

**ESTADO DEL ARTE EN EL CAMPO DE LA GERENCIA SOCIAL DE OCHO
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO FEBRERO A JUNIO DE 2007**

**CARLOS HERNANDO CRIOLLO CASTRO
CARLOS OSCAR FIGUEROA SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**ESTADO DEL ARTE EN EL CAMPO DE LA GERENCIA SOCIAL DE 8
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO FEBRERO A JUNIO DE 2007**

**CARLOS HERNANDO CRIOLLO CASTRO
CARLOS OSCAR FIGUEROA SOLARTE**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de
Especialistas en Gerencia Social**

**Asesora
Mg. MARIANA DE JESUS VALLEJO FUERTES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 11 de Marzo de 2.008

Con el tiempo se construyen nuevas cosas las cuales son fruto del esfuerzo, sacrificio y dedicación que van acompañadas del apoyo incondicional de mi Familia, que ha estado presente en este proceso de formación personal.

Agradezco a mis maestros que con sus conocimientos abrieron puertas para poder desarrollar en mí nuevas habilidades y destrezas las cuales serán aplicadas durante el ejercicio profesional.

Carlos Criollo

Agradezco a toda mi familia por el apoyo que me han brindado, así como también a las diferentes personas que han estado conmigo, a mi esposa y a mi hijo que son una razón más para poder crecer como persona y como profesional.

Oscar Carlos Figueroa

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 Conceptualización sobre Gerencia Social	20
5.1.2 La Gerencia Social: un enfoque integral	29
5.1.3 Elementos fundamentales de la gerencia social	32
5.1.4 Elementos que estructuran y definen la Gerencia Social	38
5.1.5 La Gerencia Social y su interacción con el cambio social	39
5.1.6 El carácter interinstitucional de la gerencia	42
5.1.7 Propuesta de bernardo Kliksberg para un enfoque de la Gerencia Social	45
5.1.9 Características de la persona o grupo que actúe como Gerente Social	48
5.1.10 Campos de acción de la Gerencia Social	53
5.2 MARCO CONCEPTUAL	54
5.3 MARCO CONTEXTUAL	55
6. DISEÑO METODOLÓGICO	57
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	57

6.2 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
6.2.1 Entrevista	57
6.2.2 Análisis documental	57
6.3 POBLACIÓN	57
6.4 PROCESO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO	57
6.4.1 Fase preparatoria	57
6.4.2 Fase de construcción del diseño	58
6.4.3 Fase de trabajo de campo	58
6.4.4 Fase análisis de información	58
7. PRESENTACION DE RESULTADOS	59
7.1 CONCEPTO SOBRE GERENCIA SOCIAL	60
7.2 APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL AL QUEHACER INSTITUCIONAL	61
7.3 RETOS DEL GERENTE SOCIAL	61
7.4 FUNCIONES DEL GERENTE SOCIAL	63
7.5 CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE SOCIAL	64
7.6 CAMPOS DE ACCIÓN	64
8. APROXIMACION A UN ENFOQUE DE GERENCIA SOCIAL	66
8.1 PRINCIPIOS DEL ENFOQUE	66
8.1.1 Gerencia Social adaptativa	66
8.1.2 Gerencia Social integral y sistémica	67
8.1.3 Gerencia Social organizacional	67
8.1.4 Gerencia Social orientada a la participación y al control social	67
8.1.5 Gerencia Social promotora de redes sociales	67
9. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXO	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Dilemas de los que se ocupa la Gerencia Social	20
Cuadro 2. Tendencias actuales de la gerencia. (Julia Reyna, 1995)	22
Cuadro 3. Componentes de la gerencia participativa	23
Cuadro 4. Modelo eco sistémico – estratégico de gerencia	35

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Elementos fundamentales de la gerencia social	32
Figura 2. La gerencia social y la gente de la organización	43
Figura 3. Campos de acción de la Gerencia Social	53

Resumen

La Gerencia Social constituye un proceso de reflexión, análisis y construcción de conocimiento frente a problemáticas que se encuentran en nuestro país y específicamente en nuestra ciudad; es así como la Gerencia Social estará orientada a trabajar en campos de intervención comunitarios teniendo en cuenta las diferentes problemáticas que hoy en día se enmarcan en diferentes contextos y que afectan de manera directa o indirecta a las comunidades sobre todo de estratos bajos. Es por eso que el Gente social maneja diferentes metodologías de intervención en las cuales se trabaje la participación comunitaria, movilización comunitaria y la organización comunitaria, elaboración de diagnósticos participativos, elaboración de planes de trabajo, evaluación y seguimiento teniendo en cuenta los diferentes proyectos y programas que se elaboran desde las Instituciones de carácter público de nuestra ciudad ; estas propuestas deben surgir de las necesidades de las comunidades y no desde la visión de las Instituciones para de esta manera generar impacto social y en especial de las que presenten necesidades básicas insatisfechas.

Abstract

The social management constitutes a process of reflection, analysis and construction of knowledge opposite to problematic that is in our country and specifically in our city, is as well as the social management will be orientated to be employed at community fields of intervention bearing in mind it different problematic that nowadays places in different contexts and that concern in a direct or indirect way the communities especially of low strata. It is because of it that Gent Social was handling different methodologies of intervention in which one works the community participation, mobilization and community organization, elaboration of participative diagnoses, elaboration of plans of work, evaluation and follow-up having in it counts the different projects and programs that are elaborated from the institutions of public character of our city; these offers must arise from the needs of the communities and not from the vision of the institutions hereby generate social impact and especially of those who present basic unsatisfied needs.

INTRODUCCIÓN

Construir conocimiento en el campo de la gerencia social es una tarea fundamental para dar soporte a las acciones que se realizan orientadas al desarrollo regional y nacional. Para el caso de la presente investigación, busca construir dicho conocimiento a partir de las experiencias identificadas en las entrevistas realizadas a funcionarios de ocho instituciones públicas de la ciudad de San Juan de Pasto, considerando además los importantes aportes teóricos que se han venido generando en torno a la gerencia social, en América Latina y más concretamente en Colombia.

Desde las instituciones abordadas se consideran para este estudio elementos como: conceptos sobre gerencia social, aportes de la gerencia social al quehacer institucional, los retos, campos de acción, funciones y características del gerente social ya que se necesita de una preparación académica e instrumental para estar en capacidad de entender, absorber y procesar la cantidad de cambios que a diario percibimos en nuestra sociedad, es por eso que los enfoques desde la Gerencia Social aportan instrumentos Gerenciales que pueden ser aplicados en cualquier tipo de institución en este caso del sector público. En un primer momento se abordan las diferentes teorías derivadas desde distintos autores que enmarcan los planteamientos de la Gerencia Social en un mundo en el cual se pretende plantear estrategias, metodologías para así poder responder a las nuevas demandas de la sociedad moderna. En un segundo momento es fundamental la información recolectada a través de las entrevistas y con los referentes teóricos; se plantea una aproximación a un enfoque de gerencia social, teniendo en cuenta las características y condiciones propias de la región.

1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

ESTADO DEL ARTE EN EL CAMPO DE LA GERENCIA SOCIAL DE OCHO INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO FEBRERO A JUNIO DE 2.007.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

A medida que pasa el tiempo los países van creciendo y van apareciendo diferentes problemáticas que afectan a las comunidades, esto exige formas concretas de acción social, respuestas planificadas desde los ámbitos públicos, en los cuales deben ser responsables un sin número de funcionarios. Entre ellos esta el Gerente Social el cual se ve involucrado en la gestión, ejecución y evaluación de políticas sociales cuya concreción se expresa en servicios, programas y proyectos, exigen pensar y saber como debe hacerse, teniendo en cuenta los enfoques que se puede abordar desde este campo ya que en la actualidad se carece de información necesaria sobre la misma la cual guiará en un futuro al Gerente Social para su quehacer Profesional.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la elaboración de un estado del arte permite la construcción de conocimiento teniendo en cuenta las instituciones públicas que trabajan el campo de la Gerencia Social en la ciudad de San Juan de Pasto?

2.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad no se encuentran antecedentes relacionados con la investigación.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Estado del Arte del concepto de la gerencia social en ocho instituciones públicas de la Ciudad de San Juan de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los enfoques que guían el quehacer del Gerente Social desde lo Público.
- Construir un enfoque de Gerencia Social a partir de la información recolectada de las Instituciones Públicas de la Ciudad de San Juan de Pasto

4. JUSTIFICACIÓN

El Estado del Arte es una investigación orientada a comprender el fenómeno investigativo en este caso al conocimiento acumulado que se encuentra en las instituciones públicas para así poder identificar los diferentes enfoques que se deben abordar desde el campo de la Gerencia Social. Todo esto sin embargo, solo será posible si se piensa en nuevos abordajes de lo social en los que prevalezca el concepto de desarrollo para la gente.

Por tal razón es indispensable recuperar reflexivamente las distintas lecturas que se han venido produciendo sobre dicho tema, basado en diferentes autores para así realizar una construcción teórica la cual se basa en la formulación y construcción de un marco que define la estructura, esta construcción comienza identificando escenarios posibles en la sociedad moderna en donde se ve reflejado la acción social en los diferentes contextos que se encuentran en nuestra ciudad, llevando así a una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde el desarrollo no solamente sea crecimiento económico sino también calidad de vida de esta manera también es importante articular las instituciones públicas que convergen en el mercado social, buscando así la optimización colectiva de las oportunidades para dar respuestas cuyo alcance va más allá de la institución. Con este trabajo se pretende conocer los conceptos sobre la Gerencia Social, teniendo en cuenta los diferentes enfoques que pueden ser abordados desde las Instituciones de carácter público en nuestra ciudad. De esta manera se busca fortalecer la capacidad de gerenciar en los diferentes contextos a los cuales se viene enfrentando el gerente social, los cuales requieren de nuevas actitudes para poder dar alternativas de solución dentro del sector público.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

La gerencia social es un tema reciente, pues surge como respuesta a los cambios sociales, económicos y políticos que se imponen en la sociedad de hoy.

La transformación del Estado que se halla en un proceso de estructuración permanente de sus ámbitos de intervención; la nueva racionalidad a nivel público y privado acerca de la definición de procesos de gestión más eficiente y eficaces; el papel de la sociedad civil como actora y fiscalizadora no sólo de funciones públicas, sino también privadas como consecuencia de la transformación del concepto de “participación” todo ello exige una transformación de la gestión de las instituciones que trabajan en el análisis del desarrollo económico y social.

Hemos pasado de un concepto de administración eficiente de los recursos institucionales, a un concepto de gerencia más amplio, que implica el sentido empresarial: la gerencia como elemento potenciador de recursos propios y como innovador de propuestas alternativas que ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social.

La gerencia social busca un posicionamiento de la acción social en el desarrollo global de la sociedad. Por tal razón su propuesta está determinada por la definición de los escenarios donde se enmarcan las acciones institucionales.

La necesidad de ofrecer respuestas institucionales a la realidad política, económica y social acordes a los actuales modelos de gestión administrativa, hace necesario iniciar un cambio profundo de la mentalidad y de los conceptos con los cuales hemos abordado el trabajo institucional: no se trata simplemente de la adecuación y transferencia de elementos metodológicos e instrumentales de las distintas corrientes administrativas y gerenciales.

En el afán de posicionamiento, las instituciones se han planteado la necesidad de una modernización administrativa siguiendo distintas corrientes. Una de ellas – muy significativa- busca hacer cuantificable la gestión social, incluyendo instrumentos como el balance social, la auditoría social, entre otros, en un intento por ubicarse en una lógica de economía de mercado dentro de una tendencia del pensamiento cartesiano que valida lo cuantitativo sobre lo cualitativo. Otra corriente ubica el problema a nivel burocrático creando cargos gerenciales, es decir, en el marco administrativo, contraponiéndose a las nuevas tendencias que buscan renovar sus viejas estructuras piramidales.

Queda abierto el camino para una propuesta de gerencia capaz de ubicar la acción institucional más allá de sus propios marcos, con una mentalidad empresarial que desarrolle el pensamiento estratégico para potenciar y crear alternativas en el ámbito de las necesidades de hoy y de mañana.

5.1.1 Conceptualización sobre Gerencia Social. En torno a la urgencia de construir nuevas opciones para la conducción de servicios sociales, existen aportes valiosos realizados por diferentes autores, los cuales se han apoyado en experiencias profesionales e investigativas en el campo de las políticas públicas, en los ámbitos públicos y privados. Dichos aportes se destacan a continuación. Eugenio Ramírez (1994) conceptualiza Gerencia como sinónimo de dirección. Es un componente del nivel superior de las organizaciones que implican necesariamente creatividad, liderazgo, participación, iniciativa y lectura permanente de los factores ambientales, así como visión prospectiva. Gerencia es ciencia, arte y técnica. Señala este autor que la gerencia del próximo siglo ha de ocuparse de analizar y decidir aspectos relacionados con los siguientes dilemas:

Cuadro 1. Dilemas de los que se ocupa la Gerencia Social

ASPECTOS	DILEMAS A	DILEMAS B
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Piramidal con feudos. - Gerentes guardianes alejados de la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos piramidal - Gerentes abiertos con conocimientos de la realidad
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizado, basado en la autoridad formal. - Gerente que pospone decisiones, anula iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Democrático, legítimo. - Gerente facilitador, constructor de andamios.
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en tareas. - Rigidez. -Control Tayloriano (Tiempos y movimientos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en procesos y resultados. - Flexibilidad y rigor para obtener calidad.
SISTEMAS DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de datos y papeleo. - No hay información para el control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento de datos relevantes para la toma de decisiones.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos delimitados por función. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Empleados polifuncionales.

Fuente: Eugenio Ramírez (1.994)

María Victoria Muñoz¹ focaliza su comprensión de la gerencia en un sentido empresarial, esto es la gerencia como elemento potenciador de recursos propios y como innovador de propuestas alternativas que ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social.

Tiene la gerencia social, para consolidarse como tal, que transforme las concepciones asistenciales en una concepción que de respuesta a la nueva racionalidad de eficiencia, eficacia e impacto, y que convierta las acciones institucionales en resultados sinérgicos a nivel social. Tiene un criterio productivo, ético y de compromiso social.

La gerencia social se apoya en la participación con poder de negociación, permite la interpretación de las necesidades más acordes con las exigencias del cambio social. Además la gerencia social tiene carácter sistémico en tanto que la institución es parte integrante de la sociedad. En síntesis, en el planteamiento de María Victoria Muñoz se explicita:

* **Una concepción empresarial:** el cliente es el punto de partida y llegada del proceso de producción del servicio, se requiere la capacidad de anticiparse a los cambios mediante la innovación.

* **Una Concepción democrática:** expresada en la participación del “cliente” en la búsqueda de respuestas en consonancia con las oportunidades del entorno.

* **Una concepción de “Mercado”:** en la regulación de las especificaciones de los servicios de carácter social.

* **Una concepción “sistémica”:** en la comprensión de las relaciones de la institución de la sociedad, del cliente con la institución.

El planteamiento de Muñoz refleja un rigor conceptual en el manejo teórico del “management” insertado en la racionalidad del mercado. Se refleja un significativo esfuerzo de recuperación de tal enfoque para insertarlo en el campo de la gerencia social. Lo humanizante, lo participativo, lo solidario, lo democrático, la calidad debe ser el lenguaje dominante para contribuir a construir una cultura organizacional humanizante y no fortalecer en la acción comunicativa, los códigos cosificados.

En otras publicaciones, la autora citada² destaca que “la gerencia social no sólo busca la modernización institucional sino, fundamentalmente, una propuesta de modernidad, donde el desarrollo no sólo sea crecimiento económico, sino también

¹ MUÑOZ, María Victoria. “La gerencia social como soporte para las relaciones Estado- Sociedad civil frente al desarrollo”, en La gerencia social como desafío para el desarrollo, Memoria Seminario Internacional, Universidad de la Salle, Bogotá 1996, pp. 74-85.

