

RELACIÓN ENTRE GERENCIA SOCIAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
(HACIA UN PENSAMIENTO LOCAL TRANSFORMADOR)

MARIA ALEJANDRA PANTOJA RODRIGUEZ
JAVIER EDUARDO RODRIGUEZ SALAZAR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
(CEILAT)
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
PASTO
2007

RELACIÓN ENTRE GERENCIA SOCIAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
(HACIA UN PENSAMIENTO LOCAL TRANSFORMADOR)

MARIA ALEJANDRA PANTOJA RODRIGUEZ
JAVIER EDUARDO RODRIGUEZ SALAZAR

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

Asesora:
Magíster MARIANA DE JESUS VALLEJO FUERTES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
(CEILAT)
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
PASTO
2007

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Pasto, Octubre 22 de 2007

RESUMEN

El presente trabajo de grado responde a los requerimientos del programa de Gerencia Social de la Universidad de Nariño y el Centro de Estudios e Investigaciones Latinoamericanas (CEILAT), su contenido se desarrolla en la construcción de un ensayo temático, basado en los planteamientos teóricos que permitieron a los autores hacer una relación entre la Gerencia Social y la Planeación Estratégica, fundamentado en autores como Bernardo Kliksberg, Harold Banguero, Javier Medina y Otros; de esta manera, se presenta como resultado una propuesta desde lo local, “Esquema Visionario de la Gerencia Social sobre el Desarrollo”.

Para lograr lo anterior, se realizó una investigación de tipo documental que permitió establecer la relación existente entre Gerencia Social y Planeación Estratégica, profundizando en el estudio de indicadores socioeconómicos en el marco de la realidad de América Latina, en Colombia y el Departamento de Nariño; conocer los fundamentos teóricos y los aportes de los autores en el campo de la Gerencia Social y la Planeación Estratégica; identificar las herramientas metodológicas que aporta esta última, para establecer su importancia en los procesos de transformación social, como un medio que potencia la participación de los actores como agentes de cambio, que aporta elementos que permiten establecer con claridad el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones y conocer la trascendencia de la acción y los procesos en entornos que los que se proyecta.

La propuesta, elaborada por los investigadores, es el resultado del conjunto de sinergias, entre ellas el reconocimiento del Ser Humano, como sujeto social y centro de un Sistema Dinámico Integral, con características propias transformadoras, que permiten su “desarrollo integral”, programado o planeado, a partir de elementos fundamentales como la identificación de escenarios en los cuales se estructuran las ideas, se construyen las visiones; se especifican los momentos en que puede y debe tomar decisiones para aportar en la construcción de su nueva realidad y la forma más idónea de acceder a sus derechos, como sujeto activo que propone desde su espacio vital.

Todo esto, encaminado a re-construir la razón epistemológica de la Gerencia Social y el inicio de un proceso de participación desde una academia proactiva, pertinente a la realidad y al contexto, una nueva academia que permita la conceptualización del lenguaje en beneficio del “desarrollo social” encaminado hacia la búsqueda de la Felicidad o bienestar del Ser Humano.

ABSTRACT

The present work of the degree respond the requirements to the Social Management Program of the University of Nariño and the Training center and Latin American Investigations (CEILAT), the contents of development in the construction of a thematic test, based on the theoretical expositions that allowed the authors to make a relation between the Social Management and the Strategic Planning, based on authors like Bernardo Kliksberg, Harold Banguero, Javier Medina and Others; this way, a proposal appears like result from the premises, “ Visionary Scheme of the Social Management on the Development ”.

In order to obtain the previous thing, an investigation of documentary type was made that allowed to establish the existing relation between Social Management and Strategic Planning, deepening in the study of socioeconomic indicators within the framework of the reality of Latin America, in Colombia and the Department of Nariño; to know the theoretical foundations and the contributions the authors in the field of the Social Management and the Strategic Planning; to identify the methodology tools that last one contributes this, to establish its importance in the processes of social transformation, like means that power the participation of the actors like change agents, that contribute elements that allow to establish with clarity the impact and the sustainability of the interventions and to know the importance the action and the processes in surroundings that those that projects.

The proposal, elaborated by the investigators, is the result of the set of synergies, among them the recognition of the Human being, like social subject and center of Integral a Dynamic System, with transforming own characteristics, that allow his “ integral development ”, programmed or glided, from fundamental elements like the identification of scenes in which the ideas are structured, the visions are constructed; the moments at which it can and it must make decisions to contribute in the construction of his new reality and the most suitable form to accede to his rights, like subject assets are specified that propose from its vital space.

All this, directed to reconstruct the epistemological reason of the Social Management and the beginning of a participation process from a proactive, pertinent academy to the reality and the context, a new academy that allows to the conceptualization of the language in benefit of “social development” directed towards the search of the Happiness or well-being of the Human being.

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

DEDICATORIA

A quienes constituyen parte fundamental y razón de los momentos de felicidad en mi vida: Mi esposo Pablo Germán; mis hijos, Juan Pablo y Laura Sofía. A mi hermano Carlos César, por que el recuerdo de su incomparable “fortaleza” es el impulso que me motiva a continuar siempre hacia delante.

María Alejandra.

A mi esposa Cristina e hija Nathalia, quienes me han entendido al ceder tiempo valioso de familia para que yo pueda avanzar en una etapa más de mi desarrollo personal y profesional. Las quiero mucho y están inmersas en mi Felicidad

Javier Eduardo.

AGRADECIMIENTOS

Los Autores agradecen a quienes de una u otra forma se involucraron y realizaron sus aportes para contribuir al desarrollo de esta investigación.

A todo el cuerpo administrativo y docente del Programa de Gerencia Social del Centro de Estudios e Investigaciones Latinoamericanas y a la Universidad de Nariño, por ser mentores y facilitadores de un proceso que busca “di-soñar” escenarios para la re-construcción del pensamiento local, en búsqueda de la verdadera transformación social del territorio.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. Justificación | 14 |
| 2. Formulación del Problema | 15 |
| 3. Descripción del Problema | 16 |
| 4. Formulación de Preguntas de Investigación | 17 |
| 5. Objetivos | 18 |
| 5.1 Objetivo General | 18 |
| 5.2 Objetivos Específicos | 18 |
| 6. Enfoque Investigativo | 19 |
| 7. Marcos de Referencia | 20 |
| Capítulo I: América Latina Frente a la Pobreza. | 22 |
| Capítulo II: ¿Qué puede aportar la Gerencia Social en el actual contexto? | 32 |
| Capítulo III: ¿Qué relación existe entre Gerencia Social y Planeación Estratégica? | 37 |
| Capítulo IV: Hacia la Consolidación de Herramientas Metodológicas: Planeación Estratégica, Evaluación y Sostenibilidad de los Procesos. | 45 |
| Capítulo V: A manera de Epilogo | 51 |
| BIBLIOGRAFIA | 55 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. América Latina (18 Países): Personas en Situación de Pobreza e Indigencia, Alrededor de 1999, 2002 Y 2005 (en porcentajes). | 24 |
| Cuadro 2. Indicadores socioeconómicos básicos Departamento de Nariño año 2005. | 28 |
| Cuadro 3. Municipios con mayor índice de NBI y miseria en el Departamento de Nariño DANE 2007. | 29 |
| Cuadro 4. Definición de algunos Indicadores. | 49 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Coordinación Entre Niveles De Planificación | 47 |
| Figura 2. Coordinación entre niveles de la Planificación | 47 |
| Figura 3. Estructura dinámica | 52 |
| Figura 4. Esquema Visionario de La Gerencia Social Sobre El Desarrollo | 53 |

INTRODUCCIÓN

Desarrollar un proceso de investigación documental implica ejecutar acciones organizadas, encaminadas a la revisión de fuentes en las que se describe de manera detallada el pensamiento de diferentes Autores, sus planteamientos o tesis, lo cual desde ya reviste interés e importancia para quienes realizan el ejercicio académico; de igual forma, interpretar la teoría, construir a partir de allí el pensamiento crítico y analítico frente a una realidad o problema determinado, la hace aún más atractiva la investigación, por cuanto permite adentrarse en el pensamiento de los Expertos, ofrecer la posibilidad de crear, sobre la base de lo que ya existe y aportar desde la posición de lo que personas consideradas como autoridades en la materia han expuesto.

En este sentido, al abordar el tema de investigación sobre la “Relación entre Gerencia Social y Planeación Estratégica”, se abre un abanico de posibilidades para conocer lo que cada una de ellas significa, hacia donde se dirigen y en que punto o lugar pueden encontrarse; así mismo, ofrecer desde los investigadores la construcción de aportes que implican el desarrollo de procesos de acercamiento a la realidad para interpretarla en un territorio o entorno específico, con un bagaje conceptual y teórico, a partir del análisis de la teoría fundada en autores conocedores de la situación en América Latina, en la cual está inmersa Colombia y el Departamento de Nariño; para proponer desde la Gerencia Social, la construcción de una sociedad más equitativa, con capacidad de asumir los retos que le impone un mundo que vive y le apuesta a la globalización.

Así las cosas, la relación entre la planeación y la gerencia social se irá tejiendo en la medida que esta investigación avance, y se podrá determinar entonces, qué papel juega la primera en la gerencia como apoyo o herramienta en el momento en que garantice la participación activa de la población, dote de metodología y técnicas objetivas para la construcción de diagnóstico, formulación de objetivos, metas, estrategias y definición de recursos humanos, logísticos, financieros que han de utilizarse; y más allá, cómo a través de ésta, se logra establecer los mecanismos de evaluación, seguimiento y control de los programas, proyectos y de las políticas sociales y conocer en definitiva su impacto y la utilización idónea de los recursos para lograr los resultados y garantizar de alguna manera procesos sostenibles.

El presente documento inicia con el desarrollo del proceso metodológico que implicó distintas etapas; desde la selección del tema a investigar, la construcción de interrogantes, definición de objetivos, estudio de fuentes secundarias, selección de autores y revisión de documentos que permitieron ganar claridad, para abrir nuestras mentes hacia una nueva propuesta desde la academia que propone

fortalecer las bases conceptuales sobre la gerencia social para “intervenir” o “interactuar” con la realidad, llámese organización, empresa o comunidad en un tiempo pertinente que advierta no solo la realización de actividades esporádicas, sino el desarrollo de procesos de transformación.

