencias demostrando así que tan positivo ha sido el logro intrínseco de la comunidad, de

este modo los gerentes de proyectos sociales tienen elementos para sistematizar la información y que apunten al impacto del proyecto que se ha ejecutado.

El elemento central que revela esta investigación preliminar es el hecho de que los actores se sienten a merced de las circunstancias del entorno y consideran que la solución está en función de las medidas que tome el gobierno frente a este sector, el conocimiento de experiencias distintas donde se ha llevado a cabo procesos de transformación, que permiten generar un impacto importante nos evidencia principalmente la necesidad de extender las fronteras de acción desde una perspectiva más amplia que contribuye a la calidad de vida del ser humano.

Por ello es importante desarrollar una capacidad humana que permita potencializar nuestros recursos más inmediatos buscando la efectividad en los procesos y el mejoramiento continuo, es preciso el proceso de planeación encaminado a la búsqueda de indicadores sociales de impacto, y es que al hablar de desarrollo no solamente hablamos de fuentes de productividad e infraestructura, hablamos de igual forma de sentido de compromiso, de bienestar del futuro que da un significado al pasado y hace soportable el presente al crear una necesidad de construir unas estrategias que den sentido y materialicen las proyecciones sentidas y reales de un grupo social

Y es allí donde jugamos un papel fundamental en el desarrollo e implementación de los proyectos sociales los cuales van encaminados a generar bienestar y satisfacer necesidades comunes que van desde carencias materiales hasta la búsqueda de la convivencia y la aplicación de valores éticos y morales carentes en la sociedad.

Discutir o identificar las estrategias de acción en la ejecución de proyectos sociales de diversas comunidades pasa a ser fundamental, porque sus prioridades son premisas básicas para entender como en un ambiente económico se intentan alcanzar sus objetivos, sus propósitos y quizás una nueva lógica social, se ha reconocido que el aporte social puede hacer una gran contribución al desarrollo económico y a generar condiciones de bienestar, especialmente en comunidades en contextos de pobreza. Dadas sus condiciones de carencias en las diferentes escalas de necesidades, intervenir de manera social buscando lograr un impacto proactivo contribuye a que las personas desde su sentir aporten en cualquier proyecto o proceso administrativo que se genere y el cual se pretenda liderar.

Finalmente se plantea la posibilidad de enfrentarse a un mundo cambiante como un gerente social, ágil y dinámico que se involucre y sea transformador en los vertiginosos cambios del mundo y evidenciar las potencialidades que hacen parte de otros seres humano, que gracias a formación también le permita visualizar a partir de las diferentes herramientas metodológicas se consolide su participación de los que se considera relevante para mejorar las condiciones de vida.

5 ANEXOS

ENTREVISTA A ACTORES CLAVES QUE SE DESEMPEÑAN EN EL SECTOR SOCIAL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

ORGANIZACIÓN

CARGO

OBJETIVO: Identificar los aportes conceptuales y metodológicos de la planeación para el diseño de estrategias de planeación aplicadas a la Gerencia Social.

1. Según su experiencia ¿cuáles considera que son los aportes de la planeación para la gerencia social?
2. ¿Conoce y ha utilizado alguna metodología específica de planeación en su labor social?
 - a. Si, ¿cuáles proyectos?
 - b. No, ¿por qué razón?
3. ¿Cuál ha sido su experiencia y el aporte diferencial de este tipo de planeación frente a otras metodologías?
4. ¿Considera útil el proceso de planeación en la Gerencia Social?
 - a. Si, ¿por qué?
 - b. No, ¿por qué?
5. ¿Cuáles han sido las principales ventajas al utilizar el proceso de planeación en la ejecución de proyectos sociales?
6. ¿Cuáles han sido las principales dificultades al realizar el proceso de planeación en la implementación de proyectos sociales?
7. Importancia del proceso de planeación en la elaboración de estrategias de impacto:
 - a. ¿Qué estrategias de impacto ha utilizado para el desarrollo de la planeación en el ámbito social?
 - b. ¿Cuáles considera que son las estrategias de impacto más importantes?

6 CONCLUSIONES

- El gerente social debe interiorizar como principio el ser social que se involucre y trabaje por el reconocimiento de los recursos de la comunidad para generar participación y proyección de la misma. Para ello es necesario documentar a la Gerencia Social no solo en la parte gerencial, de las herramientas administrativas ya conocidas, sino orientar su utilización para futuras interpretaciones e investigaciones desde la perspectiva social y su dinamismo en el ambiente actual.
- Desde la Gerencia social el horizonte de una organización es más amplio porque como gerentes la labor no solo esta encaminada a lograr utilidades, que sean solo una medición de las ventas menos los gastos, sino además de establecer un ambiente en el cual los actores sociales puedan lograr la realización de metas propias y comunes.
- La Planeación como herramienta fundamental de la Gerencia Social para diseñar estrategias generadas a partir de la participación, la comunicación y la integración de las personas en un proceso conciente de cambio y adaptación al contexto actual generando acciones de conjunto que generen sostenibilidad a largo plazo.
- Cuando se habla de gerenciar en el ámbito social se debe fortalecer la sistematización en el análisis cualitativo, sin dejar lo cuantitativo, lo cual nos arroja elementos que apunten a fortalecer el capital social y humano.