² Ibid., p.

calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social a través de programas institucionales. Una propuesta de modernidad en la medida en que los diferentes autores sociales construyen en forma consciente, deliberada y voluntaria, la cooperación y la subsidiaridad”.

Es importante recuperar aquí los planteamientos de María Victoria Muñoz (1996) en relación con las relaciones Estado sociedad civil y el papel de soporte de dichas relaciones debe jugar la gerencia social.

Al respecto, señala que existe en las sociedades modernas un proceso de acercamiento entre ambos actores, que se manifiesta en alianzas estrategias sobre cuestiones particulares. Ambos se necesitan: la sociedad civil legítima y da capacidad de gobernabilidad al Estado.

Destaca que el Estado debe propiciar la participación, que se construye y ejerce desde la sociedad civil como un derecho para construir su propio destino. En este sentido, la sociedad civil debe generar interlocutores colectivos para hacer posible la participación.

Plantea, además, que la gerencia social parte de un cambio de paradigma entre los diversos actores del desarrollo social. Ningún actor es protagonista único, todos son socios en una meta común, de aquí la necesidad de alianzas.

La gerencia social debe aportar elementos para la información y la participación de los actores, para lo cual debe articular acciones dispersas entre el sector público y el sector privado, en un sistema de bienestar social.

Cuadro 2. Tendencias actuales de la gerencia.

GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía humanista - Relaciones horizontales superadoras de la dominación – sumisión - Imagen de conducción, dirección, integración.
SER HUMANO CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Creativo, motivado, futurista - Formación generalista; la especialidad no tiene validez. - Cliente manda, dice que quiere, cuándo y cuánto. - Cliente externo y cliente interno de las organizaciones.
CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - En las actitudes - Como oportunidad.
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre la base de la selección la calidad del servicio, de los estímulos.
INVESTIGACION	<ul style="list-style-type: none"> - Como soporte para el cambio, la innovación y reinversión
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de situaciones, futuristas visionarios, generalista

Continuación cuadro 2

ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones se mejoran si las personas cambian. - Las organizaciones cambian a partir de lo excelente, o cambian si desaparecen o son reinventadas
PODER	<ul style="list-style-type: none"> - Sustentado en el conocimiento, la tecnología, el manejo del entorno. - Asunto de ciudadanos - Su calidad
PROCESO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender la lógica de cada uno según la organización y comprobar su viabilidad. - Planear, ejecutar, verificar, aprender. - Diseñar procesos.

Fuente: Julia Reina (1.995).

La gerencia vinculándola con la calidad total, la reingeniería y la gerencia estratégica. Manifiesta que las tendencias actuales subrayan aspectos relevantes en cuanto a concepciones de gerencia, ser humano, cliente, cambio, competencia, investigación, liderazgo, organización, poder y proceso administrativo. En el cuadro 2 se aprecia una síntesis de lo expuesto por esta autora.

Eric Schurman (1989), se basa en el modelo de la organización socio crítico, desarrollado por el centro socio crítico de Róterdam, Holanda. Este modelo se basa en la teoría de sistemas y plantea la utilización óptima de capacidades de todos los colaboradores de una institución o establecimiento. El aporte creativo de los colaboradores se regula de un modo efectivo.

La gerencia participativa requiere de los componentes resumidos en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Componentes de la gerencia participativa

CAPACITACION INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> - En la toma de decisiones. - Según área de capacitación - Para fortalecer una organización dinámica.
DIRECCION DINAMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Conducida por un proceso cíclico: Dirigir, ejecutar, medir.
CONSTRUIR UNA DIRECCION DINAMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de objetivos para cada circulo y para el total de la organización - Creación de procesos requeridos para la realización de los objetivos - Creación de redes partiendo de los procesos en que las tres partes son interconectadas. - Determinar las tareas que cada persona ejecuta dentro de la red.

Fuente: Eric Schurman (1989)

Por su parte, Álvaro Navarro (1992) define la gerencia como una actividad de dirección y organización de personas para el logro de objetivos que una organización se ha propuesto, haciendo un uso racional (eficiente y eficaz) de los Recursos. Corresponde a las funciones que cumplen ejecutivos y jefes, los cuales tienen dos dimensiones: Ejecutiva y personal.

Señala, además, que la gerencia publica es el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de objetivos, en un ambiente complejo que requiere negociación constante con actores y grupos internos y externos.

El autor en mención comparte el nuevo paradigma de gerencia planteado por Bernardo Kliksberg (1987). Navarro también plantea que se debe dar una ruptura epistemológica y cultural con el paradigma burocrático, por tanto la gestiona en las organizaciones debe centrarse en el cumplimiento de su misión mediante una estructura gerencial flexible orientada a la innovación basada en las relaciones interpersonales intra e inter organizacionales; bajo un clima propio para el desempeño y la satisfacción laboral.

Lo anterior supone nuevos valores, nuevas concepciones de los servicios públicos y un enfoque renovado de gerencia para enfrentar las tareas del estado, en el sentido de fortalecer las bases del poder social de las comunidades con el fin de crear condiciones para el desarrollo sostenible de nuestro país.

María Eugenia Álvarez de Orjuela (1996) hace una comparación entre los paradigmas “tradicional” y “modernos” de la gerencia y para ello compara categorías organizacionales, como son: estructura, planificación, poder, decisiones, información, personal, relaciones internas y escenarios.

Anota la autora citada que el paradigma que se acepta implícita o explícitamente refleja concepciones del ser humano como objetos que no tienen capacidad para construir; las acciones no se articulan a procesos económicos y corresponden a la coyuntura para disminuir la conflictividad social; se enfatizan los procedimientos y no los resultados y la acción institucional se atomiza.

Miriam Arango de Narváez (1996)³ subraya, en el enfoque de la gerencia social, lo relativo al papel de la información para construir un enfoque integral en el funcionamiento del sector social. Propone una diferenciación entre “Información” e “información inteligente”. La primera se caracteriza por ser factual, accesible y para satisfacer una necesidad específica de conocimiento. La segunda constituye una colección de piezas de información que han sido filtradas, deshiladas y

³ ARANGO DE NARVÁEZ, Miriam. “Hacia un nuevo enfoque de gerencia social”, en la gerencia social como desafío para el desarrollo, Memorias, Seminario Internacional. Bogotá: Universidad de la Salle, 1996. p.171 - 176

analizadas; es costosa, es exclusiva, requiere de altas dosis de disciplina y creatividad, y es la que da dirección y muestra caminos que mueven la acción, o sea, soportan decisiones que impulsan el desarrollo.

José Humberto Salas C. (1996)⁴ focaliza la atención en la relación gerencia social y participación de la comunidad, y considera que ambas se complementan en tanto “el gerente social debe ser un promotor, un administrador, gestor de recursos, un visionario con alto grado de imaginación que se capacita permanentemente y con alta capacidad para manejar información concreta, actualizada y pertinente”. El criterio del autor – el cual compartimos – es que, al promover participación, el gerente social se involucra en un compromiso con la comunidad sujeto, con la institución y con él mismo, en tanto el proceso implica también crecimiento personal. Considera que en la diversidad de compromisos debe actuar con eficiencia, responsabilidad social, eficacia y compromiso con los postergados de la sociedad.

Vinculado con el tema general que desarrolla Salas, menciona la pertinencia de tecnologías como son la técnica empresarial, la reingeniería, la gerencia del servicio, la planificación estratégica, desarrollo organizacional y formulación y monitoreo de proyectos, entre otras.

El mismo autor aporta elementos para la comprensión de las funciones de gerente social y, al respecto, anota características como: creativo, innovador, negociador, gestor de esfuerzos comunitarios, líder y gestor de cambio, racionalizador en el uso de recursos. Todo ello para incidir en la disminución de la equidad social.

Libardo Daza Martínez (1996)⁵ señala que el gerente es el protagonista principal de las organizaciones; por ello la función gerencial tiene sentido según la forma como sea interpretada la organización, tanto en su dinámica interna y externa. Considera que el factor humano es el esencial en cualquier proceso productivo. Daza Martínez enfatiza el sentido social de la gerencia, en tanto que en las organizaciones confluyen responsabilidades de diversa índole, o bien, interpretaciones de las mismas; por ello, el papel del conductor de una organización es comprender la responsabilidad de su propio destino la del comunitario.

Un gerente inteligente comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivada para crecer y desarrollarse como ser humano, como parte de la organización y como parte de la sociedad; o sea, es la comprensión del ser humano como ser inteligente, digno y productivo. En tal sentido existen aspectos sobresalientes que son necesarios enfatizar en los nuevos comportamientos de la gerencia y las organizaciones. Ellos son: la urgencia de proyectarse ante los

⁴ SALAS C., José H., “gerencia social y participación”. En prospectiva, No. 3. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Cali: Universidad de la Salle, 1996. p.p 91-104

⁵ DAZA MARTÍNEZ, Libardo. “Gerencia Social y organización”, en la gerencia social como desafío para el desarrollo, Memorias seminario Internacional. Bogotá: Universidad de la Salle, 1996. p.p., 199-209.

desafíos de los nuevos tiempos, con la exigencia del desarrollo individual en función de cualidades superiores; la importancia del sentido de la justicia y la solidaridad como condición del desarrollo del individuo en la sociedad, y la importancia de la ética como condición de la vivencia social particular y publica.

Helena Combariza (1996)⁶ anota los retos que implica asumir la empresa como una responsabilidad social y lo resume en:

- Visionar un futuro que beneficie a todos, y ello requiere una ética entendida como el acto de elegir lo que conviene a la vida digna, como criterio de valoración de lo que es deseable producir, o sea, donde lo importante es tener en cuenta las consecuencias previsibles de las decisiones y las circunstancias en que se toma.
- Tomar decisiones que cualifiquen los servicios que ofrece o sea, los servicios deben ser sinérgicos y deben comprometer a los funcionarios y usuarios en cualificación permanente.
- Ejercer la gerencia social con un liderazgo ético, en tanto valore los comportamientos importantes para la sociedad en que se encuentra la innovación, la cooperación y la justicia sean ejes fundamentales. Ese liderazgo ético implica también descubrir, reconocer y potenciar las capacidades de los sujetos, devolviéndoles el poder a ellos.

Alberto Merlano (1997)⁷ subraya el aspecto de la productividad mediante la creación de condiciones que hagan posible una mayor motivación de su personal. Las organizaciones son productivas por los seres humanos que trabajan en ellas. El clima laboral es una fuerza producto de la interacción de personas cuyos comportamientos favorecen u obstaculizan el logro de las finalidades de la organización. Indica Merlano que los aportes de Federick Herzberg (1959)⁸ continúa teniendo vigencia; este autor contribuye con la identificación de dos dimensiones de factores que motivan para el trabajo, y estos tienen que ver:

- * El contenido de su trabajo, o sea, con la actitud hacia el trabajo, lo creativo en tanto permite asumir retos, tener reconocimiento, y crecer profesionalmente, así como aumentar la autoridad y responsabilidad.
- * La segunda dimensión de factores no aumenta la motivación, pero su ausencia genera desmotivación, y ellos tienen que ver con el entorno laboral: compensación

⁶ COMBARIZA, Helena. "La gerencia social: el reto de decidir con responsabilidad social", en la gerencia social como desafío para el desarrollo, Memorias Seminario Internacional. Bogotá: Universidad de la Salle, 1996. p.p. 210-221.

⁷ MERLANO, Alberto. "Motivación y productividad", en gerencia social. Una alternativa para el desarrollo Humano. Bogotá: Conets, 1996. p.p 28-57

⁸ HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNUDERMANN, D., The motivation to work , John Wiley y Sons Inc., Nueva York, 1959, Citado por Merlano, Alberto, op. cit., p.42

económica, condiciones ambientales, inestabilidad, deficiente administración, relaciones interpersonales desagradables, no reconocimiento al status, baja calidad técnica de la supervisión y la interferencia del trabajo en actividades no Laborales.

Alberto Merlano al conocer, en su artículo “Administración a escala Humana”, destaca que debe retomar la misión de la organización y mirar cual es su contribución social. Las acciones de los gerentes deben ser guiadas por una nueva conciencia ética de la administración, centrada en el hombre, en su necesidad de realización de tareas que hagan pleno uso de sus capacidades humanas, satisfaciendo su innata necesidad de trascendencia.

Plantea que el desarrollo tiene que ver con las personas, no con las cosas. Por tanto la misión empresarial se vinculará cada vez más al compromiso con lo humano, con la satisfacción de sus necesidades, y no sólo con la utilidad que ese compromiso produce centrarse en la aplicación de tecnologías administrativas, hay que preocuparse con el quehacer y los principios y valores que están tras los programas.

Kliksberg hace aportes muy importantes para la construcción de la gerencia social y señala que el nuevo paradigma que oriente las condiciones de las instituciones públicas en América Latina debe elaborarse a raíz de:

- * Una ruptura social entre el viejo paradigma burocrático, lo cual exige un complejo y profundo cambio social que modifique correlaciones de poder, aptitudes, intereses, ideologías, pautas culturales; capacidades tecnológicas y estructuras organizativas.
- * Superar la dicotomía entre política y administración.
- * Procesos de planificación que consideren las dificultades y la complejidad de la ejecución.
- * Una práctica administrativa centrada en temas como los modos de formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas esenciales.
- * Políticas de administración del personal centradas a la capacitación, modificación de actitudes, promoción del cambio, entre otros.
- * Una actitud centrada en desarrollar la capacidad de investigación nacional, para conocer detenidamente los problemas organizacionales locales y elaborar respuestas a partir de la capacidad autónoma y la transferencia selectiva y crítica de desarrollos tecnológicos externos.

* Percibir la reforma como un proceso de cambio social que debe ser encarado como proceso político y por lo tanto requiere de apoyo político y social.

* Superar el mito de neutralidad tecnológica en virtud de que esta no tiene carácter universal, al margen de los contextos nacionales y de los regímenes políticos. Se debe tener presente que la mayor parte de las tecnologías administrativas son de intervención y cambio social, por tanto deben incluir las especificidades del contexto en que se apoyan. Además es de gran importancia la creación de nuevas opciones tecnológicas.

* El establecimiento de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública, la creación de una estructura organizacional que permita mejorar los procesos de elaboración de las políticas económicas, el desarrollo de sistemas de información, organización y gerencias de programas para encarar las consecuencias sociales de la crisis.

En consecuencia el nuevo paradigma de gerencia propuesto por Kliksberg se centra en los siguientes elementos:

- Reemplazo del enfoque prescriptivo por el heurístico; que explora investiga y experimenta porque sabe que trabaja en marcos de incertidumbre y altamente complejos.
- Cambios en la concepción respecto a las fuentes de eficiencia, los cuales están dados por el estableciendo de una red de contactos y apoyos para la definición de problemas estratégicos y la toma de decisiones y su aplicación.
- Papel central en la innovación, frente a un ambiente organizacional turbulento donde las amenazas son la ignorancia, la incertidumbre y el desconocimiento.
- Un modelo de organización de tipo participativo. Ello implica poder de decisión de todos los miembros y un gerente en el centro de una red de decisiones. Los más altos niveles de productividad y satisfacción se alcanzan en organizaciones participativas.

Este autor elaboró un perfil del gerente social, y propone direcciones de trabajo alternativos para mejorar los servicios sociales.

Kliksberg argumenta que la gerencia social es prioridad en América Latina a raíz de la crisis económica por la que atraviesa el ajuste estructural activo los mecanismos económicos regresivos que favorecieron la distribución desigual de los recursos. La respuesta de los estados, condicionada por las políticas neoliberales de ajuste, ha conducido a una fuerte reducción en los gastos sociales, afectando severamente la cobertura y calidad de los mismos.

De aquí la importancia y urgencia de replantear políticas sociales. Interesa introducir mejoras sustanciales en su diseño, pero más importante aún es la cuestión de su gerencia en este sentido, Kliksberg sostiene que una gerencia social eficiente es una condición de viabilidad fundamental para una política social avanzada.