En la segunda parte, se presenta una aproximación a la realidad de América Latina continuando con un análisis general del contexto en que se desenvuelve Colombia y se procede a definir algunos indicadores sociales que ponen de manifiesto la situación del Departamento de Nariño. A partir de este recorrido se inicia la definición de Gerencia Social como un nuevo enfoque y la Planeación Estratégica como herramienta, medio o instrumento que permite al gerente social proponer, construir, concertar y debatir sobre nuevos elementos de trabajo para realizar acciones transformadoras como parte de un proceso que invita a modificar la realidad con plena participación de actores, seres humanos que habitan en un territorio y que sueñan en un mundo real donde hablar de equidad no sea solo parte de un discurso.

Finalmente, los investigadores presentan un esquema, como herramienta metodológica, para que se inicien discusiones sobre la construcción de nuevos conceptos desde la gerencia social y de esta manera se puedan reconocer las dinámicas de interacción, con sinergias propias a las regiones de América Latina, con un sentido de participación y protagonismo del propio ser humano, todo ello, encaminado a generar no un punto de llegada, sino un punto de partida hacia nuevos planteamientos teóricos y a nuevos modelos de desarrollo social, que sean aplicados en Colombia y en el departamento de Nariño, dando reconocimiento propio y específico a la Gerencia Social.

1. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad de llevar a cabo procesos sistemáticos de investigación documental, que permitan indagar, explorar y seguir la ruta de un tema en particular, que revista importancia para el perfeccionamiento de la Gerencia Social, a través de la revisión de fuentes escritas, de autores clásicos que hayan profundizado en dichos campos, es básico si se pretende construir, aportar y estudiar un problema o fenómeno determinado.

Realizar un estudio específico sobre la relación que existe entre Gerencia Social y Planeación Estratégica, a partir del recorrido de autores de América Latina, es también, abrir las puertas para construir pensamiento desde lo local, acercarnos a la formulación de estrategias acordes a nuestro proceso histórico, que por lo tanto generen alternativas de desarrollo frente a la realidad, desde el reconocimiento de lo nuestro, de las ideas, las formas, la experiencia y los saberes, sin dejar a un lado la riqueza del entorno de un mundo globalizado que exige cada vez mayor competitividad e intercambio de pensamientos propositivos y proactivos para lograr cambios estructurales.

No estará lejos, entonces, la construcción del pensamiento que fundamentado en los estudios, nos orienten a interpretar, pero, también a proponer o a debatir lo que ya está dicho, a revisar hipótesis a realizar ejercicios de lectura, interpretación y análisis para comprender de manera integral lo que sucede y como mejorar a futuro esta realidad, con acciones desde el presente.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre Gerencia Social y Planeación Estratégica?

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La investigación en el área de la Gerencia Social, debe ser un ejercicio constante, que apunte al fortalecimiento de la misma para hacerla más eficiente, en el sentido de dotar a los profesionales de herramientas que le permitan desde este enfoque, optimizar los recursos del Estado con la participación de los actores sociales, enfrentar el reto de combatir de manera concertada las condiciones de inequidad, promover la participación y la corresponsabilidad para el diseño de estrategias o alternativas de acción, conducentes a la formulación e implementación de políticas públicas.

El campo que se ha definido para el desarrollo de esta investigación es lo que se ha denominado “**Relación entre Gerencia Social y Planeación Estratégica**”; entender cómo, por qué y para qué se ha intentado administrar desde la perspectiva social, no solo recursos tangibles para obtener crecimiento o ganancias, sino, el talento humano que asume diferentes roles en un contexto social, ya sea en principio, desde su sistema familiar hasta aquel que desempeña como miembro de una comunidad, de un espacio laboral o de una entidad social; es el hombre sujeto activo de lo social, el que buscará a partir de su creatividad constante, planear acciones, anticiparse al futuro y disminuir de alguna forma los riesgos que implica buscar el desarrollo, entendido este último, como proceso que incluye, no solo crecimiento económico, sino obtención de mejores y más altas expectativas de vida con dignidad.

Pese a que existen numerosas obras y literatura sobre cada uno de estos temas, planeación y gerencia social, no se ha logrado establecer la importancia que abarca este binomio y por lo tanto, es fundamental retomar la ruta y definir si es posible con precisión, que debe tener en cuenta el gerente social, para llegar a los objetivos con eficiencia y eficacia para lograr efectividad; asegurándose a demás de poder evaluar en períodos de tiempo el impacto; solo entonces, se medirá el alcance de su obra y la acción transformadora.

Conocer este enfoque es de vital importancia para el fortalecimiento de la formación de Gerentes Sociales desde la Academia, es revisar la teoría para estructurar más el pensamiento y la acción; adicionalmente, es la oportunidad de incidir en los esquemas mentales e imaginarios que puedan afectar el sentido propio de la Gerencia Social; no solo a nivel de Alta Gerencia o la Gerencia Pública, sino al interior de los Gerentes Sociales, quienes deben luchar por construir sus propios procesos, ganar espacios, de tal manera, que su accionar filosófico y epistemológico empiece a denotar criterios de incidencia y sostenibilidad social.

4. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Se hace necesario considerar en la actualidad, el enfoque de la Gerencia Social como nueva estrategia para la administración?
- ¿Es indispensable implementar la planeación estratégica dentro de los procesos de gerencia social?
- ¿Debe la gerencia social utilizar herramientas metodológicas de evaluación, seguimiento y monitoreo en la ejecución de programas y proyectos, para garantizar la sostenibilidad de los mismos?

5. OBJETIVOS:

5.1. Objetivo General:

Realizar una investigación de tipo documental que permita establecer la relación existente entre Gerencia Social y Planeación Estratégica

5.2. Objetivos Específicos:

- Profundizar el estudio de algunos indicadores socioeconómicos que sustentan la pertinencia de Gerencia Social en el marco de la realidad de América Latina, en Colombia y en el Departamento de Nariño.
- Conocer los fundamentos teóricos y los aportes de los investigadores latino americanos en el campo de la gerencia social y la planeación estratégica
- Identificar las herramientas metodológicas que aporta la Planeación a la Gerencia Social, estableciendo su importancia en los procesos de transformación social.

6. ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación desarrollada, se basa en un enfoque descriptivo interpretativo, a través de la revisión documental argumentativa, para tener la posibilidad de confrontar las propuestas teóricas con la realidad y proceder a construir desde el análisis nuestras percepciones, tratando de presentar con claridad el aporte de la planeación estratégica a la gerencia social.

La Metodología implementada para el desarrollo de este proceso de investigación, tuvo una secuencia lógica y estructurada a partir de la definición del tema y su delimitación, la revisión de autores, documentos y publicaciones que permitieran hacer una aproximación a la situación actual de América Latina, para proceder al análisis de Colombia y por consiguiente abordar algunos indicadores sociales en el caso específico del Departamento de Nariño.

Esta revisión documental brindó los elementos para proceder al análisis e interpretación de la teorías, sobre Gerencia Social y Planeación Estratégica a la luz de los acontecimientos que marcan la realidad de nuestro entorno, llegando finalmente al diseño o estructuración de un esquema que se convierte en aporte, en la medida, en que invita a continuar la reflexión crítica, analítica y propositiva de la Gerencia Social un nuevo enfoque que se debe sustentar en elementos técnicos para alcanzar sus objetivos.

7. MARCOS DE REFERENCIA

Para efectos de esta investigación, se presenta a través de los siguientes capítulos una descripción general a cerca de la realidad de América Latina, tomando como punto de partida los años 80; de igual manera para abordar la situación actual, se toma como referencia los informes que aporta la Comisión Económica para La América Latina y El Caribe CEPAL, los argumentos que hacen parte del documento de los Objetivos del Milenio, informes sobre la situación de Colombia frente a la Pobreza y Miseria que reporta el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD y el Banco Interamericano de Desarrollo BID, los estudios que reflejan la situación actual del territorio Nariñense, con base en el actual Plan de Desarrollo del Departamento 2004-2007 y otras fuentes que aportan al conocimiento e identificación de la realidad regional.

Posteriormente, se analiza la gerencia social como nuevo enfoque, a partir de la revisión de autores como: Bernardo Kliksberg, Eleonora Masini, Isabel Licha, entre otros, quienes aportan al tema a partir de la exposición de argumentos que refieren a la Gerencia Social, como disciplina que requiere de mayores niveles de conocimiento de la realidad, adaptación a los cambios, creatividad, reafirmación de lo heurístico más allá de lo prescriptivo, lo que conduce a interpretarla, como una estrategia administrativa acorde a la realidad cambiante de los entornos, que debe ser articulada a procesos de concertación con los actores; situación que se puede percibir a lo largo de los capítulos que aborda en conjunto el tema objeto de investigación; lo anterior se respalda, con las propias palabras de Bernardo Kliksberg cuando sustenta que: *“la “Situación Gerencial” debe integrar esta amplia problemática, no es lo mismo operar en un esquema “tubular” que en un marco gerencial donde el estilo es tan fundamental como el contenido”*¹

De igual forma, al avanzar en este proceso, se hace una aproximación hacia la definición conceptual de la Planeación Estratégica, a partir de autores como: Banguero, Francisco Mojica, Javier Medina, entre otros expertos, para introducirnos en aspectos básicos que implican el reconocimiento de actores, escenarios, tiempos, contextos y realidades que no pueden actuar de manera asilada o en contra posición unos de otros; la planeación exige articulación, organización, participación y un amplio sentido de la corresponsabilidad entre quienes intervienen en el territorio.

¹ Kliksberg, Bernardo, ¿Cómo Enfrentar la Pobreza? Estrategias y experiencias organizacionales innovadoras. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires Argentina, 1989. p.136.

Con base en lo anterior, se trabaja en la primera parte el concepto de planeación tradicional, la cual toma como punto de partida el reconocimiento de una situación real a través de la formulación del diagnóstico, con su correspondiente análisis de perfil interno y los argumentos del entorno para definir sus fortalezas o debilidades, la identificación de alternativas, oportunidades, objetivos, metas y recursos para transformar la situación inicial. No obstante, al transcurrir el proceso de investigación, se observa como la planeación estratégica en sí misma se transforma, busca el planteamiento de horizontes de futuro, en los cuales se desarrolla la *visión*, como un proceso de construcción colectiva y concertada para ganar mayor identidad y sentido de pertenencia, esta visión es entendida como *“la manifestación de un deseo colectivo del deber ser de una institución en un futuro preestablecido, con base en lo que la institución es hoy y sus potencialidades hacia el futuro, es un sueño con los ojos abiertos y mente lúcida, sobre la institución que se desea en un momento futuro del tiempo”*².