- La planeación es una función de vital importancia del proceso administrativo, se puede decir que es básica para las otras funciones, es decir para la organización, la dirección y el control. Sin la previa determinación de la planeación no hay nada que organizar, nadie quien dirigir ni nada que necesite controlar.
- La gerencia social no corresponde a los paradigmas tradicionales y cotidianos de gerencia sino más bien a una práctica más fluida y participativa, ya que se enfrenta a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.
- La gerencia social refiere a modelos de organización, formas de gestión y políticas de dirección cuyo objetivo es el desarrollo sustentable basado en principios de equidad, valores éticos y responsabilidad social en sus relaciones con la comunidad.
- La planeación no solo proporciona conceptos útiles a lo largo de una gestión eficiente de un modelo administrativo, sino garantiza la participación de los involucrados en el proceso mediante el cual se pretende acercarse a una población objetivo. Cuando hablamos de planeación generalmente hacemos referencia a planes articulados que forman estratégicamente un camino a seguir, sin embargo en el ámbito social es más una construcción de la forma de vida que se pretende alcanzar.
- La planeación para la Gerencia Social es un avance anticipado de las acciones a realizar para conseguir los objetivos de prever, orientar y preparar bien el camino de lo que se va a hacer y el desarrollo del mismo.

- El proceso de planeación con comunidad depende más que del análisis técnico del experto, la comprensión y puesta en práctica los conceptos de participación y solidaridad, en su dimensión eminentemente social, que los principios que animan a las organizaciones de tipo económico derivadas del carácter de lucro. En la Gerencia social la planeación se torna capaz de generar las condiciones para formar un camino no solo en una modalidad económica sino también en una forma de ser más participativa y democrática en el sentido pleno de construir una sociedad mejor.
- La principal herramienta para lograr lo planteado es tener dentro del conjunto articulado de programas y proyectos claramente definidos y priorizados por la comunidad, un proceso continuo de participación convirtiendo las necesidades plasmadas en necesidades reales como elementos determinantes de los procesos de producción y los fenómenos sociales, resaltando la participación de los individuos.
- La planeación vista desde el gerente social debe ser netamente participativa, tomando la participación como un proceso colectivo, el desafío que enfrentamos en la actualidad es el cambio de un modo de representación de nuestros dirigentes políticos inconsciente a un modo social participativo consiente. Así el desarrollo puede verse como un esfuerzo sostenido por superar la complejidad de la realidad y luego la complejidad del actuar socialmente y en comunidad.
- La participación hoy busca espacios públicos para manifestarse, influir y controlar decisiones, con base en los derechos y la legitimidad que le conceden las organizaciones sociales. Estas acciones generalmente se sitúan en el marco del sistema político social.

- Garantizar la participación debe ser un medio y un fin de la Gerencia Social de procesos, la cual se motiva y sensibiliza como compromiso social a través de un adecuado y pertinente mercadeo social, aspecto fundamental dentro de los procesos participativos.
- Cuando la administración pública convoca a las organizaciones sociales a la planificación participativa, lo hace para lograr sus objetivos específicos: asignar un recurso, un proyecto, promover un control de ejecución, recabar o compartir una información. Una vez alcanzado ese objetivo, el escenario de la concertación tiende a desaparecer.

BIBLIOGRAFÍA

ARCIGA, Bernal Salvador. Del pensamiento social a la participación. México: Sociedad Mexicana de Psicología Social, Universidad Autónoma de Tlaxcala Publicado por UNAM, 2004. p. 14.

Conpes social. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. Documento 91. "Metas y estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio - 2015". Bogotá, D.C., 14 de marzo de 2005. p. 9.

ESQUIVEL, Corella Freddy. Gerencia Social: un análisis crítico desde el trabajo social. Buenos Aires: Editorial Espacio, 2005. p. 19.

GARCIA, Bátiz María Luisa. Planeación participativa: la experiencia de la política ambiental en México. México: Editorial Illustrated, 2006. p. 43.

KLIKSBURG, Bernardo. "Gerencia social eficiente: Un problema estratégico para el futuro de América Latina", in KLIKSBURG, Bernardo, comp. Pobreza. El drama cotidiano. Claves para una gerencia social eficiente. Buenos Aires: Tesis - Norma, 1994. pp.167-172.

KOONTZ, Harold, WEHRICH Heinz. Administración. 9° edición. México. Editorial MC Graw Hill, 1990. p. 65-119

LICHA, Isabel. Gerencia social en América latina: enfoques y experiencias innovadoras. Washington Publicaciones Banco Interamericano de Desarrollo. Inter-American Development Bank, 2002. p. 26.

MACHADO, J, Oscar. Gerencia Social: Un nuevo modelo de gestión social. Medellín: Ed. Marín Vieco, 1997.

MERCADO, Salvador. Administración aplicada 1a parte, 2ª Edición: Teoría y práctica. Ed. Limusa, Noriega editores 2002. p. 132.

MORERA, Guillen Nidia. La gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica, 2001. p. 45.

NARANJO, Sergio; MACHADO, Oscar. Gerencia Social: Hacia un nuevo modelo de Gestión Social. Municipio de Medellín: Publicado por Gerencia Social de Medellín, 1997. p. 36.

RODRIGUEZ, Valencia, J. El sistema planeación: En Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México. Editorial McGraw Hill, 1998. pp. 315-369.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 2004. p.342.

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica. 9º edición. Bogotá D.C. 3 R: Editores, 2003. p. 33.