5.1.2 La Gerencia Social: un enfoque integral. Considerando los aportes dados acerca de la construcción de la gerencia social como concepto y como proceso, partimos de que los servicios sociales que impulsan o desarrollan instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base entre otros, pueden ser conceptualizados como sistemas abiertos conformados por subsistemas, con una interrelación permanente con entornos complejos, diferenciados y cambiantes.

Se parte de que los servicios sociales con un mecanismo efectivo para asignar recursos escasos a diversas poblaciones que enfrentan carencias en sus condiciones de vida. Esto significa que cumplen una clara función técnico-económica mediante la cual producen y distribuyen bienes o servicios.

Por otra parte, los servicios sociales, al estar integrados por conjuntos heterogéneos de personas y de grupos, con características psicológicas, sociológicas y culturales distintas y, por ende, con intereses no coincidentes, requieren de un esfuerzo de planeamiento que garantice orientar el comportamiento hacia el logro de las misiones sociales de ambos servicios. De aquí que deban concebirse y estudiarse como realidades sociopolíticas en las cuales se genera y se ejerce poder.

En este sentido, los servicios sociales frente al contexto deben constituirse en unidades sociales y políticas organizadas.

Máxime si se tiene claro que todo servicio social es altamente complejo, pues tiene tarea básica cumplir determinada misión que se fija de acuerdo con las condiciones del contexto el cual surge y se desarrolla, así como de acuerdo con las aspiraciones de sus miembros.

Asumimos entonces que los servicios sociales son sistemas abiertos, con conexión e interacción constante con su entorno, con carácter artificial pues son creados por seres humanos, y con carácter social y técnico; es decir, son sistemas socio técnicos que condensan una diversidad de intereses políticos, económicos, y sociales e ideológicos de actores individuales y colectivos distintos.

“Su estudio puede abordarse mediante la identificación de cinco subsistemas básicos.”⁹

- Metas y valores: Misión, objetivos, función para la sociedad, valores que sustenta
- Técnico: Conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas de transformación de insumos en productos.
- Psicosocial: compuesto por individuos y grupos en interacción. Conducta individual y motivación, relaciones de status y papel.
- Estructural: se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización.
- Administrativo: involucra a todos los otros subsistemas y relaciona la organización con el contexto.

El énfasis del presente estudio, está puesto en este último subsistema, el cual es vital para cualquier organización social.

Su función es la de integrar distintos componentes y elementos del servicio entre sí y con su contexto, para lo que se requiere llevar a cabo funciones básicas de planificación, organización y control.

En otras palabras, las instituciones de carácter social tienen como tarea básica la satisfacción de necesidades sociales que afectan a la población en mayores condiciones de riesgo social.

Su función es la de integrar distintos componentes y elementos del servicio entre sí y con su contexto, para lo que se requiere llevar a cabo funciones básicas de planificación, organización y control.

Cumplir con esa tarea exige una función gerencial que garantice la cooperación de todas las personas miembros de la organización, así como de las poblaciones meta de los servicios. Ello hace indispensable que la persona o el grupo administrador maneje y aplique principios administrativos que propicien el logro de los objetivos con eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La tarea actual de quienes conducen servicios sociales es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todas sus áreas y niveles.

⁹ KAST y ROSENZWEIG, op. cit., pp.117-120

Cumplir con esa tarea exige tomar en cuenta las condiciones externas a la organización (contexto), las interacciones y las acciones internas, y el impacto de los servicios que se suministran en la modificación de las condiciones sociales que les dieron origen.

Debe tenerse presente que la tarea de gerenciar servicios sociales exige dos procesos: **resolver**, es decir, decidir qué hacer, y **hacer** o actuar. Por tanto debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta y principios que aseguren una acción efectiva.

En este sentido, la gerencia de los servicios sociales es impredecible en la actualidad, y ello exige conocimiento y profesionalización para enfrentar la incertidumbre y la complejidad de los problemas sociales.

Dado que la adopción de decisiones es la esencia de la gerencia, la conducción de los servicios sociales debe apoyarse en un proceso que permita identificar, prevenir, erradicar, controlar o detener el avance y el surgimiento de problemas sociales, mediante acciones diseñadas para proveer servicios y recursos en forma directa a personas, familias, grupos, organizaciones o comunidades.

El trabajo gerencial, tal y como se está conceptualizando aquí, exige contar con conocimientos teórico-metodológicos que permitan poner en práctica alternativas efectivas para solucionar problemas organizativos a favor de una prestación de servicios sociales más acertada.

Por otra parte, se debe tener presente que toda organización, programa o proyecto social necesita ser gerenciado y que en cada nivel, área o función se necesita tomar decisiones.

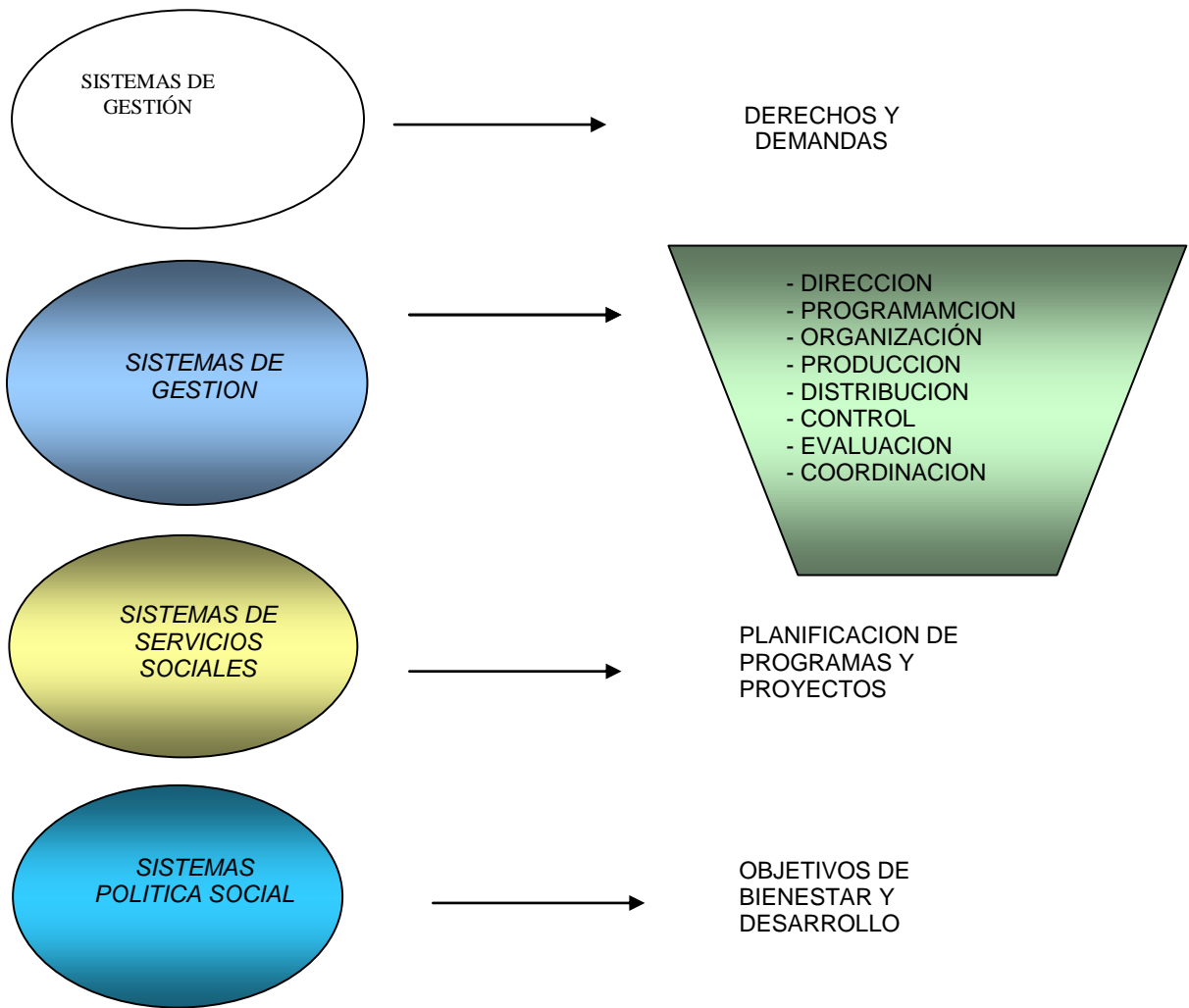
El gerente social no es ejecutor, sino que debe coadyuvar a que el trabajo de gestión del servicio se realice de la mejor manera. De aquí que la gestión no sea un fin en sí mismo, sino un medio para que el trabajo que se necesita para dar respuesta a problemas sociales se realice de la mejor manera posible. En este sentido, es un arte y una disciplina científica que necesita de un cuerpo de conocimientos emanado de la experiencia y de la investigación científica acerca de los problemas sociales y de la estructura y funcionamiento de los servicios de carácter social, y a su vez, implica una ética del trabajo comprometida con la calidad, en beneficio de la colectividad en situación de desventaja social.

Un buen o una buena gerente social debe estudiar, conocer y comprender los servicios sociales que tiene a su cargo, con el propósito de que esté en capacidad de describirlos en su estructura y procesos internos; explicar su funcionamiento; identificar sus obstáculos o limitaciones, y definir y aplicar medidas correctivas, es decir formas alternativas de gestión o de intervención.

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

5.1.3 Elementos fundamentales de la gerencia social

Figura 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GERENCIA SOCIAL



Fuente: Maria Victoria Muñoz (1.994)

En este sentido, investigar las necesidades sociales del contexto es un requisito para elaborar respuestas estratégicas que conduzcan a reformar o revolucionar las políticas sociales en las cuales se inscriben los servicios sociales. A la vez, es una condición para explorar nuevas posibilidades metodológicas que permitan mejorar la productividad social de los servicios.

El modelo que se propone integra elementos teóricos-metodológicos de diversas formas de administración que se han venido desarrollando. De aquí que se retomen aportes importantísimos respecto a:

- El ambiente interno de las organizaciones constituidas por elementos básicos como: El proceso de trabajo, la estructura organizativa, la tecnología. Las personas miembros y los procesos organizacionales; entre estos últimos destacan: el poder, la comunicación, el conflicto, la toma de decisiones.
- El contexto o ambiente externo que contiene las condiciones políticas, sociales, económicas, que caracterizan a cada sociedad en particular, así como las necesidades, problemas y demandas sociales que de tales condiciones emerjan. También provienen del contexto condicionantes políticos, (lineamientos, prioridades), las personas miembros y los usuarios de los recursos (materiales y financieros), la competencia, la tecnología y la aceptación o el rechazo de los servicios producidos.

Lo anterior significa que la gerencia social debe considerar estas condiciones de tal manera que las maneje con flexibilidad y la adaptabilidad pertinente. De aquí que su contenido, estilo, técnicas, instrumentos y procedimientos deben de ser el resultado de un proceso de construcción en el cual participen todos los miembros responsables del servicio social, en la medida de lo posible, las poblaciones metas de los programas y proyectos sociales.

La gerencia social como proceso se desarrolla mediante momentos interrelacionados que se pueden desagregar de la siguiente manera:

- Identificación de demandas y necesidades: investigación y diagnóstico.
- Selección de prioridades de atención y definición de lineamientos de política social: toma de decisiones estratégicas.
- Asignación de responsabilidades a instituciones gubernamentales y no gubernamentales: Toma de decisiones estratégicas.
- Interpretación de los lineamientos políticos y traducción en programas y proyectos sociales: toma de decisiones tácticas.

- Distribución de servicios o ejecución de programas y proyectos dirigidos a las poblaciones meta: toma de decisiones operativas.
- Evaluación permanente de procesos de concepción, formulación y ejecución de políticas sociales, para realimentar la toma de decisiones en todos los momentos.

Al referirse la gerencia social a la producción de servicios sociales, esta se conceptualiza como la interrelación de los lineamientos políticos, las demandas, los insumos, la planificación y la ejecución de los procesos de trabajo para la obtención del producto.

Al plantearse la distribución de los servicios sociales esta se comprende como los mecanismos establecidos para identificar la población meta de cada servicio social, los criterios de valoración, los procedimientos para el aprovechamiento de los servicios, la evaluación del resultado y del impacto del servicio.

La gerencia social tiene como objeto el análisis de las formas en que las instituciones organizan la producción, la gestión, y la evaluación de los servicios sociales, así como el análisis de su impacto en el sistema social.

Según Hasenfeld (1990), los servicios sociales son productos de los recursos que el estado destina para promover el bienestar de los grupos con carencias; por ello, las poblaciones beneficiarias deben seleccionarse. Tales servicios se concretan en programas y proyectos que apoyan a las personas para encarar sus diferentes problemas sociales, con diversos propósitos entre ellos:

- Fortalecimiento de la personalidad mediante procesos por los cuales una persona se esfuerza en responder a las condiciones ambientales, a fin de disminuir las tensiones y aprovechar las oportunidades para la sobrevivencia.
- Aprendizaje y reaprendizaje social por medio de procesos de creación o de modificación de comportamientos.
- Organización y promoción comunitaria: Procesos por los cuales una comunidad identifica sus necesidades, sus objetivos, los jerarquiza y manifiesta la voluntad de satisfacerlos reuniendo los recursos y desarrollando actitudes y practica de cooperación y desarrollo.
- Regulación-control: función que engloba todas las actividades que permitan a los organismos mantenerse dentro de cierto equilibrio y conservar un régimen determinado o modificar su funcionamiento para adaptarse a otras circunstancias.

El proceso de gerencia social se basa en el desempeño de las funciones claves de tipo administrativo, con una perspectiva ecosistémica, sociopolítica y por tanto

estratégica. Se destaca las funciones de planificación, organización, dirección y control, así como los componentes esenciales de cada una de ellas.

El modelo integral de gestión de servicios sociales aquí propuesto recupera el enfoque participativo de la administración por objetivos (formulado desde 1954 por Drucker), la teoría de sistemas; la teoría de la organización, la teoría del conflicto y de la negociación, la teoría del conflicto y de la negociación, la planificación estratégica, la investigación-acción en el ámbito administrativo, la noción de calidad total de los procesos y la participación ciudadana.

Supone una interpretación político-ideológica del origen de los servicios sociales y de por qué el Estado los desarrolla. En cómo se planifican, se producen y se distribuyen, el trabajador social juega un papel clave, lo que lo enfrenta al dilema:

- No hacer bien la tarea, ser ineficiente dado el papel político-ideológico que desempeñan los servicios sociales y conducirse hacia la inmovilización social o,
- Aprovechar los recursos y realizar una gerencia social eficiente que contribuya a crear o fortalecer relaciones democráticas, participativas e involucrar a la sociedad civil en los espacios posibles para la descentralización de los servicios sociales en pro de la democratización económica.

En síntesis, el modelo integral sugerido se basa en la comprensión de los servicios sociales como sistemas abiertos, con énfasis en el manejo de la relación con el entorno. La gerencia social no es neutral, requiere del manejo sociopolítico (diversidad de grupos de interés, manejo del conflicto, negociación, alianzas) y de la construcción de organizaciones flexibles, innovadoras, participativas, que privilegian los intereses nacionales.

Cuadro 4. Modelo eco sistémico – estratégico de gerencia

MODELO ECOSISTEMICO-ESTRATEGICO DE GERENCIA
Manejo del entorno en su complejidad y cambio.
Manejo de la incertidumbre.
Manejo de relaciones heterogéneas con una diversidad de intereses y organizaciones. Las relaciones transitan por la coordinación-cooperación-negociación-indiferencia y conflicto.
Toma de decisiones en situaciones de desconocimiento o de elevada complejidad.
La toma de decisiones ocurre en situaciones de influencia y presión por ello la realidad, o sea captar los datos, leer la complejidad y reflexionar sobre su propia experiencia.
El conflicto es sano y se negocia la casi resolución de los intereses se pugna.
Mediante el diálogo, construye la jerarquía de problemas que requieren decisión, selecciona los de nivel de estratégico y delega a otros niveles los que correspondan.
Negocia apoyos a las decisiones, construye redes y alianzas intra y extraorganización.
Capacidad de conectarse y visualizar escenarios posibles de la organización futura.