Afirmación que sin duda conduce a quienes ejercen la gerencia social a convertirse en facilitadores del diseño de escenarios deseados y factibles a través de la articulación de actores, que para el efecto, no solo se enmarcan en el contexto institucional, como lo refiere el autor, sino que trasciende hacia el entorno social, comunitario, local, regional, nacional para abordar el enfoque globalizador que le exige mayores niveles de competitividad. De esta forma se propone, lograr mayor integralidad, disminuir incertidumbre, prever riesgos, evitar altos costos que debiliten la inversión social y propiciar la participación de los actores desde el rol que desempeñan, incluyendo la evaluación como ejercicio constante que se proyecta hacia la concepción de impacto, y a la sostenibilidad, como elemento implícito para alcanzar perdurabilidad en el tiempo, con acciones inmersas en un proceso y no como sucesos o acontecimientos aislados.

² BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico: Un Enfoque Aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad de Humanidades Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2001. Pág. 56

CAPITULO I: América Latina frente a la Pobreza

“El mundo moderno vive una de sus peores contradicciones históricas: Tiene todos los medios materiales para garantizar a la población mundial un nivel de vida digno y un adecuado desarrollo humano, pero sin embargo millones de seres humanos luchan a diario contra el hambre, las enfermedades prevenibles, la ignorancia y la desigualdad”.¹

Esta primera parte ubica al lector en la situación de pobreza y miseria en América Latina, durante los años 1985-1990, los cuales motivaron la formulación de distintas estrategias que permitieran mejorar la crisis propia de los años ochenta.

Los datos que se tenían como referencia para ese entonces, presentaban indicadores sociales como: Incremento en el número de desocupados, reducción de salarios, desnutrición, crisis en el sector educativo, incremento de los niveles de miseria y pobreza. Este marco de la realidad expuesta, vislumbraba un panorama realmente incierto, dadas las políticas económicas en las que definitivamente, no se incluía lo social, como parte, sino como consecuencia, de la aplicación de estrategias para el crecimiento económico, que era y continua siendo considerado como factor determinante de desarrollo.

En este sentido no se hablaba de inversión social, sino de gasto, en lo que a fortalecimiento de la educación, seguridad alimentaria, salud y servicios públicos, entre otros, se refiere; acciones que eran y han sido considerados como parte del llamado “gasto social”. Hablar entonces de la formulación de políticas públicas, solo representaba un discurso, que paulatinamente se incluyó en las agendas públicas, en las instituciones del Estado y en aquellas ONG s que intervenían en temas sociales, como familia, niñez, juventud, y derechos humanos.

Con base en lo anterior es pertinente, traer a consideración las palabras expuestas por Enrique Iglesias, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo BID, quien directamente hizo referencia a la mencionada situación: *“Se nos singulariza como una región que teniendo tantos recursos, capacidad técnica, y una larga experiencia en el campo social, continúa mostrando los indicadores más deprimentes de inequidad y de pobreza. Este es un hecho que nos convoca y nos desafía, ética y políticamente”³*. En este sentido se percibe como la planeación pudo desde ese entonces, constituirse como un imaginario y la gerencia social, como el direccionamiento de la acción para transformar el panorama crítico de aquel entonces.

³ Banco Interamericano de desarrollo. Instituto Americano para el Desarrollo Social INDES: Curso de Gerencia Social para Directivos. Washington D.C. año 2004. Pág. 3.

Si bien es cierto, la situación actual de los países del sur ha tenido cambios significativos, no se puede afirmar con certeza que se hayan mejorado de manera sustancial las condiciones de inequidad de algunos tipos de población, que no han superado totalmente los indicadores de miseria, pobreza e indigencia; en este caso se destaca la población infantil, niños, niñas y jóvenes, ancianos, etnias indígenas y negritudes; los cuales, en el caso específico de Colombia, se han visto azotados por flagelos como: narcotráfico, guerrilla, paramilitarismo, cultivos de uso ilícito, desplazamiento forzado y terrorismo, campos minados que truncan la vida de la población a través de la mutilación no solo de sus cuerpos, sino de sus sueños, empobreciendo a muchos, facultando el poder social y económico de pocos.

Al respecto, es necesario conocer y analizar detenidamente las cifras del Centro de Estudios Económicos para la América Latina y El Caribe, CEPAL, que en su informe año 2006, sustenta: *“Según las últimas mediciones de pobreza e indigencia disponibles para América Latina, se observa un progreso notable en ambos frentes. Tras el estancamiento del período 1997-2002, en 2005 el porcentaje de pobres bajó del 44,0% al 39,8% y el de indigentes pasó del 19,4% al 15,4%, con respecto a 2002. De esta manera, por primera vez el porcentaje de pobres se ha situado por debajo de los niveles de 1980, mientras que la tasa de indigencia es tres puntos porcentuales inferior a la de entonces. Asimismo, entre 2002 y 2005 los volúmenes de pobreza e indigencia se redujeron 12 y 16 millones de personas respectivamente, con lo cual se interrumpe la tendencia ascendente que caracterizó a la región en las últimas décadas. Cabe esperar que para el año 2006 la tasa de pobreza se reduzca alrededor de un punto porcentual y que el número de pobres se sitúe en torno a los 205 millones⁴.*

A propósito, es válido observar y analizar la siguiente información, la cual se reconoce por los autores de esta investigación, como la más reciente publicación en el contexto latinoamericano disponible en nuestro país. Se destaca por consiguiente que corresponde a la publicación del año 2006:

⁴ Centro de Estudios Económicos para la América Latina y El Caribe, CEPAL Informe de Pobreza. en documento: POBREZA Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA POBREZA, Capitulo 1, página 1 año 2006.

Cuadro 1. AMÉRICA LATINA (18 PAÍSES): PERSONAS EN SITUACIÓN DE POBREZA E INDIGENCIA, ALREDEDOR DE 1999, 2002 Y 2005 (En porcentajes)

| | 1998/1999 | | | 2000/2002 | | | 2003/2005 | | |
|-----------|-----------|---------|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|------------|
| | AÑO | POBREZA | INDIGENCIA | AÑO | POBREZA | INDIGENCIA | AÑO | POBREZA | INDIGENCIA |
| ARGENTINA | 1999 | 23.7 | 6.6 | 2002 | 45.4 | 20.1 | 2005 | 26.0 | 9.1 |
| BOLIVIA | 1999 | 60.6 | 36.4 | 2002 | 62.4 | 37.1 | 2004 | 63.9 | 34.7 |
| BRASIL | 1999 | 37.5 | 12.9 | 2001 | 37.5 | 13.2 | 2005 | 36.3 | 10.3 |
| CHILE | 1998 | 23.2 | 5.7 | 2000 | 20.2 | 5.6 | 2003 | 18.7 | 4.7 |
| COLOMBIA | 1999 | 54.9 | 26.8 | 2002 | 51.1 | 24.6 | 2005 | 46.8 | 20.2 |
| COSTARICA | 1999 | 20.3 | 7.8 | 2002 | 20.3 | 8.2 | 2005 | 21.1 | 7.0 |
| ECUADOR | 1999 | 63.5 | 31.3 | 2002 | 49.0 | 19.4 | 2005 | 45.2 | 17.1 |
| SALVADOR | 1999 | 49.8 | 21.9 | 2001 | 48.9 | 22.1 | 2004 | 47.5 | 19.0 |
| GUATEMALA | 1998 | 61.1 | 31.6 | 2002 | 60.2 | 30.9 | ... | ... | ... |
| HONDURAS | 1999 | 79.7 | 56.8 | 2002 | 77.3 | 54.4 | 2003 | 74.8 | 53.9 |
| MEXICO | 1998 | 46.9 | 18.5 | 2002 | 39.4 | 12.6 | 2005 | 35.5 | 11.7 |
| NICARAGUA | 1998 | 69.9 | 44.6 | 2001 | 69.4 | 42.4 | ... | ... | ... |

| | 1998/1999 | | | 2000/2002 | | | 2003/2005 | | |
|-------------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|------------|
| | AÑO | POBREZA | INDIGENCIA | AÑO | POBREZA | INDIGENCIA | AÑO | POBREZA | INDIGENCIA |
| PANAMA | 1999 | 25.7 | 8.1 | 2002 | 34.0 | 17.4 | 2005 | 33.0 | 15.7 |
| PARAGUAY | 1999 | 60.6 | 33.8 | 2001 | 61.0 | 32.2 | 2005 | 60.5 | 32.1 |
| PERÚ | 1999 | 48.6 | 22.4 | 2001 | 54.8 | 24.4 | 2004 | 51.1 | 18.9 |
| R/DOMINICA CCA | 2000 | 46.9 | 22.1 | 2002 | 44.9 | 20.3 | 2005 | 47.5 | 24.6 |
| URUGUAY | 1999 | 9.4 | 1.8 | 2002 | 15.4 | 2.5 | 2005 | 18.8 | 4.1 |
| VENEZUELA | 1999 | 49.4 | 21.7 | 2002 | 48.6 | 22.2 | 2005 | 37.1 | 15.9 |

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Con respecto a la información presentada, las últimas estimaciones disponibles para los países de América Latina, correspondientes al año 2005, indican que en ese año el total de pobres alcanzaba 205 millones de personas, de los cuales 81 millones eran indigentes. El grupo integrado por Colombia, Ecuador, El Salvador, República Dominicana y Perú presentan incidencias de pobreza entre un 47% y un 51% y tasas de indigencia entre un 19% y un 25%.