Continuación cuadro 4

<p>Manejo de modelos flexibles, contingenciales. La organización con gerencia moderna se desarrolla con FLEXIBILIDAD, INNOVACION Y PARTICIPACION. Las organizaciones deben ser capaces de “readaptarse continuamente” a los cambios contextuales. La organización reavanzada suprime el organigrama, se estructuran por proyectos que cumplen objetivos específicos. Reorienten hacia estructuras matriciales con trabajo por equipos.</p>
<p>Crear espacios favorables para la innovación. Pensar alternativas no convencionales con el concurso de diferentes enfoques.</p>
<p>Favorecer los contactos horizontales para fortalecer el trabajo por interfases.</p>
<p>Relación de PARTICIPACION para mejorar clima organizacional y productividad.</p>
<p>Manejo de las capacidades políticas, o sea influir en los procesos de juego de intereses, coaliciones y negociaciones.</p>
<p>El gerente debe realizar las negociaciones y las coaliciones necesarias. NEGOCIACION es una actividad central, y para ello debe manejar como elemento esencial los vínculos de la organización con las demandas básicas de la ciudadanía. Debe manejar la turbulencia, las posiciones y el conflicto. COMPROMISO con el desarrollo democrático, participación de la ciudadanía. Promoción de la sociedad civil, o sea requiere un gerente con una gran capacidad técnica pero orientado hacia el desarrollo social.</p>
<p>Enfoque heurístico, una actitud de búsqueda y experimentación. Buscar respuestas en función de la especificidad de la organización y el contexto con el que está vinculada.</p>
<p>Crítica y aprovechamiento de lo pertinente.</p>

Fuente: Meter Drucker (1.954) y Hasenfeld (1.990)

La gerencia social con perspectiva dinámica estratégica es una forma de dirigir y potenciar los recursos internos y externos de los servicios sociales, hacia su producción y su distribución dentro de parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social. Implica el cambio de la mentalidad existencialista, paternalista y depredadora de las potencialidades humanas, hacia una mentalidad que reconoce los servicios sociales como derechos ciudadanos y coloca el valor de las potencialidades y responsabilidades de los seres humanos en transformar su realidad y el construcción de relaciones con el Estado y su papel en promover el desarrollo social con equidad que implica un cambio en los valores, en la ética, en la concepción del papel de los involucrados en el diseño y operación de los programas sociales: instituciones, organizaciones privadas de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, sujetos-ciudadanos y trabajadores sociales. Supone la revisión de las misiones de las instituciones de bienestar y desarrollo social, de la naturaleza del servicio y de los procesos de su producción y distribución. En fin, se trata de fortalecer la democracia. Con una perspectiva así, se deben tomar decisiones hoy, para construir las soluciones del mañana. La equidad de la gerencia social se resume entonces en:

- Una visión futurista de la interpretación de la realidad.
- Una actitud abierta al cambio.

- Potenciar las acciones hacia resultados sinérgicos.
- Comprensión de los “usuarios” como actores corresponsales en la producción del servicio y con poder de negociación.
- Redefinición hacia un Estado social en donde los actores de la sociedad civil y se posicionen de su papel de ciudadanos con derechos y deberes.
- Una sólida formación profesional y conocimiento de la tecnología gerencial.
- Preparación y orientación hacia el ejercicio del liderazgo democrático.
- Centrar la atención en la relación organización- entorno, en tanto allí se construye la eficacia.
- Superar la visión y el manejo exclusivamente intraorganizacionales.

El proceso que subyace en el modelo propuesto supone la “reingeniería” de los servicios sociales e implica una transformación del proceso de producción y gestión. Debe ser el resultado de un análisis profundo y de un proceso participativo de los actores involucrados en el objeto de la reingeniería.

Las decisiones de la reingeniería son de orden radical y son expresiones de la obsolescencia de estilos de gestión que se centraron en el manejo de lo interno de la organización, de la parte, olvidándose del todo, de una lectura simple del entorno negando su complejidad, de un manejo de la rutina y no de la innovación, de una preponderancia de la rigidez sobre la flexibilidad.

La reingeniería incluye transformaciones de la estructura, los procesos, la plataforma tecnológica, el enfoque de la gestión del recurso humano, y el clima de la cultura organizacional.

La reingeniería se fundamenta en lo que Hammer y Champú denominan las 3C (Clientes, Competencia y Cambio), lo cual adoptándolo al campo social, podemos entender así:

- Los clientes o, mejor dicho, las personas demandantes o cogestores de servicios sociales, deben ser tratadas o cogestores de servicios sociales, que deben ser tratadas como ciudadanos con derechos y deberes.
- La competencia de las organizaciones de servicio humano en cuanto a su capacidad para descentralizarse y fortalecer el desarrollo local para actuar con flexibilidad para orientar la producción de bienes y servicios sociales acordes con la especificidad local y de los grupos.

- El cambio como constante para asumir la complejidad contextual y para hacer la innovación también una constante de los procesos de trabajo.

Se debe superar la división por funciones para volver la vista a procesos con unidad, en consonancia con el objetivo.

5.1.4 Elementos que estructuran y definen la Gerencia Social

- **El carácter sistémico de la Gerencia Social.** En la teoría general del sistema el mundo se concibe desde el punto de vista de la interrelación y la interdependencia de todos los fenómenos, un sistemas una unidad integrada cuyas propiedades no pueden reducirse a la de sus partes.

El carácter sistemático se refiere tanto a la concepción de la institución en sus partes constituyentes, como también a la realización de la institución como integrante de la sociedad.

Con relación a la institución se parte de entender que ella solo existe, tiene materialidad concreta, en función a la relación dinámica interactuante entre sus elementos constitutivos: gente de la organización, cliente y servicio falla en esta interrelación desvirtúa o afecta el producto y en última instancia a la institución.

De la misma manera, una acción institucional afecta el conjunto de la sociedad, pues no existen acciones aisladas en cuerpo social. Siempre existe una relación interactiva, lo que explica, que la acción social tiene una acción potenciadora, un poder sinérgico, en esto estriba el carácter implícito de la responsabilidad y del impacto social que se deriva de toda la acción institucional.

La finalidad de una institución es social, total, compartida y globalizadora a menos que existan intereses egoístas.

La gerencia social identifica la razón de ser y de existir de la institución en el cuerpo social. Revisa y define la función que cada institución cumple en el sistema y permite, mediante una relación sistemática diferenciar y desarrollar la institución en relación con las otras. Esto implica un proceso de retroalimentación que potencia el impacto y la responsabilidad social de las instituciones.

- **Las nuevas relaciones de poder o nuevas relaciones entre los poderes.** Tradicionalmente las relaciones de dependencia y subordinación implícitas en la presentación de los servicios del estado-concebido como benefactor, dueño y distribuidor de beneficios se ha transferido a las instituciones, las cuales interpretan y define las necesidades de los usuarios desde sus propias perspectivas diseñando sus servicios a partir de sí mismas. Los procesos de participación desarrollados por la sociedad civil y la descentralización del poder estatal, han definido procesos de democratización que se presentan en cualquier

nivel de las relaciones sociales, las estructuras piramidales con poca información transmitida y transferida a los diferentes niveles, han sido sustituidas por estructuras funcionales con amplia información consecuentemente con mayor posibilidad de participación.

Las estructuras más funcionales para la investigación y la participación transforman las relaciones internas de la gente de la organización y, por ende, su gestión dentro de la institución.

Otro elemento que ha modificado las relaciones de poder es el paso de una sociedad industrial a una sociedad de servicios, que en el campo del mercado ha definido al servicio como producto y al usuario como cliente, y ha establecido una nueva relación entre la institución “prestadora” del servicio del usuario o cliente.

Las nuevas relaciones de poder se constituyen sobre la concepción de una nueva participación del usuario o cliente o en la interpretación de sus necesidades y en la satisfacción de éstas.

El cliente, participando como actor en la construcción del servicio, concreta un proceso de transferencia de poderes que antes estaban concentrados en la institución.

La transferencia de poder de negociación de las instituciones sociales ha los clientes es un acto revolucionario, pues implica revisar los modelos asistencialistas y paternalistas.

5.1.5 La Gerencia Social y su interacción con el cambio social. La gerencia social plantea a la institución como un elemento dinámico que interactúa con el cambio social. No puede estar al margen como espectadora; es un agente activo y participante del cambio social, pues de lo contrario iría al aniquilamiento.

En este sentido, la alta variabilidad de las necesidades sociales y de los escenarios muy rápidamente hace perder vigencia a programas o instituciones que poco tiempo se consideraban exitosos.

Los escenarios complejos e inestables obligan a las instituciones a diseñar políticas que no solo reaccionen ante los cambios sino que, por el contrario se anticipe a ellos.

La única variable constante es el cambio. Es este principio lo que impulsa a una institución a desarrollar su capacidad de asumir los riesgos e incertidumbres que el cambio genera incrementado así la capacidad estratégica necesaria para permanecer en el ámbito de la competencia.

Hemos planteado ya la innovación como aplicaciones diferentes a los existentes. La innovación es la posibilidad reinterrogar a una amplia gama de posibilidades para obtener una también amplia gama de respuestas acordes a momentos específicos: se trata de establecer estrategias con una visión sistémica que permita interpretar cada una de las propuestas como parte de la totalidad, rompiendo con una visión limitada que impide entender la complejidad de la totalidad.

La gerencia social trabaja con el cambio social dentro de una propuesta de desarrollo dentro de los cuales los dos pilares fundamentales son: la innovación y la mentalidad empresarial.

Estas dos ideas ubican el centro del análisis en la apertura y la flexibilidad, puesto que sólo ello permite estar dispuesto al interrogar el medio y a encontrar respuestas que van de la mano del cambio, es decir, acordes a la realidad.

En este sentido, la gerencia social plantea la necesidad de que la intervención establezca una capacidad empresarial; es decir que permita a la gente de la organización y a los usuarios encontrar respuestas estratégicas frente a la evolución de las necesidades sociales.

Con el fin de dar respuestas funcionales, es decir, acordes con las interacciones concretas que establece la dinámica del cambio social. Tiene las contingencias de los escenarios donde actúa.

▪ **Racionalidad institucional.** Desde el punto de vista de la sociedad industrial, las acciones sociales eran un subproducto o acciones marginales del desarrollo económico; por tanto, las instituciones sociales podían prescindir de una racionalidad administrativa.

Bajo una nueva concepción del desarrollo, lo social no está subordinado a la economía. Los nuevos planteamientos económicos rebasan los marcos reduccionistas del monetarismo hacia marcos más amplios que contemplan el contexto social y económico como determinante de los comportamientos de la economía. En el estrecho marco del análisis monetarista, aspectos como rentabilidad social y productividad social no se constituían en parámetros dignos de crédito, pues se consideraban referidos a fenómenos no cuantificables y, por tanto, marginales a la economía.

En igual forma, las instituciones sociales despreciaban o desconocían el carácter económico de la acción institucional: la prestación de servicios no consideraba el aspecto económico pues no eran ubicados dentro del mercado, sino en un espacio altruista o de beneficencia.

Otro aspecto queda cuenta de la importancia de los aspectos económicos y financieros en las instituciones sociales es la irracionalidad del gasto o inversión en sus programas. Por mucho tiempo estuvo ausente el análisis de costo/beneficio. Sin considerar que este análisis no es sólo un parámetro financiero: sino, además, un indicador social y político que define el posicionamiento institucional en el medio.

Igualmente, el carácter de beneficencia que asistía a la acción social, permitía obviar una administración racional del recurso humano. En ocasiones, este recurso podía ser remunerado, pero se presumía que su participación era “voluntaria”. Hoy en día la administración pretende que la gente de la organización constituye el insumo fundamental de la construcción del servicio. En tal sentido, el cliente interno es el principal activo de la institución; de ahí la necesidad de orientar el desarrollo de la gente de la organización como parte de la racionalidad institucional.

▪ **La acción social en las relaciones del mercado.** Las definiciones de mercado nacen en el contexto de la empresa privada, en un proceso de intercambio monetario por productos, inmerso en relaciones de competencia, donde los consumidores pueden elegir entre múltiples posibilidades aquella que satisfaga sus necesidades y transferir estos elementos conceptuales a un contexto de instituciones sociales, donde las relaciones de intercambio no siempre son de carácter monetario, y los productos la mayoría de las veces no son tangibles. La evolución del concepto de beneficiario a cliente, y las implicaciones de negociación que ella conlleva, ubica estos servicios en el ámbito del mercado y permite plantear una serie de nuevas preocupaciones.

➤ Las relaciones de competencia han estado referidas a la producción de bienes materiales: conceptos como calidad y eficacia no han constituido parámetros pertinentes a los servicios sociales.

➤ La múltiple escogencia de los consumidores. La sociedad de servicios ha permitido a los clientes desarrollar la capacidad de elegir entre múltiples opciones, aquellas más apropiadas a sus necesidades y aspiraciones; sin embargo, en el ámbito de los servicios para los consumidores.

La presumida insuficiencia de la oferta de los servicios sociales permite ignorar criterios de calidad y eficacia en las respuestas institucionales. Es necesario señalar que la presunción de que la oferta los servicios de carácter social es insuficiente puede ser desvirtuada por el creciente desarrollo del sistema institucional proveniente de la transferencia de funciones del Estado a la sociedad civil, y por el desarrollo de alternativas formuladas por ella. Así, los servicios de carácter social entran en la esfera de competencia del mercado.

La gerencia social identifica a la institución en el juego del mercado al reconocer:

- El carácter competitivo de las instituciones.
- La participación del cliente en el progreso de negociación.
- Las características del servicio.