Si bien es cierto, se observa en general un cambio significativo en la situación actual de estos países, también lo es que hablar de 205 millones de personas viven en condiciones de pobreza y de ellos 81 millones en indigencia es grave, no se puede pensar con frialdad y sobre todo con indiferencia, por cuanto de no tomarse los correctivos pertinentes, la situación en dos décadas más, será menos promisorio y entonces nos habremos alejado de las metas planteadas en los objetivos del milenio, proyectados al 2015. Entre los cuales no solo se hace referencia reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los sexos, reducir la mortalidad de los menores de 5 años, reducir la mortalidad materna, detener la propagación del VIH/SIDA, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. fomentar una asociación mundial para el desarrollo; sino que plantean además, la libertad para vivir sin miseria, sin temor, como valores y principios que deben ser tenidos en

cuenta en un mundo globalizado que se encuentra en guerra y en donde el terrorismo ha limitado la posibilidad de vivir dignamente, sin dejar a un lado los riesgos causados por el deterioro ambiental.

Los resultados positivos observados en la información registrada, reflejan en la actualidad un cambio sustancial al de los años 80, de acuerdo al estudio en mención, la tasa de pobreza del año 2005, es por primera vez inferior a la de este año, *“cuando se contabilizó como pobre a un 40.5% de la población, y que la tasa de indigencia es tres puntos porcentuales inferior al 18.6% observado en el mismo año. Sin embargo, esta mirada de más largo plazo muestra que la región ha demorado 25 años para reducir la incidencia de la pobreza a los niveles de 1980. Por tanto, aunque los progresos recientes en esta materia y los que se proyectan para el presente año son alentadores, no hay que olvidar que los niveles de pobreza siguen siendo muy elevados y que la región todavía tiene por delante una tarea de gran magnitud”*⁵.

En este sentido, si se tiene en cuenta el análisis del PNUD, se advierte que el desequilibrio social y económico imperante, afectan en mayor proporción a la población femenina, de esta forma, en su publicación sobre los objetivos del milenio, señala *“Tres quintas partes del billón de personas más pobres del mundo son mujeres y niñas. De los 876 millones de adultos en el mundo que no pueden leer, dos tercios son mujeres. Las mujeres empleadas en la industria y el sector de servicios ganan en promedio el 78% de lo que los hombres ganan en los mismos sectores. Aunque las mujeres proveen alrededor del 70% del trabajo no remunerado en el cuidado a los miembros de la familia, su contribución a la economía global continua siendo subvalorada”*⁶. Consideración que evidencia la inequidad en la distribución de la riqueza y los rezagos de una planeación androcéntrica, sin perspectiva de género.

Basta analizar el caso específico de nuestro país para pensar que necesariamente se debe mejorar la inversión social, pensar en una redistribución equitativa del ingreso, que apunte a mejorar las actuales condiciones de vida de la población vulnerable situada en buena parte del territorio.

Al respecto, el informe del Banco Mundial año 2007, afirma que la desigualdad, la mala distribución del ingreso afecta las metas del desarrollo del milenio por ejemplo, la tasa de mortalidad de niños menores de cinco años, asciende a 39.1 de cada mil entre los más pobres-y a 15.1 por cada mil entre los pudientes-, lo que constituye según el Banco una prueba, de que la desigualdad de ingreso influye en la mortalidad de la niñez.

El Departamento de Nariño con base en información consignada en el Plan de Desarrollo 2004-2007, reporta que “de la población total (1.719.162 habitantes), el

⁵ Ibidem. Capítulo 1.

⁶ ARANGO, Juan Ignacio. Analista coordinación de Naciones Unidas [online]. 19 de agosto de 2005. Tomado de Internet: <www.pnud.org>.

53% presentan Necesidades Básicas Insatisfechas y 27,4% se encuentran en situación de miseria.

Los indicadores muestran una situación crítica en los municipios de La Florida que tiene NBI superiores al 90.4; Providencia 96,2; El Rosario 99,7; Magüi Payán 96,6.

De la población con NBI, únicamente el 72,2% están afiliados al Régimen Subsidiado en Salud; con altos niveles de concentración en diez municipios (Pasto, Ipiales, Túquerres, Tumaco, Barbacoas, Sandoná, Samaniego, La Unión, Guachucal, Cumbal)⁷.

Al respecto es importante señalar que, el pacífico y otras subregiones, son una clara muestra de la ausencia del Estado, de la corrupción administrativa y de la inexistencia de Políticas Públicas acompañadas de niveles de Gerencia Social que impliquen la concertación para la construcción de procesos de planeación estratégica participativa, que permitan en una verdadera participación de actores, seguimiento, control social y evaluación para conocer cómo se han mejorado los indicadores iniciales, y por lo tanto establecer el impacto y los medios para la sostenibilidad.

A continuación, observemos indicadores publicados por el Instituto Departamental de Salud de Nariño IDSN, los que para esta investigación se constituyen en la fuente más actualizada y cercana a la realidad del departamento por ser la fuente oficial de la Gobernación de Nariño.

⁷ Gobernación de Nariño. Plan de Desarrollo 2004-2007, La Fuerza del Cambio Continúa. Empresa Editora de Nariño. San Juan de Pasto, año 2004. Pág. 16.

Cuadro 2. Indicadores socioeconómicos básicos Departamento de Nariño año 2005

| INDICADOR | NARIÑO | COLOMBIA |
|---|-----------------------|---------------------------------|
| Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI | 56.3 981.721 HB | 51.8% 17.49% ZU 51.54% ZR |
| Coeficiente GINNI, indicador de equidad respecto al ingreso, donde 0 representa perfecta distribución y 1 es absoluta desigualdad | 0.55 | |
| Años promedio de Educación para población de 15 y más años | 5.8 | 7.6 |
| Porcentaje de Analfabetismo en hombres | 11.2 | 9.7 |
| Porcentaje de analfabetismo en mujeres | 14.5 | 8.9 |
| Porcentaje de Analfabetismo Total | 13.0 | 9% |
| Tasa de Asistencia en educación básica, porcentaje de niños matriculados de 5 a 15 años | 83.8 | |
| Años promedio de educación por habitante. El CEPAL considera 11 años como capital humano para defenderse de la pobreza. | 7.4 | |
| Tasa de desempleo | 11.6 | 11,4 |
| Tasa de sub empleo | 40.8 | 36,8 |

Fuente: Gobernación de Nariño, Secretaría de Planeación: Documento: Plan Departamental de la Mujer. Año 2005

Con relación al tema, es preciso observar de manera detallada la situación de los diez y seis (16) municipios de Nariño que de acuerdo al DANE presentan los más altos índices de Necesidades Básicas Insatisfechas, entre los que se destacan aquellos ubicados en la costa pacífica, cordillera occidental y la zona centro occidente.

Se hace necesario aclarar que las cifras que se relacionan en los siguientes cuadros, fueron tomadas de las publicaciones hechas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, el cual se constituye en la única fuente oficial para Colombia.

Cuadro 3. Municipios con mayor índice de NBI y miseria en el Departamento de Nariño DANE 2007

| MUNICIPIO | %NBI |
|---------------|-------|
| El Rosario | 99.70 |
| Magüi | 96.55 |
| Providencia | 96.30 |
| Roberto Payán | 90.05 |
| Barbacoas | 88.43 |
| Santacruz | 90.40 |
| Albán | 85.62 |
| Olaya Herrera | 83.22 |
| Los Andes | 82.76 |
| El Peñol | 80.60 |
| Mosquera | 81.16 |
| a Florida | 80.42 |
| La Llanada | 79.90 |
| Linares | 79.45 |
| Córdoba | 75.22 |
| La Tola | 70.80 |

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE 2007

Sumado a lo anterior, la situación generada por el conflicto armado hace retroceder los posibles logros sobre mejoramiento de la situación de pobreza y miseria, ya que el desplazamiento masivo desde diferentes regiones, han aumentado el núcleo de personas que viven en condiciones de extrema necesidad, no solo en lo que hace referencia a bienes y acceso a servicios de salud, vivienda digna, educación, etc., sino también a las huellas emocionales y mentales que ha dejado la guerra en esta población que ha tenido que abandonar su vida, su arraigo y refugiarse en recintos temporales perdiendo su identidad cultural y su autoestima, valores fundamentales en la construcción de tejido social.

Al respecto se afirma, que en los últimos cinco años se ha incrementado en la zona rural de los municipios de la cordillera occidental, Policarpa, Leyva, El Rosario, Cumbitara, en el Pié de Monte Costero, Costa Pacífica: Municipio de El Charco, La Tola, Santa Bárbara, y en la Zona Sur, el municipio de Cumbal, debido a la presencia y enfrentamiento de los actores armados del conflicto, así como al narcotráfico y la erradicación de cultivos de uso ilícito a través de la fumigación. Se estima de acuerdo a las cifras que oficialmente maneja Acción Social, que en el año 2007 en Nariño existen 59.380 personas en condición de desplazamiento⁸, lo que ha generado para esta población, inseguridad, desnutrición en sus niñas y niños, efectos psicológicos, miseria, escaso acceso a servicios de salud, educación, vivienda; esto es, vivir o sobre vivir en condiciones indignas para un ser humano, agotar los recursos naturales y dilapidar el ecosistema; pero desafortunadamente, al parecer, en los indicadores no se alcanza a reflejar las consecuencias de la guerra en lo local.

Así las cosas, se insiste que pese a que hayamos logrado un crecimiento económico nacional histórico 6.8%, y que algunos indicadores presenten variación en la situación de pobreza y miseria, se debe tener en cuenta que continua existiendo “desigualdad”, que la brecha entre ricos y pobres es cada vez más grande y que de continuar la situación de conflicto armado que implica mayor “gasto” o “inversión” en política de seguridad, se invertirá en menores proporciones en lo social, lo que implica un mayor esfuerzo del Estado, de las Organizaciones No Gubernamentales, de las Organizaciones Sociales, de los Actores en encontrar nuevas estrategias de acción y definir con claridad políticas públicas coherentes a las condiciones de la población más vulnerable del país.

Se requiere no solo de una nueva forma de pensar lo político, lo económico y lo social, sino de pensar y actuar de manera articulada, con capacidad de concertar, coordinar, integrar, consolidar y estructurar redes, generar verdaderos escenarios para la participación y la toma de decisiones de la sociedad organizada, capacitada y comprometida, pensar y reflexionar en conjunto de que no se puede seguir esperando el paternalismo del Estado, por que no existen recursos disponibles; y para ello, se debe partir de realidades como la disminución de las rentas a los municipios y departamentos; significa encontrar en las riquezas materiales, tangibles e intangibles, para despegar desde el territorio, desde lo local sin apartarse de los cambios que suceden en el mundo, por que se requiere de ser también competitivos, innovar y ser creativos.