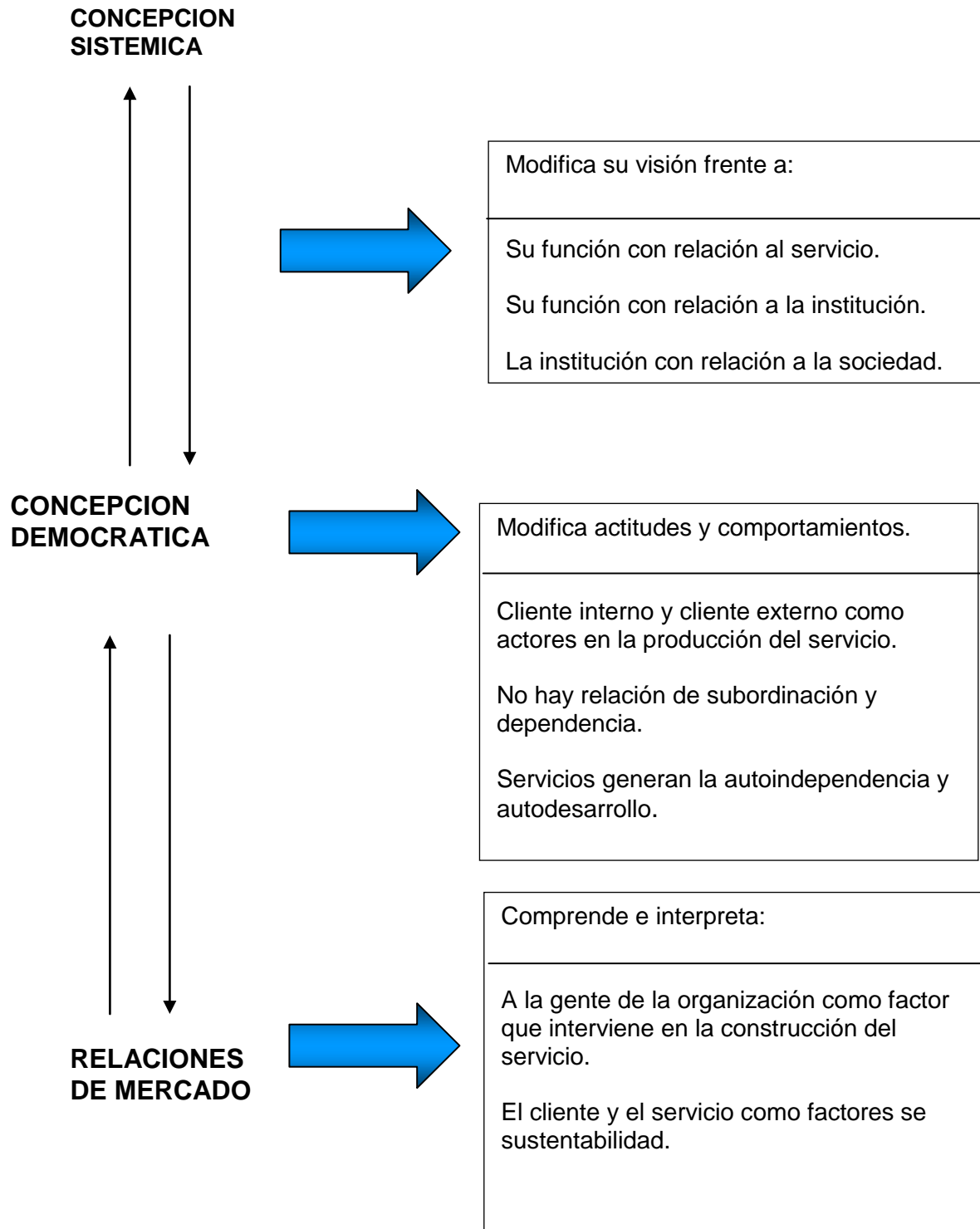
5.1.6 El carácter interinstitucional de la gerencia. La gerencia social establece las relaciones interinstitucionales a partir de la sinergia proveniente de la interacción de las instituciones en la sociedad. La posibilidad de la interrelación se da en la medida en que la institución puede definir con claridad su misión afianzando así su participación en el sistema. Los procesos de identidad y diferenciación permiten la segmentación del mercado social.

El análisis del medio externo permite la cualificación de la intervención. Mediante el análisis sistemático de la institución con relación a procesos metodológicos, experiencias, segmentos o poblaciones en las que intervienen, y a los productos de servicios que se ofrecen, se puede llegar al establecimiento de economías de escala, potenciando y haciendo un uso más racional de los recursos físico, humanos y financieros a nivel social.

Las dificultades que surgen para poner en marcha esta interrelación parten de una falsa competencia entre las instituciones. Las necesidades sociales tienen un amplio espectro, por el tipo y niveles que presente; igualmente los servicios pueden tener una amplia gama: la falta de un análisis estratégico del mercado social impide a las instituciones la concurrencia en dicho mercado.

El fenómeno que se presenta en algunas comunidades a causa de la sobreintervención institucional, se explica precisamente por la falta de una definición de la misión de las instituciones que consulte desde una posición estratégica la solución a las necesidades sociales. Muchas veces se trabaja más en el fortalecimiento de la eficiencia interna de las instituciones que en la eficacia social de su participación en el sistema.

Figura 2. LA GERENCIA SOCIAL Y LA GENTE DE LA ORGANIZACIÓN.



Fuente: María Victoria Muñoz (1.994)

En el proceso de producción de un servicio, el cliente o usuarios es también un insumo. Considerado como un elemento pasivo en muchas instituciones, este carácter de “intangibilidad” ha significado que no existe como actor en la producción del servicio.

El cliente/usuario no es simplemente el “peticionario” de un servicio, o un elemento por fuera del servicio, sino un elemento activo: es la razón de ser de la institución, pues si él no existe, no hay demanda.

El desconocimiento del carácter de la intervención del cliente en la construcción del servicio, se originan en posiciones ideológicas con respecto al significado del servicio de carácter social, lo que ha afectado al servicio mismo. Los principales prejuicios prevalecientes frente al servicio son:

- Los servicios sociales, por ser “sociales”, son buenos en sí; el usuario tradicional los recibía como “peticionario” sin consideraciones especiales frente a ellos.
- Las organizaciones pueden hacer conjeturas y suposiciones alrededor de los hábitos y actitudes de los clientes/usuarios, y esta visión determina el tipo de servicio y la forma de prestación.
- Las expectativas y necesidades de los clientes están en relaciones con los servicios que se les “ofrecen”. De esta manera, cuando los servicios que se “ofrecen” han tenido éxito para la institución, se mantienen la prestación siguiendo una tendencia histórica.

Desde una perspectiva empresarial, el cliente, al igual que la gente de la organización, son activos productivos, es decir, insumos indispensables en la construcción del servicio.

- **El paso del petionario o beneficiario a cliente.** El cliente está en la capacidad de definir criterios frente a la calidad del producto o servicio, pues sabe identificar “satisfactores” o servicios que corresponden a sus necesidades o expectativas. La sociedad de servicios ha permitido identificar y trasladar parámetros de calidad y eficiencia. Es posible transferir a otros espacios la experiencia adquirida en situaciones en las cuales sus demandas se ubican como derechos adquiridos por ejemplo, los servicios del estado; así su posición “peticionario” va perdiendo significación en la sociedad de mercado, pasando de “peticionario” a negociador.

Por lo general, si bien los servicios de carácter social no se prestan gratuitamente, por lo menos son subsidiados o pagados indirectamente vía devolución de servicios por pago de impuestos; no hay en ellos una relación directa entre la prestación de servicio y el pago del cliente.

La gerencia del servicio define el carácter imperativo del replanteamiento acerca del cliente que en una organización de servicio los clientes satisfechos son un activo: en la satisfacción del cliente hay un capital. Transferir estos elementos al servicio de carácter social significa que el usuario no es un peticionario sino un cliente, y que la razón de existir de la institución está determinada por la existencia del cliente a quien hay que servir. Comprenda así la necesaria interrelación cliente-institución, ésta deberá replantear su visión frente al cliente como sujeto activo en la construcción del servicio y como meta del mercado de sus productos.

5.1.7 Propuesta de bernardo Kliksberg para un enfoque de la Gerencia Social. De acuerdo a lo planteado por Kliksberg¹⁰ y teniendo en cuenta las diversas situaciones de carácter social, político, cultural y económico que han venido surgiendo, la ejecución de programas masivos de carácter social, requiere de un abordaje desde un enfoque de carácter heurístico. Para el autor, este hecho se basa en explorar toda el área de la gerencia social desde los marcos de referencia de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia de organizaciones, buscando al mismo tiempo aprender de los mensajes que van dejando las experiencias concretas.

Kliksberg propone algunas de las dimensiones de trabajo que se han dado como resultado del avance de la gerencia social:

- **Desarrollo de un estilo gerencial adaptativo.** Las características de los programas sociales con un alto grado de “variedad” en las situaciones emergentes y con márgenes significativos de impredecibilidad, exigen un estilo gerencial que estreche el contacto con la realidad, capte las “señales” de la misma, practique las transformaciones necesarias en las programaciones previas y responda en el tiempo que se requiere. Este estilo implica un cambio de fondo en la tradicional separación entre planeación y acción.

En la gerencia adaptativa ambos momentos se acercan al máximo posible. Se prevé, actúa, retroalimenta la previsión sobre la marcha y actúa nuevamente en casi una unidad fusionada. Este estilo requiere de gerentes que bajen al terreno. Es incompatible con las usuales “campanas de cristal” que se conforman en los altos niveles de las organizaciones.

- **Análisis sistemático del medio ambiente gerencial.** El contexto incidirá sobre los procesos de ejecución de los programas sociales. Si se analiza con herramientas adecuadas, será posible poner a foco oportunidades y riesgos que devienen del mismo. El análisis debe comprender dimensiones políticas, culturales y sociales y otras junto a las usuales de carácter económico y financiero.

¹⁰ KLIKSBURG, Bernardo. Tomado de Políticas públicas y gestión social: Una mirada desde la gerencia social. Alcaldía de Medellín. 1997. p. 129 – 140.

- **Abordaje integral en reemplazo del enfoque sectorial.** La práctica de los programas sociales públicos ha sido con frecuencia marcadamente sectorialista. Por ejemplo, se intenta solucionar problemáticas de baja calidad educativa, desde el interior del sistema educativo. En la realidad, cada problemática social tiene raíces múltiples y profundamente interrelacionadas. Su superación necesita pasar de una visión sectorial a una comprensión más integral; ello tiene implicaciones directas en términos de acción.

En lugar de proteger cuidadosamente las fronteras sectoriales, se hace imprescindible, por el contrario para lograr mayor efectividad final, explorar las interconexiones y formular visiones de trabajo a partir de esa visión integral.

- **Desarrollo de capacidades para la gerencia organizacional.** En los hechos de todo programa gerencial significativo participan diversos actores organizacionales. Su número se amplía constantemente dados los avances en los procesos de descentralización del estado y la integración cada vez más intensa de las organizaciones de la sociedad civil. A su vez, el avance hacia enfoques más integrales pluralizará notoriamente el ámbito de las organizaciones participantes.

Para lograr un adecuado equilibrio y un trabajo eficiente es necesario lograr una gerencia sinérgica, buscando aprovechar potencialidades de complementación, integración y externalidades organizacionales que pueden surgir de la acción conjunta de las organizaciones participantes. La coordinación formal roza solamente la superficie de las sinergias posibles, deteniéndose en un ámbito de intercambio restringido y no estratégico.

La búsqueda de vías para optimizar las sinergias plantea delicados problemas de compatibilización de autonomías, organizaciones, políticas y metodologías de acción. Las vías para abordarlos entrañan entre otras tareas la identificación de programas de trabajo conjunto, la negociación de términos de cooperación y el establecimiento de mecanismos gerenciales de acción concertada y de monitoreo y reajuste sobre la marcha. Los estilos gerenciales aplicables al manejo eficiente de esta gestión difieren marcadamente de los tradicionales.

El desarrollo de las capacidades para hacer gerencia sinérgica en lo social aparece como una de las oportunidades mayores para aumentar la eficiencia y el impacto de los programas sociales.

- **Potencialización de la descentralización.** La descentralización implica el acercamiento a los asistidos, más alta flexibilidad y agilidad de los actores y de los enfoques aplicados, además de una posibilidad mayor de control de los programas por el conjunto social. Entre los diversos problemas que es necesario resolver al hablar de descentralización, está el requerimiento de producir las transformaciones necesarias en los niveles que deleguen facultades y recursos y

establecer puntos de coordinación operativos, además de superar la diversidad de riesgos que se presentan en la descentralización de las regiones.

Si la descentralización se materializa aplicando a nivel regional o municipal el mismo tipo de modelos burocráticos de carácter rígido utilizado a nivel central, sus efectos serán limitados, porque sus ventajas mayores desaparecerán. Potenciar las amplísimas posibilidades positivas que ofrece la descentralización significa poner a foco y superar estos y otros riesgos, además de crear condiciones favorables para el aprovechamiento de sus ventajas comparativas.

- **Modelos participativos.** Esta dirección de trabajo desde la gerencia social hace referencia a las importantes experiencias a nivel internacional en la cuales se ha demostrado que una de las mejores posibilidades de mejorar la gestión social es a través de procesos participativos. Uno de los aspectos básicos en la revalorización de la participación es la correlación entre la meta de auto sustentación de los programas sociales que orienta a la cooperación técnica internacional actualmente y el grado de participación real de una comunidad asistida. El aumento de la participación claramente contribuye a hacer crecer las posibilidades de auto sustentación de los programas.

Parte importante de los marcos conceptuales empleados en el área de la participación están siendo retomados y reestructurados en la actualidad, así como de técnicas aplicadas a los procesos de participación. La combinación de descentralización más participación aparece en el horizonte como un programa de acción en sí mismo para la gestión social.

- **Diseño de metaredes.** Las sociedades que han obtenido resultados en gestión social han logrado avanzar en el camino de articular sistemáticamente las posibilidades de aporte de los diferentes actores y crear redes y metaredes que los integren. En diversas sociedades avanzadas, Estado, ONG's, sectores empresariales, laborales, iglesia, organizaciones de interés público no estatales, organizaciones voluntarias y comunidades asistidas, se hallan entrelazadas en redes que se plantean objetivos sociales mayores. Kliksberg sostiene que en América Latina es necesario pasar de la dispersión de esfuerzos al tejido de estas redes. Las redes deberían ser a su vez operadas en base a criterios de gerencia interorganizacional moderna.

- **Control social.** La gerencia social debe avanzar en la preparación e implantación de modelos que garanticen a la comunidad la plena transparencia y control sobre la marcha de los programas sociales. Al respecto, es necesario avanzar en la construcción de indicadores precisos y claros de cumplimiento real de metas, así como renovar los mecanismos tradicionales de control.

5.1.9 Características de la persona o grupo que actúe como Gerente Social.

En el marco de la reforma social en América Latina, entendida como “el conjunto de políticas e instrumental específicas orientados a producir la incorporación de todos los sectores de la sociedad en el proceso de crecimiento; la distribución más equitativa de los excedentes; la incorporación de sectores excluidos, la adecuación de la oferta y la demanda de bienes y servicios que satisfagan necesidades prioritarias para el desarrollo humano”¹¹, se debe:

- Revisar prioridades y reorientar el gasto público.
- Aumentar la eficiencia y la equidad de los servicios sociales.
- Reformar y fortalecer las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil.

En este contexto, la gerencia social debe ser capaz de emitir criterios para definir políticas sociales descentralizadas. Ello exige capacitar a sectores de la sociedad civil y a funcionarios, así como disponer de un sistema de información que permita apoyar la toma de decisiones en materia de política social, y controlar y evaluar localidad y efectividad de los servicios sociales. Cumplir cabalmente con estas tareas requiere de personal con conocimientos y profesionalizaciones en el campo de la gerencia social, es decir, su carácter debe ser totalmente adaptativo.

En este sentido, la persona o el grupo que actúe como gerente social básicamente interviene en las fases del proceso de toma de decisiones, a saber:

- Identificación de problemas: investiga el ambiente.
- Elaboración de acciones alternativas para dar respuesta a los problemas: creatividad, innovación, viabilidad.
- Elección de la o las alternativas para atender el o los problemas.
- Revisión, seguimiento y evaluación del proceso.

Las decisiones en que participe el gerente social pueden ser de tres tipos: estratégicas, vinculadas a la misión del servicio social; tácticas, relacionadas con la asignación eficiente de los recursos; y operativas orientadas a la producción y distribución de los servicios.

Se puede afirmar que el gerente social debe tener una actitud estratégica poniendo de relieve la importancia de la eficacia y eficiencia; sin descuidar el énfasis en las relaciones con el entorno.

¹¹ BID, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Reforma Social y Pobreza, Hacia una agenda de desarrollo, versión preliminar, 16 de enero de 1983. p. 30 – 40.

Para el desarrollo y la legitimidad de los servicios sociales, es un imperativo comprender el entorno, protegiéndose de las amenazas producto de los cambios y aprovechando las oportunidades que estos ofrezcan.

La actitud estratégica se caracteriza por ser abierta al cambio, mediante la construcción permanente de soluciones nuevas ante los problemas sociales, y una crítica permanente de su propia concepción y práctica gerencial.

Respecto a las personas miembros del servicio social, el gerente social debe ser capaz de proporcionar la capacitación, conformar grupos de calidad y dar seguimiento al desempeño del trabajo.

Como negociador, debe el gerente desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para ello.

Esta nueva forma de gestión supone una concepción de la administración en la cual los objetivos y los medios de servicios sociales representan intereses del estado, de los sectores burocráticos y de las poblaciones meta. La característica clave de esta forma de gestión es la participación de todos los actores en el proceso de toma de decisiones.

La evidencia sugiere de un modo contundente que un enfoque multilateral da lugar a decisiones más creativas y más positivas que un enfoque unilateral.

Otro elemento clave de esta nueva forma de gestión es la mentalidad del colectivismo como un valor dentro de las entidades responsables de los servicios sociales. Esto se significa que el trabajo sustantivo que se requiere para llevar a cabo el servicio se deriva de un esfuerzo colectivo, es decir del trabajo en equipo.

En resumen, se puede afirmar que todo servicio social es importante en contenido, estilo y metodología, razones por las cuales el o la gerente social debe tener habilidad y capacidad concretamente para:

Moverse en la inestabilidad de los contextos modernos, obteniendo información respecto a la realidad, es decir, acerca de problemas, demandas, grupos afectados, magnitud de los problemas, oportunidades para atender los problemas, amenazas ante eventuales respuestas planificadas. En otras palabras, debe ser capaz de realizar análisis socio-político del entorno para determinar como afecta la viabilidad y/o el desarrollo de los servicios sociales. La gerencia como tomadora de decisiones, requiere hacer la lectura e interpretación del entorno. Para ello, debe apoyarse en la función de investigación para hacer propuestas con sólida fundamentación. En esencia, debe manejar las dimensiones ambientales, complejidad y cambio, e identificar los actores externos y sus estrategias con respecto al servicio social que dirige y así reconocer:

“Quienes son los ciudadanos demandantes de servicios sociales, cuales sus potenciales y las formas de estructurar los vínculos con la institución: receptor-consumidor; corresponsable o miembros”¹², que estructuran relaciones de poder-dependencia.

Quienes son los proveedores de los recursos financieros, materiales, humanos y de información. Sobre que bases se decide la asignación de los recursos, como poder influir en las decisiones.

Cuales son otras organizaciones que comparten un ambiente de tarea o ámbito de dominio en función de compartir usuarios o atención de problemática sociales comunes.

- Analizar las políticas y estratégicas intraorganizacionales que orientan la construcción de respuestas ante las demandas ambientales en función de los valores y la misión institucional.
- La concertación y el consenso en la toma de decisiones respecto a los servicios sociales que se van a brindar, las prioridad de atención, la cobertura de los servicios, las formas de intervención para utilizar, entre otros.
- Manejo de métodos en gerencia social. Esto significa conocer formas alternativas de conducción de los servicios sociales, dependiendo de las características de las poblaciones a las cuales se dirigen los servicios, de los problemas por atender, de la cobertura del servicio, de los recursos disponibles, de los intereses de los actores individuales y colectivos involucrados y afectados por la política social en la cual se inscribe el servicio.
- Compromiso y sensibilidad hacia los sujetos cogestores del servicio social a su cargo. Debe existir respeto por la población que se va atender: sus demandas, problemas, necesidades valores intereses, aspiraciones, nivel educativo, creencias religiosas raza color, preferencia sexual, convicción política, sexo, edad, entre otros. “La población meta de los servicios sociales debe ser aceptada como conjunto de personas sujetos de derechos humanos, lo cual significa que se les debe garantizar las condiciones necesarias para que puedan desarrollar sus potencialidades y tener una vida digna, disfrutando de sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales culturales y de solidaridad”¹³. Lo expuesto significa que el o la gente social debe tener claro que las diferencias son fuente de riqueza en las relaciones entre personas y entre sociedades, siempre y cuando no sean producto de las injusticias sociales.

¹² Consúltese Hasenfeld Jekensel, organizaciones al servicio del hombre, México, fondo de cultura económica, 1990, Cáp. VII, “relaciones usuarios-organización”, p. 59- 62.

¹³ Se llama así porque su logro hace necesario el concurso de las personas, los Estados y las organizaciones privadas. Entre ellos esta el derecho a la paz, el desarrollo, a gozar de un ambiente sano y ecológico equilibrado. p. 59- 62.

- Concepción de las personas miembros del servicio social (programa o proyecto) como seres humanos, capaces de hacer y de crear; en quienes se puede delegar y a los cuales se les puede controlar con base en los resultados de su trabajo. Ello significa concebir la organización de los recursos humanos como el mejor y más valioso recurso. En consecuencia, su inteligencia, formación profesional, motivación y participación deben ser movilizadas en consonancia con las aspiraciones organizacionales y necesidades de la población meta. El reto es construir el delicado equilibrio entre intereses individuales e intereses organizacionales. Suscitar en todos los niveles de la institución, programa o proyección social, el compromiso y la participación de voluntaria y creativa de las personas miembros, propiciando que el trabajo en si sea importante, motivador y satisfactorio.
- Aceptar sugerencias y recomendaciones del personal responsable de la ejecución del servicio social, para alimentar así la toma de decisiones orientadas a mejorar los estilos y formas de gestión y de intervención existentes.
- Instalar la función de planificación-control de la producción y distribución de los servicios sociales como compromiso social que constituye el balance estratégico entre oportunidades –amenazas /fortalezas-debilidades.
- Hacer un manejo del ejercicio del control de calidad con fines preventivos y correctivos, precisando indicadores de logro de los objetivos para verificar y cotejar resultados obtenidos con resultados esperados.
- Estructurar las relaciones autoridad-responsabilidad y de comunicación en pos de obtención de resultados, así como reconocer las fuentes y relaciones de poder que se estructuran en lo interno de la organización.
- Habilidad para estimular la configuración de relaciones de cooperación y de coordinación interinstitucional para potenciar el aprovechamiento de recursos en la generación de los servicios sociales.
- Manejo de la combinación de liderazgo con autoridad, para propiciar la innovación.
- Capacidad de conducir procesos de autoanálisis organizativo con perspectiva sistémica y fines diagnósticos, para aplicar medidas correctivas. Esto es, visualizar cuáles son las relaciones entre subsistemas de la organización que articulan lo técnico y lo social, y cómo éstas se vinculan al entorno. De ese análisis es crucial la relación cruzada: oportunidades-amenazas, fortalezas, fortalezas-debilidades y, a su vez, oportunidades - fortalezas, amenazas-debilidades y oportunidades-debilidades.

En síntesis, "se trata de forjar la capacidad de autoanálisis de gerencial mediante la consultoría interna, aplicando técnicas que permitan desarrollar diagnósticos organizacionales con perspectiva sistémica y en forma participativa"¹⁴.

- Manejo de teoría y métodos para la comprensión e intervención en lo social. Para intervenir en lo social desde el campo disciplinario del trabajo social, es importante tener presente que se han configurado modelos que definen la producción de los servicios sociales con sus tres finalidades.

De acuerdo con las características deseables en un o una gerente social, se debe tener claro que se está pensando en una forma de gestión democrática, flexible, técnica y motivadora. En otras palabras, la o el gerente social debe interpretar la misión y objetivos de la institución, programa o proyecto social; transformar los objetivos en acción o respuesta a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos en todas las tareas y niveles del servicio, evitando por todos los medios la "buena voluntad" y la improvisación.

Para ello requiere de una concepción del servicio social como un sistema abierto constituido por los siguientes componentes principales: insumos, proceso, producto y realimentación; los cuales están en interacción permanente, de tal forma que cada uno influye y es influenciado por los otros.

El principal desafío del o de la gerente social es propiciar esa interrelación e integración, tomando en cuenta el comportamiento de todos los elementos indicados, en aras de garantizar la efectividad del servicio social.

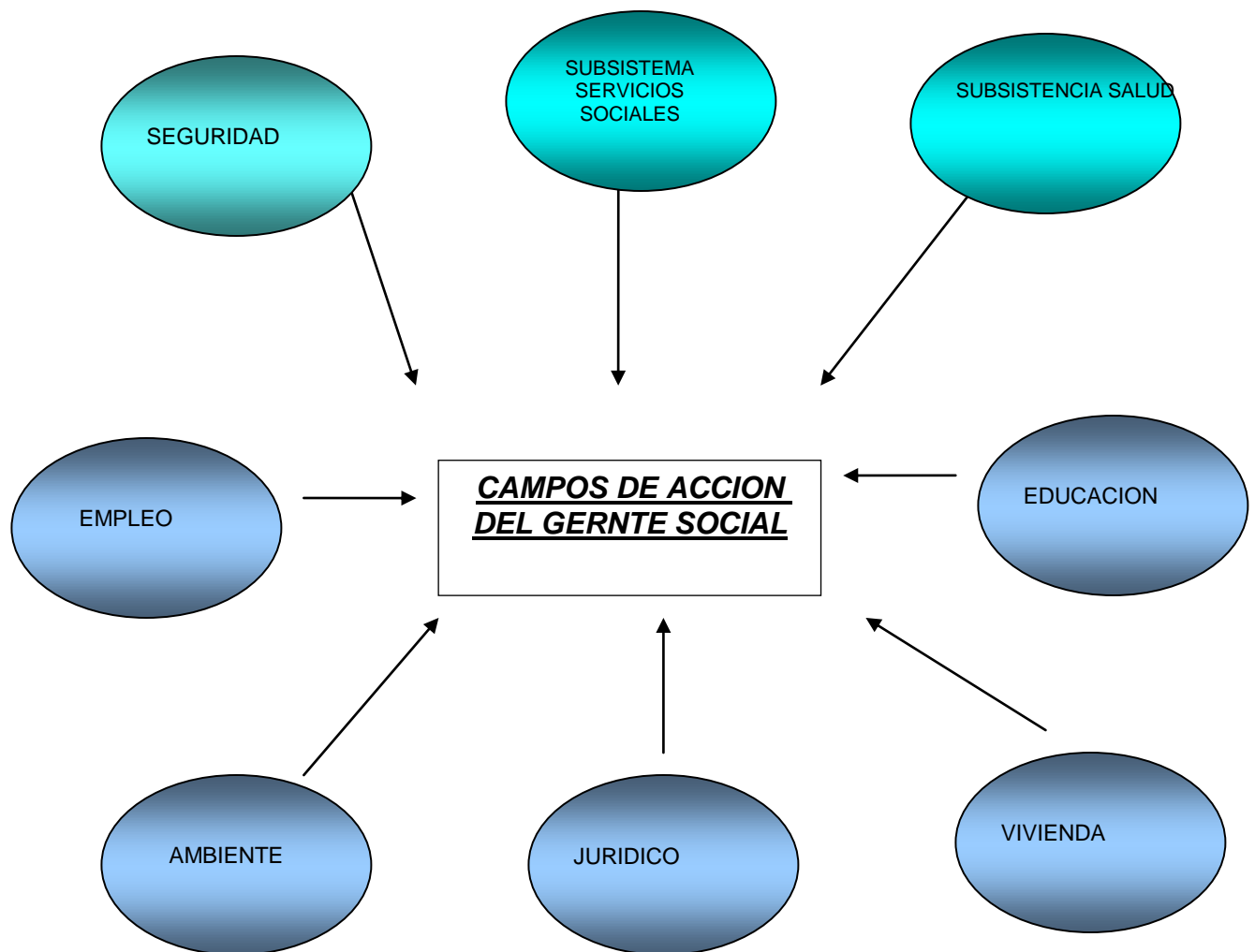
Debe constituirse en un agente de cambio y retransformación de los servicios sociales dirigiendo y orientando la modificación de las estructuras, los procesos, el funcionamiento, los comportamientos y las actitudes.

La premisa que subyace en la concepción de gerencia social que se plantea es la de que las personas miembros de la organización pueden obtener satisfacción y actuar efectivamente en la ejecución del servicio social. De tal manera que el o la gerente social debe preocuparse tanto del trabajo sustantivo (gestión y ejecución) que implica brindar el servicio, considerando su contenido, método, técnicas, instrumentos y procedimientos, como de los seres humanos responsables de dicho trabajo, de sus necesidades, intereses, expectativas, condiciones de vida, motivación y satisfacción laboral.

¹⁴ MEJÍA, Jesús (compilador), Diseño de proyectos sociales, Colombia, ALAEST-CELATS, 1994, APES: Análisis Perceptivo Estructural Sistémico. p. 84- 87.

5.1.10 Campos de acción de la Gerencia Social. A la gerencia social le concierne planear, conducir y evaluar para prevenir los problemas sociales y atender sus manifestaciones, por ello tiene que ver con: la salud, la educación, la vivienda, la seguridad social, el empleo, entre otros, y se ocupa de las demandas sociales de las personas, las familias y los grupos sociales. La figura 3 ilustra sobre el particular:

Figura 3. Campos de acción de la Gerencia Social



Fuente: Arango de Narváez (1.997)

Desde la gerencia social, “la intervención se realiza en diferentes ámbitos”¹⁵:

Ámbito gerencial: Para crear modelos adaptativos bajo los cuales se puedan manejar los imprevistos y las situaciones impredecibles del entorno social.

Ámbito intergubernamental e interinstitucional: Que posibilite la creación de consenso y cooperación en el desarrollo de políticas sociales.

Ámbito de la descentralización: para fortalecer y apoyar la gestión local y el desarrollo de políticas sociales acordes con las necesidades específicas de las regiones, a través de la reestructuración institucional del aparato estatal y el desarrollo de estrategias que permitan las transferencias de recursos, responsabilidades y funciones para llevarlas a cabo.

Ámbito de la participación: que posibilite la presencia activa y efectiva de la comunidad en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, a través del diseño de modelos y formas ágiles y flexibles de sensibilización, compromiso y auto- responsabilidad social. Incluye las acciones de veeduría y control social.

Ámbito de las redes sociales: donde se consoliden mecanismos de unión e interrelación que potencialice la acción de las diferentes instituciones y organizaciones, el desarrollo de sistemas integrales de información y el diseño de planes, programas y proyectos sociales comunes.

Ámbito de la evaluación y la auditoria social: donde a través de la construcción de sistemas e indicadores desde y con la sociedad civil, permitan garantizar la transparencia, equidad e impacto de las políticas públicas desarrolladas.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

GERENCIA SOCIAL: se encarga de optimizar los esfuerzos del estado y de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en el capital humano y en el capital social. El gerente social debe: ser generador de procesos, tener en cuenta el contexto, la historia y las experiencias de la comunidad, crear espacios para la participación activa y trabajar de manera inter - organizacional para alcanzar las metas y lograr mayor impacto. También debe evaluar los resultados en cada paso del proceso, enfocarse a coordinar, dirigir, concertar y autoevaluar alternativas.

¹⁵ Arango de Narváez, Op. cit. 1997. Cap. I p. 171 - 176

GERENCIA PÚBLICA: es el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de objetivos, en un ambiente complejo que requiere negociación constante con actores y grupos internos y externos.

CAPITAL SOCIAL: es el conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo.

ENFOQUE: son los marcos de referencia que exploran toda el área de conocimiento de la gerencia social guiado en componentes teóricos construidos por diferentes autores que también pueden ser teórico prácticos es decir que pasan de lo teórico a lo práctico.

ÁMBITO: constituido por espacios dentro de determinados límites dentro de los cuales esta la intervención desde la gerencia social entre ellos tenemos: Ámbito Gerencial, Ámbito Interinstitucional, Ámbito de descentralización, Ámbito de Participación, Ámbito de redes sociales, Ámbito de evaluación y de auditoria social.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Las instituciones que hacen parte de la Gobernación de Nariño, están divididas en dos grandes bloques: Las instituciones descentralizadas y las secretarías.

INDERNARIÑO: como institución pública tiene como función prestar los servicios de capacitación, organización de eventos de carácter deportivo. Además tiene como objetivo brindar los recursos necesarios para los mismos.

LOTERÍA DE NARIÑO: empresa industrial y comercial del estado de orden departamental, dedicada a la explotación del monopolio de juegos de suerte y azar, cuyo producto es la lotería y que con la apertura de nuevos mercados con niveles de eficiencia sobresalientes y un recurso humano educado dentro de unos claros principios éticos, basados en la honestidad y la lealtad, será siempre una empresa innovadora, logrando el éxito del producto dentro del mercado de las loterías en el país y así incrementar las transferencias al sector salud y elevar el nivel de vida de los trabajadores.