Con base en los anteriores planteamientos y en concordancia con la filosofía que sustenta la Gerencia Social, se hace necesario no perder de vista los postulados

⁸ Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – Acción Social. Registro Acumulado Febrero 3 de 2007.

de Kliksberg, cuando afirma de manera acertada que: *“El Gerente debería tener capacidades para orientarse hacia la articulación social. La participación en los programas no debe ser, en general, individual, sino, social. El gerente social deberá disponer de capacidades especiales para concertar, así mismo deberá ser capaz de concertar con organismos de otras áreas (...) y especialmente preparado para detectar e impulsar concertaciones con la sociedad civil en derredor del mismo”*⁹.

Esta lectura general de la realidad, aporta elementos básicos al Gerente social, por cuanto le permite establecer la relación del ser humano como sujeto y actor frente a su desarrollo, reconocer su situación actual y proyectar lo deseado en el futuro; le permiten reconocer la articulación y concertación como habilidades que deben surgir de la práctica, de la convivencia con los agentes o actores, con las instituciones, administraciones territoriales para buscar la forma de articular redes, construir agendas públicas con temas sociales no solo económicos o de infraestructura, proponer alternativas que fortalezcan los procesos democráticos altamente participativos, a través de los cuales se tenga en cuenta que “Sin desarrollo social paralelo, no habrá desarrollo económico satisfactorio” (James Wolfensohn).

Se han establecido a lo largo de este capítulo algunos indicadores que muestran claramente las actuales condiciones de vida de una gran parte de la población de América Latina, sin dejar a un lado a Colombia y el Departamento de Nariño. Pese a que la situación no es alentadora, es pertinente reconocer que se han dado pasos importantes para mejorar la situación y que aún queda mucho por hacer para alcanzar niveles óptimos, por lo que se iniciará en los próximos capítulos el abordaje del tema de Gerencia Social, como un nuevo enfoque que aporta a la construcción del territorio que se quiere para las generaciones actuales y para aquellas que serán parte del futuro.

⁹ Kliksberg, Bernardo, ¿Cómo Enfrentar la Pobreza?. Estrategias y experiencias organizacionales innovadoras. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires Argentina, 1989. p.151.

CAPÍTULO II: ¿Qué puede aportar la Gerencia Social en el actual contexto?

“En gerencia moderna el enfoque prescriptivo está siendo reemplazado por el enfoque “heurístico”, que plantea la gerencia como un campo de experimentación social altamente complejo, donde estamos buscando permanentemente fórmulas creativas”. (Bernardo Kliksberg 1.989)

El desarrollo del proceso en esta etapa de investigación, tiene como punto de partida, lo que se puede denominar, como teorización o conceptualización de la Gerencia Social, es decir, que la iniciativa de Bernardo Kliksberg, en su ponencia “¿Cómo formar gerentes sociales?, elementos para el diseño de estrategias”, se conviertan en verdaderas herramientas para la implementación de iniciativas hacia la formulación de modelos de análisis y de aplicación con enfoque gerencial y social, que permita transformar la realidad hacia la restitución de servicios sociales por encima de los mínimos.

En este sentido, es necesario resaltar el concepto de “Deuda Social”, que desafortunadamente, no ha pasado de ser un juego de palabras, dentro de los discursos en el ámbito social, al que debe dársele mayor debate; posicionar desde la radicalidad de la gerencia clásica o general, la comprensión del termino y su relación con la “Brecha” entre *los “límites mínimos de ingreso necesarios para la subsistencia y la situación de los ingresos reales”¹⁰, “ingresos con respecto a la línea de pobreza”, cifras que oscilan entre 3% y el 23% del producto bruto.* Y por otra parte, frente al descenso de la participación del salario en el mismo. Es decir que el tamaño de la deuda social lleva a pensar en las enormes implicaciones que ha de generar la inversión para compensar y sobre pasar la misma para lograr un punto de equilibrio, momento en el cual se habrá superado la deuda.

Aplicar la gerencia social en un mundo en el que cotidianamente se presentan cambios y transformaciones es quizás una tarea difícil, la realidad obliga a pensar en la creatividad para poder sortear las dificultades y poder alcanzar objetivos a través de la aplicación de nuevas herramientas. Pensar en el desarrollo a escala humana como lo plantea Manfred Max Neef es sin duda un reto que nos introduce paulatinamente en la planeación estratégica como herramienta para la construcción de un futuro deseable. Sin embargo, la sola utilización de herramientas, no garantiza el éxito de los gerentes sociales, hace falta conocer la realidad que se está manejando y qué actores intervienen de manera directa e indirecta en ella, por lo tanto es necesario retomar los estudios realizados y de esta forma, abordar la experiencia y la teoría aplicada, con el fin de encontrar algunas respuestas a los interrogantes planteados.

¹⁰ Kliksberg, Bernardo. Op. Cit. Pág. 131.

Es importante conocer, cómo en el momento en que se inicia la transformación de los modelos de desarrollo, que tuvieron como eje o centro el Estado y las nuevas formas de concebir la organización, se plantean nuevas propuestas sobre la relación que debe existir entre el Estado y la sociedad; en tal sentido, se afirma que *“desde un ángulo distinto, en el papel de la transformación del Estado, analizado por Messner (1996), ubica las tendencias del cambio como dirigidas hacia la formación de una sociedad más organizada, a partir de la manera con la que los actores colectivos desarrollan condiciones para influir en los procesos políticos, la toma de decisiones, y la configuración misma de la sociedad. De acuerdo con sus estudios, esas líneas perfilan la transición de un Estado ejecutor a un Estado cooperativo, que interactúa con una sociedad activa; este proceso requiere de nuevos sistemas de coordinación, con conceptos incorporados a una visión gerencial que considera formas de gestión distintas”*¹¹.

Esta nueva forma de concebir las relaciones entre Estado y sociedad, propone otra forma de aplicar la administración a través de la gerencia, entendida ésta como una nueva forma de coordinación social que soporta la horizontalidad como principio, a través de la cual se logra mayor coordinación y articulación entre las redes de organizaciones, los actores y el mismo Estado.

En este orden de ideas, no se podría aplicar el ejercicio de la gerencia tradicional, consistente en un proceso de seleccionar políticas de estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso adecuado de los recursos organizacionales, definición de los objetivos, identificación de recursos y la formulación y desarrollo de planes; implica como lo sustenta Kliksberg, abordar un nuevo enfoque, *“en gerencia moderna el enfoque prescriptivo está siendo reemplazado por el enfoque “heurístico”, que plantea la gerencia como un campo de experimentación social altamente complejo, donde estamos buscando permanentemente fórmulas creativas”*¹².

Plantea entonces, la creatividad y la posibilidad de enfrentarse a los cambios vertiginosos de la realidad social, del medio y de las necesidades evidentes de las personas que hacen parte de un territorio determinado, lo que la hace ágil, no estática ni básica en el sentido de trabajar sobre los esquemas de la administración para la obtención de recursos, sino que pone al servicio herramientas gerenciales, entre ellas la planeación para ganar eficiencia en los procesos.

Este nuevo enfoque, orientado a la Gerencia Social, introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de cooperación y de capacidades específicas para el manejo de la complejidad, no obstante pareciera ser como lo define Bernardo Kliksberg, que aún no se han dado las condiciones para asumir el reto: *“En América Latina los administradores profesionales han sido*

¹¹ GUARDARRAMA, Sánchez Gloria. Gerencia Pública y Política Social en Latinoamérica. Economía, sociedad y territorio. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Ciencias Sociales y Humanidades. Enero-junio, vol. IV, número 13. Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México pp127-162.

¹² KLIKSBURG, Bernardo. Op. Cit. Pág. 142.

con frecuencia entrenados sólo para manejar estructuras burocrático-formales. Se les enseña acerca de organigramas, manuales de normas, descripciones de puestos, mandar memorandos. Ello no habilita para lidiar con un programa social, donde están presionando los lobbies, los políticos, la población asistida y cotidianamente se producen variaciones, e incluso una parte de la población puede desaparecer porque la tierra donde está asentada se hace inhabitable (...) La gerencia en el campo social es, como sugiere Rondinelli, una gerencia en donde no hay un diseño previo y una acción posterior, sino que ambos deberían fusionarse en el día a día. Hay que actuar, retroalimentar, y se necesita una gerencia totalmente adaptativa”¹³.

Una vez más, se ve reflejada la característica de dinámica, una herramienta que pueda ser utilizada de manera flexible, pero no débil, con propiedades a una verdadera construcción de proceso con acciones que permitan de-construir y de-codificar, para re-construir y re-inventar.

Para el autor, la “Gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficit sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

Practicarla requiere ante todo pasar del enfoque prescriptivo usual en gerencia en otros campos, a un enfoque esencialmente “heurístico”. *Esta no es un área donde los problemas se pueden solucionar recurriendo a “recetas” disponibles, o a manuales, que prescriben qué se debe hacer. Es un terreno denso, surcado de complejidades, donde se debe hacer “un trabajo heurístico” explorar la realidad, prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y error, reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos”¹⁴.*

En tal sentido, se plantea la necesidad de emplear métodos que a parte de ser creativos, deben ser técnicos, que posibiliten ajustes más no improvisación, cobra sentido entonces pensar cómo la Planeación Estratégica se puede aproximar hacia la gerencia, no en el sentido de administrar con eficiencia y eficacia los recursos para obtener utilidades, ya se ha sustentado con anterioridad que se trata de trabajar con el talento humano, capital social y tejido humano en un entorno o realidad específica, con características distintas unos de otros y con recursos cada vez más limitados para alcanzar las metas propuestas.

Al respecto es notable el aporte que realiza Bozeman, en cuanto a afirmar que: *“La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales y se refiere a conocimientos y prácticas que sirven de apoyo a la intervención de distintos actores en la resolución de los problemas implicados en el desarrollo social. Propone la construcción de políticas públicas, programas y*

¹³ Idem. P. 144.

¹⁴ Kliksberg, Bernardo. Publicación Artículo: Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. Enero de 2005.

proyectos de manera más flexible, descentralizada y participativa, tomando elementos teóricos y metodológicos provenientes de distintas disciplinas.