CASA DE LA CULTURA: esta entidad existe para promover, conservar, difundir y fortalecer los valores del patrimonio cultural del departamento, contribuir con los procesos de creación cultural y proyección de los atributos culturales mediante gestión y ejecución de programas y proyectos en las diferentes manifestaciones culturales buscando la cimentación de un desarrollo integral sostenible de los nariñenses.

OFICINA DE TURISMO: dinamiza el turismo del departamento de Nariño a través de la unión de esfuerzos, difundiendo la identidad cultural y motivando a conocer este destino, con el propósito de fortalecer la economía, garantizar la sustentabilidad y mejorar la calidad de vida de la región.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO: tiene como misión dirigir, coordinar, vigilar y controlar el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el departamento de Nariño. Entre algunas de sus funciones están: Fijar las políticas en salud pública y prestación de servicios de salud y formular planes programas y proyectos para el desarrollo del sector y el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Formular y ejecutar el PAB. Dirigir el sistema de vigilancia de salud pública. Dirigir, organizar y coordinar la red pública de prestadores de servicios de salud y adoptar, implementar y coordinar el sistema integral de información en salud.

SECRETARIA DE GOBIERNO: Su objetivo es desarrollar las acciones propuestas por el Gobernador para consolidar la Gobernabilidad de la administración departamental, propiciando la convivencia pacífica de los ciudadanos, mediante el respeto y la protección de sus derechos, la conservación del orden público, así como el bienestar social de los grupos más vulnerables de la comunidad nariñense.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE: Tiene como objetivo trazar y dirigir con el Ejecutivo Departamental las políticas y programas de fomento agropecuario, forestal y pesquero, y prestar asistencia técnica a los municipios en el campo del desarrollo del sector y en el de la transformación y comercialización de productos agrícolas, buscando y apropiando tecnologías soportadas en el desarrollo sostenible.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO COMUNITARIO: Entre sus principales funciones está ejecutar los planes y proyectos encaminados a la consolidación y desarrollo del sistema democrático con participación activa y pluralista de la comunidad y ejecutar acciones de capacitación y formación ciudadana en materia de organización y participación ciudadana, promoción y defensa de los derechos humanos, políticas de paz, convivencia ciudadana, solución pacífica de conflictos, entre otros.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es Cualitativo, caracterizado por emplear diseños abiertos y flexibles , lo cualitativo implica una visión holística del proceso en el sentido de conocer los hechos, las estructuras y las personas además nos permite recolectar la información de manera que se hacen los registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como las entrevistas no estructuradas, lo cualitativo se hace desde contextos estructurales y situacionales, porque estudia la naturaleza profunda de la realidad. Esta investigación es de tipo hermenéutico, ya que se pretende generar métodos propios de interpretación. El objeto de estudio son las acciones sociales motivadas por el individuo ya que necesita de un sujeto que los ejecute. El método de investigación es descriptivo ya que describe, analiza, interpreta y registra situaciones naturales no modificadas, por cuanto busca obtener un conocimiento general objetivo y sistémico de la realidad actual.

6.2 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica e instrumentos para la recolección de información son la entrevista, y el análisis documental.

6.2.1 Entrevista. Es un instrumento que nos permite la recolección de información por medio de preguntas abiertas las cuales van dirigidas a las diferentes personas de las Instituciones de carácter público.

6.2.2 Análisis documental. Facilita la indagación del tema y la comprensión de la misma de tal forma que permite conocer posiciones o conceptos de disciplinas, profesiones relacionados directamente con la temática a tratar.

6.3 POBLACIÓN

Para la realización de esta investigación, se abordaron las siguientes instituciones de carácter público, con radio de acción en el departamento de Nariño y ubicación en la ciudad de San Juan de Pasto: Indernariño, Lotería de Nariño, Casa de la Cultura, Oficina de Turismo, Secretaria de Gobierno, Instituto Departamental de Salud, Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente, Secretaria de Desarrollo Comunitario.

6.4 PROCESO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO

6.4.1 Fase preparatoria. Se inicia con una reunión programada por el director del Centro de Estudios e investigaciones latinoamericanas quien suministro una

amplia información respecto a los lineamientos que se deben tener en cuenta para la elaboración del Trabajo de Grado, así mismo se comienza con la preparación de un anteproyecto el cual fue orientado por la docente Mariana Vallejo tiempo durante el cual se procede a la elaboración del plan de trabajo con el fin de organizar el desarrollo de las diferentes actividades investigativas en un tiempo específico.

6.4.2 Fase de construcción del diseño. Una vez sustentado el anteproyecto y con base a las sugerencias suministradas por la docente asesora se comienza con la elaboración del instrumento con base en las diferentes lecturas y análisis del componente teórico revisado, en este caso una entrevista la cual va a ser aplicada a 8 Instituciones de la Ciudad de San Juan de Pasto, posteriormente se establecen los ajustes respectivos a los instrumentos para así poderlos aplicar y recolectar la información la cual nos servirá para el análisis e interpretación de la Información.

6.4.3 Fase de trabajo de campo. Una vez construido el trabajo de grado con todos los lineamientos que se debe tener en cuenta para la presentación del mismo se procede a la aplicación del instrumento en las deferentes Instituciones tales como: Indernariño, Lotería de Nariño, Casa de Cultura, Oficina de Turismo, Secretaría de Gobierno, Secretaría de desarrollo comunitario, Instituto Departamental de Salud de Nariño, IDSN: Secretaría de Agricultura.

6.4.4 Fase análisis de Información. La información obtenida se registra en una base de datos y por categorías para iniciar con el proceso correspondiente al análisis e interpretación de la información, dentro de esta fase es muy importante la asesoría brindada por la docente la cual nos da unas pautas claras de cómo triangular la información, en esta fase se comienza con la construcción de conocimiento el cual es enriquecedor ya que nos abre otros caminos que estaban ocultos y que a través del mismo nos aclaran dudas las cuales se evidencian con una respuesta clara del quehacer del Gerente Social basado en los diferentes enfoques que pueden ser aplicados en las diferentes instituciones del sector público.

7. PRESENTACION DE RESULTADOS

Se presentan en este capítulo las respuestas obtenidas por las personas entrevistadas en cada una de las 8 Instituciones públicas en la ciudad de San Juan de Pasto.

ENTIDAD	Nombre del encuestado	Cargo	ABREVIATURA
SECRETARÍA DE DESARROLLO COMUNITARIO - GOBERNACIÓN DE NARIÑO	Efraín Bermúdez Mora	Subsecretario de desarrollo comunitario	GNEBM
INDERNARIÑO	Rosendo Ruiz	Director	IRR
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO - IDSN	Amanda López	Profesional Universitario	IDSNAL
OFICINA DEPARTAMENTAL DE TURISMO - TURNARIÑO	Vilma del Socorro Jurado de Álvarez	Profesional Universitario	ODTVSJ
LOTERIA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO	Telmo Caguascano Chávez	Gerente	LNTCC
CASA DE LA CULTURA	Álvaro Marino Vallejo	Coordinador	CCAMV
GOBERNACION DE NARIÑO	María Inés Bacca	Secretaria General	GNMIB
SECRETARIA DE AGRICULTURA - GOBERNACION DE NARIÑO	Alberto Rueda Vela	Secretario de Agricultura	GNARV

7.1 CONCEPTO SOBRE GERENCIA SOCIAL

Teniendo en cuenta los planteamientos de los diferentes autores que han venido consolidando los referentes teóricos de la gerencia social. Para Eugenio Ramírez, la gerencia como sinónimo de dirección, es un componente del nivel superior de la organización que implica necesariamente creatividad, liderazgo, participación, iniciativa y lectura permanente de los factores ambientales, así como una visión prospectiva. El autor focaliza su comprensión de la gerencia en un sentido empresarial, esto es, la gerencia como “elemento potencializador de recursos propios y como innovador de propuestas alternativas... que ubican sus estrategias en las potencialidades y posibilidades del ámbito social”. La gerencia social para consolidarse como tal, tiene que transformar las concepciones asistenciales en una concepción que dé respuesta a la nueva racionalidad de eficiencia, eficacia e impacto y que convierta las acciones institucionales en resultados sinérgicos a nivel social. La capacidad empresarial debe expresarse en que tanto los miembros de la organización como los usuarios, encuentren respuestas estratégicas ante las necesidades sociales. La gerencia social se apoya en la participación con poder de decisión y de negociación que permita la interpretación de necesidades acordes con la exigencia del cambio social y mayor asertividad en las acciones.

La gerencia social no solo busca la modernización institucional, sino fundamentalmente una propuesta de modernidad donde el desarrollo no solo sea crecimiento económico, sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social a través de programas institucionales. Para Alma Saravia (1995), la gerencia es el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de los objetivos que se han propuesto en políticas, programas y proyectos¹⁶

Para los actores sociales de las instituciones públicas, la gerencia social tiene varias connotaciones. Se considera como la forma de realizar, diseñar, elaborar y ejecutar políticas, programas, proyectos y procesos orientados a la comunidad, la cual enfrenta y diagnostica una problemática social en su conjunto para orientar los cambios sociales. Los actores institucionales consideran que es la forma de desarrollar e implementar habilidades para ejercer liderazgo comunitario, bajo los principios de cooperación con una actuación ética que permite alcanzar una gestión de impacto. Relacionan la gerencia social con una técnica que se relaciona con el liderazgo, la gestión, la planeación, entre otros aspectos. Además resaltan que dentro de las instituciones la gestión de recursos ha permitido llegar a grupos étnicos y sectores vulnerables, sin exclusión de ninguna índole para así lograr satisfacer sus necesidades y mejorar de esta manera su calidad de vida.

¹⁶ Muñoz, Op. cit., p. 74 - 85

Definitivamente abordar el tema referido a la definición de Gerencia social es bien complejo ya que dada su naturaleza, su ámbito de acción estará en nuestro caso a la organización como conjunto y sistema abierto, es decir permanentemente impactada por los factores políticos, económicos, sociales y culturales que están presentes en nuestra región así como todos los aspectos de su dinámica Interna , lo que nos lleva necesariamente a entender no solo los aspectos financieros y tecnológicos , sino fundamentalmente lo referido al factor humano que forma parte de la organización. Siempre y cuando su utilización se realice de manera inteligente, en cuanto al establecimiento de objetivos buscados por las instituciones en las cuales su razón de ser no sea el lucro ni la rentabilidad sino mas bien equidad para todos, pero preferencialmente la justicia entendida como la redistribución.

7.2 APORTES DE LA GERENCIA SOCIAL AL QUEHACER INSTITUCIONAL

Desde las instituciones públicas abordadas, se considera que la gerencia social hace significativos aportes al quehacer institucional, pues está en directa relación con la plataforma estratégica de cada una de las organizaciones. En este sentido, se orienta a la misión, visión y objetivos propuestos, además de hacer importante aportes de tipo organizacional, direccional y de gestión.

Con base al carácter de las organizaciones abordadas, la gerencia social al aportar en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas, contribuye sustancialmente en la búsqueda de alternativas de bienestar y desarrollo de la población a la cual va dirigida la intervención de cada una de las instituciones. Se destaca además el aporte a nivel de gobernabilidad y participación democrática que se impulsa desde esta área de intervención.

En general, las respuestas identificadas respecto a los aportes de la gerencia social en el quehacer institucional, están íntimamente ligadas con el concepto de gerencia social, las funciones y los retos del gerente social.

7.3 RETOS DEL GERENTE SOCIAL

De acuerdo a lo planteado en “Visión Colombia Segundo Centenario: 2019”, el gerente social con sus acciones, debe estar en al capacidad de aportar en el logro de las metas propuestas en relación a la “paz, justicia social, infraestructura, calidad de vida, productividad, competitividad, consolidación de una democracia pluralista, democracia de libertades”

Desde la perspectiva de los funcionarios de las instituciones abordadas, los retos del gerente social están relacionados directamente con el logro de transformaciones o cambios orientados al desarrollo y el fortalecimiento de los procesos sociales que permitan una mayor equidad, combatiendo la pobreza,

lograr el valor agregado en el desarrollo de la comunidad relacionándolo con el entorno, lo económico, lo humano y lo social. Desde esta visión se debe invertir esfuerzos y recursos importantes en la promoción de la participación y formación tanto de los sujetos que integran las distintas organizaciones de la política social, como de los beneficiarios directos e indirectos, quienes representan la razón de ser de estos procesos. Además un reto del gerente social es que la alta complejidad del contexto en el que se desenvuelva, en la medida en que dicha gerencia esta impactada por las relaciones de fuerza y luchas de poder a través de las cuales las diversas fuerzas sociales en pugna tratan de incidir en la naturaleza y objetivos de la política social. Por lo tanto un reto del gerente es promover mecanismos de participación e incorporación de los sujetos sociales aliados de los procesos de intervención, así como otras, dirigidas a neutralizar o disminuir los efectos de los sujetos sociales contrarios u oponentes de dichos procesos sociales.

Entre las principales problemáticas que debe enfrentar el gerente social en nuestra región, se encuentran las desigualdades en los servicios sociales, en acceso a servicios públicos y en el desarrollo de la infraestructura en zonas urbanas y rurales. Existe además una marcada desigualdad en el nivel de ingresos, lo cual dificulta un desarrollo equitativo y armónico de la región.

Por otra parte, se han venido presentando grandes transformaciones a escala global. Los cambios sustanciales en la economía global han generado la necesidad de competir con los grandes mercados externos. El gerente social debe identificar las dificultades, así como las oportunidades que se presentan a éste nivel. Es por ello que una de sus grandes responsabilidades es aprovechar las condiciones y posición geográfica de su territorio. En el caso específico del departamento de Nariño, es más evidente aún la ventaja que existe al ser una región fronteriza, con acceso al Océano Pacífico y con una gran diversidad de recursos naturales, sin desconocer las grandes problemáticas que atraviesa en relación a situaciones como la violencia y el desplazamiento forzado.

Los procesos de globalización de alguna manera han generado pérdida o alteración de la identidad cultural de los pobladores de los diversos territorios. El reconocimiento de las raíces, valores culturales y de la identidad de los pueblos generaría mayor sentido de pertenencia y por tanto, mas razones para trabajar por unos objetivos en común, por lo cual, esto debe considerarse como uno de los grandes retos del gerente social. La construcción y reconocimiento de una identidad regional sin duda estaría favoreciendo el desarrollo, entendido como el resultado de los procesos dados desde múltiples dimensiones, tales como la económica, social, cultural, ambiental, físico-territorial y político-institucional. En este sentido, la interacción entre todos estos elementos es de tal complejidad que el desarrollo deja de ser concebido desde el punto de vista netamente económico.

7.4 FUNCIONES DEL GERENTE SOCIAL

De acuerdo a lo identificado por los funcionarios abordados en la presente investigación, se puede deducir que entre las principales funciones del gerente social están relacionadas con facilitar los espacios de interacción entre la comunidad y la administración para desarrollar procesos e intervenir recursos de acuerdo a la realidad del contexto, planear políticas y programas de acuerdo a los recursos financieros, talento humano, voluntad política y acción civil para lograr las metas propuestas dentro de cada Institución todo esto que lleve al poder de convocatoria y liderazgo para de esta manera armonizar las relaciones sociales a través de la dirección y planeación de políticas y programas, relacionados con las problemáticas sociales. Se espera que las acciones del gerente social se realicen de manera eficiente y coordinada con las demandas del medio.

El gerente social está en capacidad de identificar y conocer los planes, campos de interés y programas de desarrollo que llevan a cabo las instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, permitiendo redireccionar y focalizar las acciones acertadamente y avanzar en la conceptualización de políticas y programas. Para ello, debe conocer el marco de acción de las diferentes entidades de apoyo y fortalecimiento a programas sociales, conocer y apoyar las prioridades de la institución o región en materia de programas de desarrollo y anticipar cambios económicos, políticos o sociales que tienen un impacto positivo o negativo en las actividades.