Por eso su enfoque se estructura en torno a un compromiso ético fundado en la equidad, la democracia y la eficacia y eficiencia en el diseño y gestión de políticas y programas en favor del desarrollo humano y social, que articulen lo social con lo económico”¹⁵.

Es importante ante los anteriores planteamientos no dejar a un lado los postulados que sobre gerencia social realiza Isabel Licha, cuando sostiene que *“La Gerencia Social constituye un nuevo enfoque de gestión de políticas sociales. La Gerencia Social se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales en la resolución de los problemas que entaban el desarrollo social.*

*La Gerencia Social como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que si bien es cierto adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias”.*¹⁶

Ante estos postulados, la misión del gerente social está ligada de manera incondicional al desarrollo de actitudes y potencialidades para la negociación, la coordinación y la construcción de habilidades y destrezas que le permitan ser creativo para articular actores a los escenarios en que se debate el cambio social, se formulan políticas y se construye, solo en ocasiones, de manera concertada y participativa el futuro.

Es importante reconocer, que en ese compromiso de formular políticas públicas, el gerente social debe generar un criterio formativo en temas relacionados con la planeación, ya que le permite, organizar los pasos en su proyección profesional y su actuar con la comunidad, posibilita además que los sueños e ideales, de todos, por mejorar la sociedad se materialicen poco a poco y permitan medir los cambios, ya que si se logra identificar las fallas o errores a tiempo se puede avanzar en la formulación de planes de mejoramiento, para lograr el objetivo superior del cambio social.

En este sentido, se impone la evaluación a partir del reconocimiento de que la gestión de un plan, programa o proyecto con enfoque social no termina con su elaboración y puesta en marcha, este solo puede terminar con la evaluación de los resultados y la verificación del cumplimiento de los objetivos que son parte fundamental de la *misión* de toda empresa.

15 Bozeman 1998:476. Economía, Sociedad y Territorio, Vol. IV, núm. 13, 2003, 127-162.

16 LICHA, Isabel. El Enfoque de Gerencia Social. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”, junio 2000. INDES 2002. Páginas 8-10

Sin embargo, no se debe entender que es una parte al final del proceso de intervención, sino, que es un factor constante que permitirá conocer la *suficiencia* de los recursos invertidos, la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, la *eficacia* en cuanto al logro de objetivos y la *efectividad* ósea el impacto real en el desarrollo integral del territorio.

A partir de esta aproximación se puede ya ir identificando cual es la relación entre la gerencia social y la planeación estratégica; sin embargo, se requiere llegar más allá para interpretar como los elementos que se incorporan adquieren un nuevo orden, por lo que se sugiere continuar profundizando más en el tema a partir del desarrollo del siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: ¿Qué relación existe entre Gerencia Social y Planeación Estratégica?

“La planificación consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él”. R.L. Ackoff (1.973)

La Gerencia Social se entiende como un nuevo modelo administrativo, que busca la eficiencia en el sentido de definir la relación entre recursos invertidos y resultados obtenidos, la eficacia, esto es el cambio en el problema, en un período de tiempo, a través de la utilización de estrategias, busca generar impacto, como la transformación cualitativa de la realidad, aplicando herramientas básicas de la gerencia integral para lograr mayores niveles de competitividad.

Por lo tanto, no puede hablarse de Gerencia Social, sin involucrar el diseño y la utilización de estrategias que indiquen la ruta metodológica para lograr los objetivos propuestos, alcanzar las metas y definir los tiempos, espacios, actores, escenarios en los que sucede una realidad que se desea transformar.

Una persona puede adoptar tres tipos de actitudes frente al futuro: “la del avestruz, la cual consiste en negarse a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se impongan, con los traumas que ello implica (actitud pasiva), la del bombero, o sea, que aparezca el fuego para combatirlo, con el riesgo que ello implica (actitud reactiva), y la del vigía, o sea estar vigilante para neutralizar las amenazas (actitud proactiva) y/o aprovechar las oportunidades (actitud proactiva o prospectiva)”¹⁷

A partir de este análisis, se permite pensar que quizás en la realidad de América Latina, así como en nuestra realidad regional y local, observamos con mayor frecuencia una actitud pasiva, con una alta dosis de incredulidad frente a la posibilidad de actuar para lograr el cambio, en este sentido esperamos a que no haya nada más que hacer para optar por una posición crítica, sin aportes que induzcan a construir, pero, para ello, se necesita privilegiar actitudes preventivas para disminuir la incertidumbre de los cambios y la “capacidad para gerenciar la complejidad” .

La planeación estratégica, integra la posibilidad de visualizar, pensar, construir, diseñar, actuar, desde el presente para lograr cambios en el futuro, a través de herramientas concretas, como los planes estratégicos, concebidos como “*el resultado de un ejercicio colectivo, en donde, a partir de la definición de una*

¹⁷ BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico Un Enfoque Aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad de Humanidades Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2001. pág. 22.

misión institucional y una imagen futura deseada y factible (visión), se definen los objetivos y las estrategias para lograr la imagen preestablecida”¹⁸.

En este sentido se incluye el “futuro” como elemento básico para diseñar estrategias que permitan a la gerencia social hacer realidad sus planteamientos filosóficos, tal y como lo definiera Eleonora Masini, al plantear “ *la reflexión acerca del futuro siempre ha sido parte del ser humano porque hace parte de un profundo anhelo del hombre: la necesidad de dar sentido a su existencia. El futuro es un símbolo que le da significado al pasado y hace soportable el presente, al crear un propósito de vida por el que valga la pena luchar. Ante todo el futuro es una categoría mental, no una realidad materializada*”.¹⁹ Al respecto se indica, que a través de esta perspectiva, el futuro se observa como algo en construcción permanente, y se incorpora el futuro global o futuro común de la humanidad en la acción personal de los individuos. De esta forma se trata de tomar conciencia acerca del peso de las acciones cotidianas sobre los procesos en curso, “para poder dialogar mañana, sin amargura, con las nuevas generaciones y con aquellos que nos pedirán cuentas sobre nuestra gestión de hoy” (Goux–Baudiment, 1996).²⁰

En tal sentido la planeación no es un ejercicio excluyente, propone desde todo punto de vista la participación de actores reales que conocen plenamente la realidad de su entorno (institucional o territorial), para poder diseñar las estrategias que permitan su transformación en el tiempo, a partir de una visión deseada.

De igual forma, la planeación es dinámica, prevé la definición de una parte operativa que es indispensable para alcanzar lo estratégico, considera la cultura organizacional, como un factor clave para lograr las metas; “*si bien es cierto que la organización es una condición para el logro de objetivos institucionales, ya que una organización inapropiada se convierte en el mayor obstáculo para que las personas logren los objetivos al interior de la institución, la creación de una cultura orientada a generar liderazgos, crear motivación, sentido de compromiso con la entidad es fundamental en el logro de objetivos. Al fin y al cabo, el corazón de las instituciones son las personas y no los edificios, los equipos o las máquinas*”²¹.

¹⁸ BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico Un Enfoque Aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad de Humanidades Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2001. pág. 28

¹⁹ MASINI, Eleonora, citada por: MEDINA Javier y ORTEGÓN Edgar en: Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. ED. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile, septiembre de 2006. pág. 117.

²⁰ op.citp., Pág. 145.

²¹ BANGUERO, Harold: Prospectiva y Planeamiento Estratégico Un Enfoque Aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad de Humanidades Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2001. pág. 28

Esta propuesta de una Planeación Estratégica altamente participativa, que se fundamenta en la percepción de los seres humanos como sujetos capaces de aportar en la definición de alternativas de acción al interior de organizaciones de base o empresas, se cristaliza en el desarrollo de procesos que fundamentan el quehacer del Gerente Social, le entrega herramientas técnicas tangibles que le permiten delimitar la acción en un territorio, plantear objetivos, metas, acciones, definir tiempos, especificar recursos, a partir del análisis de una situación real, en la que interfieren factores de tipo interno y externo que la afectan, encausándolo para que sea factible encontrar el Desarrollo, *entendido éste, como un sistema dinámico que está compuesto por factores: económicos, sociales, culturales, políticos, científico-tecnológicos. Estos elementos no están allí, únicamente, como las partes que forman el todo, sino guardando íntima relación y mutua dependencia, de modo que basta con introducir un cambio en uno de ellos (el económico, por ejemplo), para que inmediatamente este cambio produzca modificaciones en los restantes, o sea: en el factor social, en el cultural, en el político y en el científico-tecnológico*²².

En tal sentido, al definir el horizonte del desarrollo se debe priorizar el ejercicio del gerente social a partir de la utilización de metodologías y técnicas apropiadas y pertinentes a los cambios que la complejidad del mundo de hoy han definido; procesos como la globalización, cambios científicos y tecnológicos le obligan a adoptar enfoques de planeación más proactivos, pensados y no improvisados.

Es preciso entonces identificar el estudio de la realidad en la que se ubican los seres humanos, el contexto social, que necesita ser caracterizado de manera integral, conocer los elementos internos que lo fortalecen y aquellos que le significan limitación para su desarrollo; identificar los factores externos que se visualizan como oportunidades o que definitivamente se presentan como amenazas para el logro de sus objetivos, significa estudiar, reconocer una realidad y permitirse compararla con una situación ideal, para evaluar cuan distante es la una de la otra y qué se necesita para aproximarse más a lo ideal; esto es lo que se denomina, diagnóstico.

En el diagnóstico, se precisa la concepción de la realidad de manera integral en la que se debe estudiar el territorio, la organización o la institución desde lo económico, político, social, físico espacial, cultural, étnico, ambiental, etc., es decir, desde cada sector o dimensión del desarrollo, con la capacidad de interpretar la interacción del hombre con cada uno de estos y la afectación de éstos sobre la condición o posición del mismo a partir de su realidad.