Para lograr un acertado ajuste al entorno, debe conocer el alcance jurídico de las normas, leyes o decretos que brinden nuevas oportunidades de acción, o que por el contrario, limiten las acciones propuestas. Desde su rol de mediador, el gerente social puede crear alianzas estratégicas con instituciones dentro y fuera del sector de desempeño, que permitan aprovechar y optimizar las fortalezas y ventajas competitivas de las instituciones y regiones involucradas en los programas de desarrollo.

El gerente social debe avanzar del conocimiento exclusivo del sector propio de desempeño, al conocimiento de los intereses, políticas, programas y planes de acción de otros sectores, de la misma forma está en la capacidad de agilizar la puesta en marcha de proyectos sociales, tradicionalmente asociados a periodos de tiempo mucho más largos que los proyectos económicos. Al enfocar el desarrollo desde una óptica integral y no sectorial se permite la puesta en común de intereses políticos, económicos y sociales de los diferentes sectores, facilitando e impulsando la conciliación y logrando rápidos consensos, que son vitales para la puesta en marcha y sostenibilidad de los programas de desarrollo

7.5 CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE SOCIAL

Desde las entidades objeto de estudio, se logró identificar una serie de características que debe poseer el gerente social para ejercer sus acciones. Se encontró un énfasis especial en la necesidad de liderazgo, desde el punto de vista de la facilitación de diversos procesos, además del poder de convocatoria que requiere, ser una persona proactiva, creativa con capacidad para enfrentar y resolver problemas que genere dinámicas de cambio en pro de la comunidad

El cambio fundamental que desde la gerencia social se propone con respecto al talento humano está orientado a la modificación de actitudes y comportamiento de las personas que desarrollan su acción en el sector social, a través del logro de una nueva mentalidad que permita conducir procesos complejos y enfrentar diversidad de problemáticas.

Todo gerente social debe poseer un estilo de liderazgo caracterizado por su capacidad de exploración, de toma de decisiones y de acción. La acción debe centrarse en un alto nivel de adaptación y flexibilidad para conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas.

El gerente social debe tener la habilidad de construir y reconstruir el tejido social desde los diferentes ámbitos de acción, como potencializadores del cambio y la transformación social. Debe promover y rescatar el valor de la vida humana, aceptar y priorizar los objetivos e intereses de los diferentes actores involucrados en los procesos sociales y propender por el acercamiento entre el sector político y el social.

Por otra parte, el gerente social debe tener la habilidad para fomentar la interacción social entre todos los sectores y proyectos comunitarios y reconocer el pluralismo y la diversidad.

7.6 CAMPOS DE ACCIÓN

La identificación de los campos de acción del gerente social por parte de los funcionarios entrevistados, tiene una función directa con las características y objeto social de las instituciones correspondientes. Las respuestas dadas enfatizan en los campos de acción institucional, comunitaria, empresarial y gubernamental.

Es así como se reafirma que la gerencia social no es una acción exclusiva del gobierno, sino que en ella participan otros sectores e instituciones que obligan al desarrollo de modelos e instrumentos para la cooperación y el desarrollo. Los

procesos de participación comunitaria deben inscribirse al interior de la gerencia social, pues es desde ellos donde es posible construir el desarrollo social, local, regional y nacional.

La creación y fortalecimiento de las redes sociales se constituye en una estrategia fundamental de apoyo a la gerencia social, a partir de lo cual es posible consolidar, fortalecer y evaluar los niveles de relación establecidos entre los diferentes sectores, instituciones y organizaciones en el desarrollo de la gestión social.

Otro campo fundamental de acción que corresponde a la gerencia social, es el de las veedurías y el control social. Estos procesos adquieren importancia a partir de la reforma del estado, buscando el fortalecimiento de la sociedad civil y permiten innovación, transparencia y responsabilidad en las acciones orientadas al desarrollo. La responsabilidad no es solamente de los funcionarios hacia la comunidad, es también el interés de la comunidad por seguirle la marcha a los programas y ver sus resultados a través del diseño e implementación de mecanismos de auditoría social.

8. APROXIMACION A UN ENFOQUE DE GERENCIA SOCIAL

Los elementos identificados en las entidades abordadas en la presente investigación, junto con las diversas experiencias y referentes teóricos desde el campo de la gerencia social, permiten realizar una aproximación al enfoque de gerencia social que requiere la ciudad de San Juan de Pasto. Las características y dinámicas de esta región hacen que el planteamiento de un enfoque en este campo sea prioritario para lograr un desarrollo integral y armónico, con criterios de sostenibilidad.

La gerencia social se orienta hacia una visión integral de las diversas dimensiones que intervienen en las políticas sociales, en relación con el contexto. Con la capacidad del gerente social para comprender cambios en el entorno, es posible identificar los efectos de la urbanización creciente en la región, las mayores posibilidades de comunicación con el mundo y la incidencia de la ubicación geográfica con las condiciones que implica ser un departamento fronterizo en unas condiciones de globalización y apertura económica.

En el departamento de Nariño conviven diversidad de etnias, distintas formas de pensar y múltiples intereses. Coexisten necesidades particulares derivadas de las condiciones ambientales, sociales, culturales, económicas y educativas. Aunque son muchas las situaciones existentes, se pueden citar entre otras la pobreza, el conflicto armado, el desplazamiento forzado y la presencia de cultivos ilícitos. El gerente social de la región debe estar en la capacidad de comprender esta diversidad.

8.1 PRINCIPIOS DEL ENFOQUE

8.1.1 Gerencia Social adaptativa. Se tienen en cuenta los escenarios de caos y complejidad en los que se formulan, ejecutan y evalúan los proyectos y programas sociales. No es posible establecer programas que determinen inequívocamente los resultados esperados. Las políticas requieren ser diseñadas de tal manera que detecten y actúen ante los cambios inesperados. El gerente social debe estar en la capacidad de asumir los riesgos generados por dichos cambios, en una región fronteriza, con diversas problemáticas sociales y en especial, en un momento de apertura económica que requiere de gran capacidad de toma de decisiones, es necesario el fortalecimiento de las capacidades adaptativas desde la gerencia social.

8.1.2 Gerencia Social integral y sistémica. La gerencia social de la región debe ser capaz de reconocer y caracterizar las condiciones particulares que influyen y afectan en el desarrollo local y regional. El reconocimiento de las diversas problemáticas, junto con la identificación de los potenciales de la región a nivel humano, económico y de recursos ambientales, permitirá el desarrollo integral de

la región, dejando a un lado el enfoque sectorialista que impide un desarrollo armónico y orientado a las necesidades reales a partir de la coordinación de los diferentes elementos potenciales existentes.

8.1.3 Gerencia Social organizacional. La presencia de diversidad de actores en los procesos de desarrollo, requieren de una visión organizacional, que facilite la interacción y coordinación entre las diferentes acciones propuestas para responder a las necesidades identificadas. Como lo plantea Kliksberg¹⁷, es necesario lograr “una gerencia sinérgica, que permita aprovechar las potencialidades de complementación, integración y externalidades organizacionales que pueden surgir de la acción conjunta de las organizaciones participantes”. Es necesario una gerencia que facilite la coordinación dentro de las instituciones de la ciudad de Pasto y la coordinación interinstitucional, teniendo en cuenta además el manejo dado a las acciones que involucren esfuerzos locales, departamentales, nacionales e internacionales.

8.1.4 Gerencia Social orientada a la participación y al control social. Es fundamental considerar las recientes transformaciones en el papel que asume la sociedad civil, al pasar de ser un observador pasivo frente a las decisiones y actuaciones de las entidades públicas y privadas, a un papel más protagónico con la posibilidad de decidir y controlar la gestión realizada por dichas instituciones.

En el departamento de Nariño y en particular, en la ciudad de Pasto, se ha impulsado ampliamente el desarrollo de acciones encaminadas a promover la participación comunitaria en la gestión pública, en sus fases de planeación, ejecución y control. Esto se evidencia en los importantes logros a nivel de planeación participativa, en el interés por la puesta en marcha de una real presupuestación participativa y en los procesos de control social que incluyen la rendición de cuentas y el impulso dado a las veedurías ciudadanas. La gerencia social en la región debe orientarse a los procesos participativos, con el fin de contribuir al desarrollo integral y sostenible.

8.1.5 Gerencia Social promotora de redes sociales. En concordancia con el principio propuesto anteriormente, en la región es necesaria una gerencia social que facilite la articulación de los esfuerzos de los diferentes actores sociales que buscan el desarrollo integral. A partir de la creación de redes y el fortalecimiento de las ya existentes, es posible plantear estrategias orientadas a objetivos conjuntos de manera que se logre una mayor efectividad en los procesos.

¹⁷ Ibid., p. 129 – 140.

Los tejidos de redes son especialmente importantes en regiones como el departamento de Nariño, donde coexisten una multiplicidad de problemáticas pero al mismo tiempo, una multiplicidad de iniciativas de actores sociales y sectores diversos.

9. CONCLUSIONES

La gerencia social, como formadora de tejido social, tiene grandes retos especialmente evidentes en regiones con diversidad de problemáticas como el departamento de Nariño. Los efectos de la globalización sobre la sociedad, su economía y su población, se convierten directa o indirectamente en un reto para los gobiernos, las comunidades y evidentemente para la gerencia social; es por ello importante, fortalecer las áreas de acción del Gerente Social en las instituciones de carácter público en la cual el Gerente debe ser generador de procesos sociales , con propuestas alternativas que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad, donde los distintos actores sociales se integren en proyectos que más allá de la racionalidad instrumental y racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios donde la razón de ser de cada Institución (misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna. Hoy en día es importante la reflexión de cómo la Gerencia Social se constituye en el ejercicio de: la necesidad de fomentar compromiso y responsabilidad social de los diferentes actores entre ellos el sector público y la sociedad civil. La crítica de modelos centralizados en el crecimiento económico al cual se subordina el desarrollo humano y social, por lo tanto la Gerencia social, no solo busca una modernización Institucional, sino también fundamentalmente una propuesta de modernidad, donde el desarrollo no solo sea crecimiento económico sino también calidad de vida para esto debe tener en cuenta la realidad.

Ahora que la globalización económica ejerce particular influencia sobre la formulación de políticas al restringir las opciones de políticas que se les presenta a los gobiernos nacionales, es necesario avanzar en los diferentes campos de acción de la gerencia social, a nivel público y privado.

Para este propósito, se requiere un esfuerzo constante con el fin de articular los desarrollos de la gerencia social desde la academia con las políticas sociales y económicas de la región, de manera que se apoyen los procesos locales, nacionales y de origen internacional orientados a promover la justicia social, disminuir la pobreza y favorecer el desarrollo. Es por ello primordial dar inicio y velar por la permanencia de estudios, reflexiones y debates en torno a la conceptualización de la gerencia social, los enfoques, paradigmas y dimensiones desde una óptica regional, considerando las particularidades de nuestro entorno.

En Colombia, la reflexión teórica de la que se tiene conocimiento en este tema, ha surgido en las grandes ciudades, siendo necesario promover estos espacios de reflexión teniendo en cuenta las características y necesidades específicas de las regiones, con un abordaje basado en las experiencias y condiciones de vida de las propias comunidades.

BIBLIOGRAFIA

ARANGO de Narváez Miriam, “hacia un nuevo enfoque de gerencia social”, en la gerencia social como desafío para el desarrollo, Memorias, Seminario Internacional, Universidad de la Salle, Bogotá 1996., 171- 176 p.

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Gerencia Social: Hacia una conceptualización en Torno a la Gerencia Social. En: Hacia un nuevo modelo de gestión social. 75 – 90 p.

BID, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Reforma Social y Pobreza, Hacia una agenda de desarrollo, versión preliminar, 16 de enero de 1983, 55 – 86 p.

COMBARIZA, Helena, “la gerencia social: el reto de decidir con responsabilidad social”, en la gerencia social como desafío para el desarrollo, Memorias Seminario Internacional, Universidad de la Salle, Bogotá 1996, 210-221 p.

DAZA Martínez Libardo, “Gerencia Social y organización”, en la gerencia social como desafío para el desarrollo, Memorias seminario Internacional, Universidad de la Salle, Bogotá, 1996. 199-209 p.

DELGADO A. Contribución del análisis de políticas a la formulación y gestión de políticas públicas. Revista papel político. Facultad de ciencias políticas y relaciones internacionales. P.U. Javeriana.

ESPARZA Lamas, Alicia. El control social de gestión en los programas sociales como participación efectiva. En: Memorias del Seminario Internacional: La Gerencia Social como desafío para el desarrollo. Universidad de La Salle, 1997

HERZBERG F; MAUSNER,B. y SNUDERMANN, D. The motivation to work, John Wiley y Sons Inc.Nueva York, 1.959 Citado por Merlano Alberto, op .Cit., 42 p.

IRARRAZABAL, Ignacio. El impacto redistributivo del gasto social: Una revisión metodológica de estudios latinoamericanos (LC/L 812), enero de 1994.

JOBERT B. El estado en acción: contribución de las políticas públicas. En: Revista francesa de ciencias políticas, 1982, N° 36. 1994

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. En: Política pública y gestión: una mirada desde la gerencia social. Alcaldía de Medellín. 1997.129 – 140 p.

MAX, Neef : Desarrollo con rostro Humano. 57 – 65 p.

MEJIA, Jesús. (Compilador). Diseño de proyectos sociales. Colombia, ALAEST – CELATS, 1994. APES: Análisis Perceptivo Estructural Sistémico.

MERLANO, Alberto, “ Motivación y productividad”, en gerencia social. Una alternativa para el desarrollo Humano, Conets, Colombia, 1996, 28-57 p.

MOLINA, Carlos Gerardo. MODELO DE FORMACION DE POLITICAS Y PROGRAMAS SOCIALES Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales” INDES, 2002

MUÑOZ, María Victoria. La gerencia social como soporte para las relaciones Estado - Sociedad Civil frente al desarrollo. En: Memorias del Seminario Internacional. La Gerencia Social como desafío para el desarrollo. Universidad de la Salle 1996, 74 – 85 p.

SALAS C., José H., “gerencia social y participación”. En prospectiva, No. 3. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, Universidad del Valle, Cali, diciembre de 1996. 91-104 p.

VARGAS, Alejo. Las políticas públicas entre la racionalidad técnica y la racionalidad política. En: El Estado y las políticas públicas. Almudena editores. Capítulo II.

WEINSTEIN, José. Notas sobre Gerencia Social innovadora y participación comunitaria. En: Gerencia Social en América Latina. BID. 33 p.

ANEXO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL

ENTREVISTA
FORMULARIO No. 1

FORMATO DE IDENTIFICACION

Municipio	
Departamento	
Nombre de la Institución	
Director	
Sector Económico	
Nombre del Encuestado	
Cargo	
Centro de Investigación	Ceilat
Nombre de Encuestador	
Fecha	
Observaciones	

Objetivo: La presente entrevista pretende recoger información que nos permita realizar un estado del arte en el Campo de la Gerencia Social de 8 Instituciones públicas de orden Departamental de la Ciudad de San Juan de Pasto.

1. Aspectos Relacionados con la Gerencia Social

1.1 Que concepto le merece a usted la Gerencia Social?

1.2 Considera usted que en su Institución se implementan procesos de Gerencia Social?

1.3 La Gerencia Social le hace aportes importantes al quehacer Institucional?

1.4 Cuales cree usted que son los campos de acción de la Gerencia Social?

- a. Institucional _____
- b. Comunitaria _____
- c. Empresarial _____
- d. Gubernamental _____
- e. Asistencial _____
- f. Laboral _____
- g. No Gubernamental _____
- h. Otros _____

1.5 Cuales son las Funciones del Gerente Social en las Instituciones Publicas?

1.6 Cuales son las características que debe tener una persona para ser Gerente Social?

1.7 Cual es la Formación profesional que debe tener un Gerente Social?

1.8 Cuales son los retos del Gerente social en las Instituciones Públicas?