²² MOJICA SASTOQUE, Francisco. La Prospectiva Técnicas para visualizar el futuro. Fondo Editorial LEGIS. Bogotá Colombia 1.991. pág. 8

Pero qué tipo de herramientas utiliza la planeación estratégica en el campo de la Gerencia Social?, en este aspecto es válido destacar el papel que juegan los Indicadores, las Estadísticas, como elementos o factores que deben compararse y medir en períodos de tiempo establecidos, para identificar tendencias y tener la factibilidad de evaluar el impacto de sus acciones; de igual forma, es importante percibir como los sujetos, interpretan su realidad, la interiorizan y a partir de esto tienen la capacidad de construir de manera concertada y participativa una diferente, por lo que es indispensable, definir dentro de los procesos sociales la participación activa de los actores o agentes, que cumplan la concepción de su etiología latina, que proviene del verbo *agere*, cuyo significado es obrar; Así pues, agente y actor significan el que obra.

Para la planeación estratégica, la construcción de un futuro, se apoya en técnicas diversas como: Lluvia de Ideas, método Delphi, Juego de Actores, Matriz de Impacto Cruzado, entre otros, las cuales no se realizan de manera aislada a los actores o agentes sociales, por el contrario, cada una de éstas toma vida, en el momento en que es desarrollada con estos y acompañada de otras técnicas, que ponen a prueba la creatividad del facilitador del proceso, como única condición para producir los resultados esperados.

No obstante, la planeación estratégica es formal, establece un proceso dentro de un ciclo cronológico, asignando responsabilidades, reconociendo roles, validando los aportes de cada individuo, utilizando procedimientos y formatos que permitan recuperar de manera detallada lo vivido, permite entre otras cosas validar procesos y aprender a racionalizar las experiencias.

En este marco lógico, no se puede dejar a un lado la importancia de la Evaluación de los procesos de intervención desde la perspectiva de la Gerencia Social y la Planeación, por cuanto implican la verificación del cumplimiento de los objetivos, la suficiencia de los recursos utilizados y la transparencia en el manejo de los mismos; así como su disponibilidad, adecuación y calidad de los recursos humanos, físicos y financieros utilizados.

“La eficiencia en el uso de los recursos disponibles para el logro de las metas y objetivos. Se evalúa la productividad de los recursos, o sea, la cantidad de recurso utilizado por unidad de logro obtenido, el análisis permite saber si los procesos, procedimientos, tecnologías y organización fueron o no eficientes en el propósito de lograr los objetivos.”

La eficacia: o sea, la evaluación del grado de éxito o fracaso del plan en términos de logro de las metas y de los objetivos. Este análisis implica una rigurosa contrastación entre las metas propuestas y los resultados obtenidos al final...

La efectividad: entendida como el impacto del plan en términos de su aporte a la solución de los problemas y al aprovechamiento de las oportunidades, es decir su contribución al desarrollo económico, social, cultural, etc., de una región o país.

Debe anotarse aquí el hecho de que, aunque existe una estrecha relación entre los conceptos de eficacia y efectividad, sin embargo, significan cosas diferentes, ya que un plan puede ser 100% exitoso al cumplir con las metas y objetivos propuestos, pero poco efectivo en el sentido de que su aporte al desarrollo institucional puede ser muy modesto²³.

Con base en lo anterior, no se puede negar la importancia de apoyar la Gerencia Social, con la Planeación Estratégica, teniendo en cuenta a demás la evaluación como un ejercicio continuo o constante, porque permite determinar hasta qué punto se están cumpliendo las metas, los objetivos y realizar los ajustes pertinentes o realizar cambios radicales, de esta manera se entiende con mayor claridad el ciclo de la gestión que apunta al desarrollo coherente y sistemático de las fases: planeación, ejecución y evaluación.

Al respecto, se plantea que: *“Estas funciones organizacionales de la evaluación justificarían por sí solas su imprescindible necesidad. Sin embargo, existen hoy en América Latina otros motivos aún más poderosos que obligan a llevarla a cabo de la manera más eficiente posible. En efecto, la evaluación de políticas y programas sociales adquiere una enorme significación dadas la escasez de recursos con que cuentan los gobiernos de la región y las agudas necesidades básicas de los sectores más populares y de los grupos más desfavorecidos de la sociedad, afectados por la actual crisis económica. En estas condiciones se hace indispensable que la escasa cuota de recursos que se destina a las políticas sociales se emplee con el máximo de eficiencia posible y asegure un alto grado de efectividad²⁴.*

²³ BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico Un Enfoque Aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad de Humanidades Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2001. pág. 150.

²⁴ SULBRANDT, José. Evaluación de Políticas y Programas Sociales Masivos en el Sector Público. En Cómo Enfrentar la Pobreza de Kliksberg, Bernardo. GRUPO EDITOR LATINOAMERICANO Colección de Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires Argentina 1.989. pág. 148-149.

Es importante empezar a reconocer por un lado, que solo así es posible la materialización de la Gerencia Social y por otro, que es necesario cuestionarse sobre si la participación equitativa es la solución, o se hace necesario, lograr desde el gasto público un enfoque social no basado en los mínimos, expuestos anteriormente, para que exista una verdadera equidad, es decir, que la inversión social sea superior a la deuda, para que esta deuda social no siga en crecimiento, y su inversión tenga un seguimiento y una evaluación aplicada a los diferentes programas y planes, que se implementan desde lo público y lo privado, bajo una verdadera política social, para la disminución de la pobreza; ligado todo ello, a un concepto de desarrollo como el citado anteriormente.

Lógicamente que para lograr esto, se requiere de varios elementos, empezando por una actitud proactiva de verdadera articulación social, que respete lo propio, la localidad, la “Sazón del Sur”, como es el caso de reconocer que *“están surgiendo en América Latina nuevas formas de asociación social, de recreación del tejido social”*²⁵, ya que como lo menciona el autor, deben ser estos espacios de participación democrática, las nuevas interlocuciones sociales, como formas de cohesión y articulación.

Esta cohesión y articulación, son el camino para legitimar el concepto de deuda social, que implica una apropiación, articulada y dinámica, de análisis sociales frente a la pobreza, lo que requiere de mejorar las capacidades de gestión e implementación de las políticas y los programas sociales y llegar a verdaderas transformaciones de fondo, sin importar el modelo político y económico existente.

Por ello la Gerencia Social debe ser reevaluada, no puede ser juzgada desde una gerencia administrativa y pública, sino entendida en tres momentos esenciales: la praxis del gerente de programas sociales, el perfil deseado del gerente social y algunas posibles estrategias para que el gerente social logre la formación adecuada y se enfrente al medio social con la gallardía que ello implica. La adecuada sinergia entre estos elementos permitirá definir su rol, el cual debe asumir con responsabilidad frente al compromiso, estableciendo la certeza de que no todo es factible de cambiar de manera estructural y que cada proceso conlleva períodos de tiempo que podrán desgastar tanto a los actores involucrados como a sí mismo, pero que a partir de la búsqueda de alternativas se puede modificar la situación inicial.

La integración de la Gerencia Social y la Planeación Estratégica, con énfasis en la Evaluación, Seguimiento y Sostenibilidad, es sin lugar a dudas, parte de un dilema, que se puede empezar a esclarecer, frente a la sostenibilidad de los

²⁵ Ídem. Pág. 132.

procesos sociales transformadores y a la proyección que a mediano y largo plazo se pueda lograr.

Como Gerente Social, ha de tenerse en cuenta las ambigüedades de los objetivos de los programas sociales, que siempre se analizan desde la ejecución presupuestal, como el gasto y no como la inversión. La complejidad de la política social al implementar programas sociales, *“los problemas políticos enfrentados por programas de metas distributivas” y las restricciones de ese orden que pesan sobre los administradores encargados de asegurar que los receptores de status bajo se beneficien realmente de los bienes y servicios gubernamentales*²⁶; por lo tanto, hay que pensar que todos los actores que influyen en la organización de los recursos y su verificación en la inversión, sean abiertos al análisis de participación de diferentes grupos, en algunos casos sin metas acordadas, lo que requiere de espacios abiertos de participación e interpretación de realidades y fenómenos sociales, propios de los contextos existentes, que lleven más que a la formulación de políticas sociales a la implementación de las mismas; se llega entonces, a la posibilidad de acceso, que es medianamente dada para la clase media, y distante para la clase baja, que se enfrenta a la calidad de lo que se hace y no a la cantidad de lo que se brinda, con grandes dificultades de coordinación y un alto nivel de centralización.

En este sentido se presentan elementos claros, al alcance de todos y reflejados en lo cotidiano, desde las propias comunidades, desde los representantes de organizaciones, desde el espacio y corresponsabilidad pública con características de dinámica y sinergia con lo privado, que se deben discutir desde la Gerencia Social y que se enumeran tal como los propone Kliksberg: *“Turbulencia” de los Objetivos, Complejidad política de los procesos de implementación, Tema de Acceso, Relevancia del estilo, Dificultad de coordinación y la necesidad de descentralización*²⁷.

Para lograr lo anterior y materializarlo, desde una visión de la Gerencia Social, se requiere de un gerente social con gran capacidad para gerenciar la complejidad, es decir enfrentarla desde el manejo de la realidad, pero con una habilidad de observar y hacer lecturas sociales de lo observado; con énfasis en generar una verdadera articulación social, es decir, que tenga la visión de sentar hacia un mismo objetivo los diferentes actores sociales y profesionales en beneficio de producir sinergias con posibilidad de materializar lo teorizado; con habilidades de concertación, para que pueda identificar *“puntos comunes, resistencias, y a su vez diseñe estrategias de negociación movilizanddo acuerdos institucionales, estableciendo sistemas de control en su implementación*²⁸; que aplique una

²⁶ Ídem, cita tomada por KLISBERG, Bernardo, de GRINDLE Merilee. Pág. 134.

²⁷ Ídem, capítulo 6.

²⁸ Ídem. Pág. 139.

gerencia de frontera tecnológica, que le permita crear una organización abierta, flexible, innovativa, participativa, proporcionando un verdadero trabajo en equipo; y con formación en el compromiso, lo que determina una identificación activa, con la democratización, el cambio y el desarrollo.

Si se quiere lograr lo anterior, se debe analizar por ultimo, los vacíos en los programas de formación de Gerentes Sociales, pues, no han logrado plasmar en sus currículos los enfoques formativos hacia la potencialización de verdaderas cualidades gerenciales, ni re-creación de iniciativas que se puedan dar en un sistema científico-tecnológico; tampoco se ha logrado captar el interés de formar a otras disciplinas, incluyendo las ciencias administrativas, con un enfoque abierto a la dinámica social y en relación a la restitución de derechos, que no recaiga exclusivamente la complejidad en manos de economistas, administradores, planeadores, sino de un equipo interdisciplinario con un verdadero multi-enfoque en la inversión social.

Pero sobre todo, partir de la humildad para reconocer las limitaciones del conocimiento, las cuales se evidencian en la praxis del tema, y como reto, emprender procesos de búsqueda y experimentación, sin enfoque prescriptivo, sino un enfoque mas heurístico (práctico), que permita desde un esquema moderno y abierto, implementar una gerencia social pluridisciplinaria y transformadora que genere consciencia de cambio, con ingredientes sociales que se descubran en la practica permanente y con responsabilidad ante los compromisos adquiridos, de tal manera, que permitan acabar los paradigmas como el de la “ineficiencia congénita del sector público”.

Después de este análisis, es necesario que el Gerente social continúe en la profundización de los argumentos teóricos y prácticos planteados, con la posibilidad de aprovechar diferentes herramientas metodológicas, que se incluyan en estrategias, para lograr una verdadera articulación social, con la visión de generar puntos de encuentro y de participación de los actores sociales y profesionales en beneficio de un verdadero Desarrollo Social cuyo impacto determine por si mismo su sostenibilidad.

CAPÍTULO IV “Hacia la consolidación de Herramientas Metodológicas: Planeación Estratégica: evaluación y sostenibilidad de los procesos”.

“Una visión de futuro debe ser estructurada, realista y transformadora; debe ser más que una reproducción del pasado y una extrapolación lineal del presente. Una visión debe explorar alternativas de cambio e innovación frente a las estructuras actuales, sin que ello equivalga a plantear quimeras, ilusiones o sueños evanescentes. Debe también basarse en una rejilla de lectura seria y organizada que proporcione una visión global de la realidad, y atienda los principales debates intelectuales de la época²⁹”...

En el anterior capítulo se planteó el interrogante: Pero qué tipo de herramientas utiliza la planeación estratégica en el campo de la Gerencia Social?, si se consideraba la necesidad de ejecutar acciones en el presente para construir un escenario futuro probable y deseado, argumentando la necesidad de recurrir a la planeación estratégica para hacer visible o cristalizar el qué hacer o deber ser de la gerencia social como nuevo enfoque para la administración desde lo social, haciendo alusión a lo que significa la construcción de indicadores, como uno de los elementos que sustentan la práctica.

Pues bien, en el transcurso de esta investigación ha sido factible encontrar expertos como Javier Medina y Edgar Ortegón, quienes plantean que es posible llegar más allá de la planeación estratégica y tomar los elementos que conducen hacia la planeación prospectiva como ejercicio que traduce las ideas en acciones, las propuestas globales a programas concretos, las estrategias macro a proyectos específicos, con el objeto de convertir en realidad las políticas públicas, elementos dignos de revisar cuando nos compete ejecutar la administración desde el enfoque de la gerencia social.

En este contexto se define que “por lo regular, las tareas de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, región, municipio o institución. Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos o grandes metas, la asignación de los

²⁹ MEDINA Javier y ORTEGÓN Edgar: Manual de prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. ED. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile, septiembre de 2006. pág. 18

recursos se determina de manera caprichosa y se encaminan hacia múltiples direcciones que no siempre pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas³⁰.

Supuesto que fortalece la hipótesis de que es necesario contar con instrumentos metodológicos que aporten en los sistemas de evaluación, seguimiento y control para medir el impacto de las intervenciones o el alcance real de los programas y proyectos en una población específica, desde el inicio de los procesos, como ejes transversales que garantizan mayor confiabilidad en el qué hacer del gerente social.

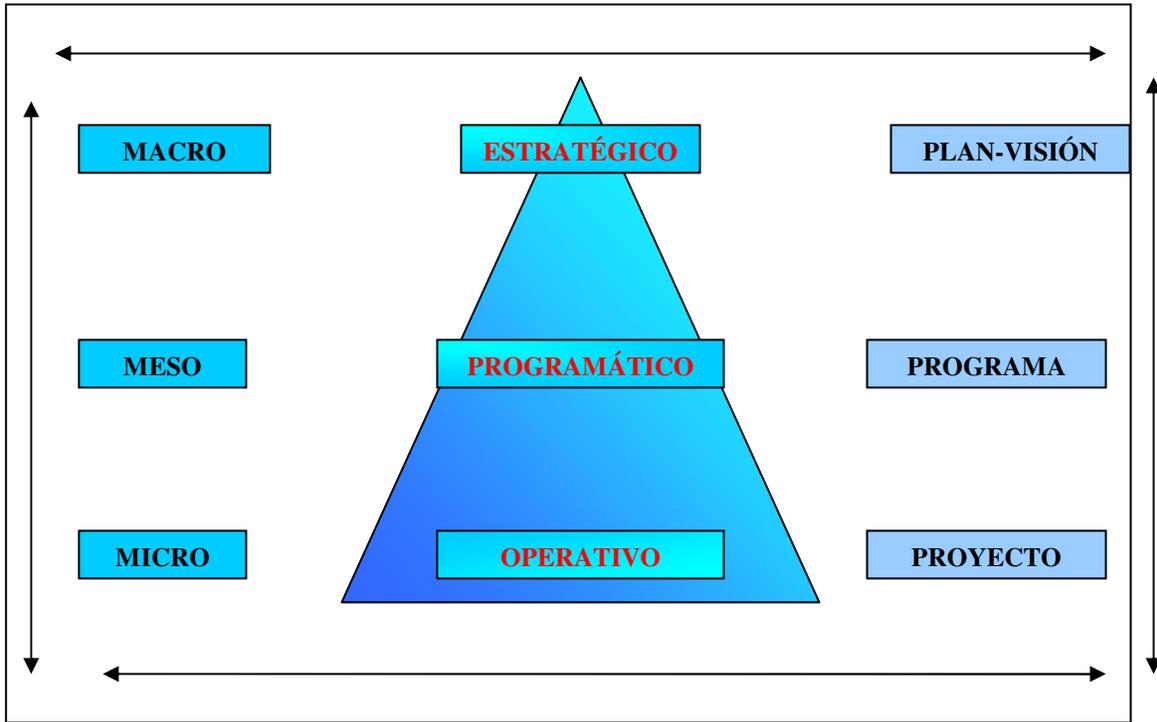
En este marco de conceptos existe una relación armónica entre las etapas de la planificación como ejercicio, considerando los actores; entre quienes debe existir sinergia, conocimiento y definición de pautas para la acción al momento de tomar decisiones o de concertar. A propósito conviene tener en cuenta que a nivel nacional, regional y local debe existir coherencia para alcanzar objetivos reales de impacto y sostenibilidad; así mismo definir con claridad que su articulación garantiza transformación a través de la formulación y puesta en marcha de planes, programas y proyectos en los que se refleja la visión concertada de los actores, ya sean, institucionales, sociales, organizacionales, gubernamentales, no gubernamentales, políticos, entre otros.

Esta relación de coordinación es preciso tenerla en cuenta como herramienta básica de la planificación y se concreta en las estructuras gráficas que a continuación se presentan, las que manifiestan relación interdependiente entre uno y otro, entre los escenarios del proceso de planificación, entre actores y entre las instancias en que se toman las decisiones.

A propósito de la articulación, esta es una de las cualidades que Bernardo Kliksberg hace referencia en sus ponencias, asumiendo que el gerente social debe tener la capacidad de reconocer el esquema de funcionamiento en el orden nacional del Estado, concertar entre las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, y llamar a la participación de las comunidades.

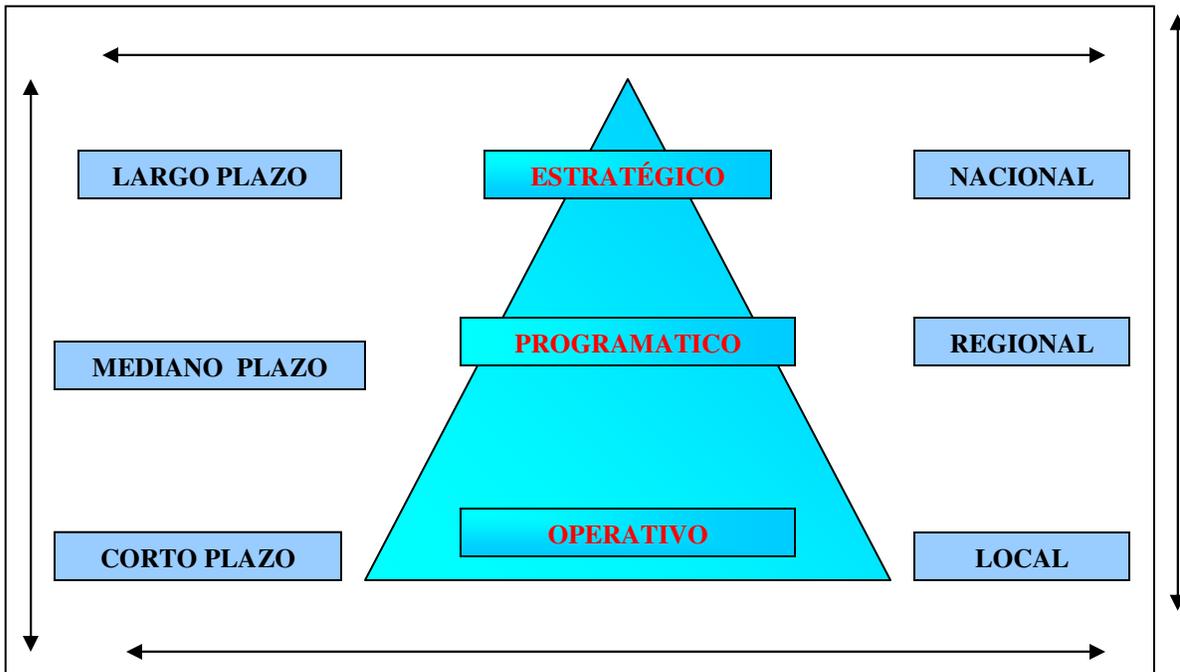
³⁰ MEDINA Javier y ORTEGÓN Edgar: Manual de prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. ED. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile, septiembre de 2006. pág. 61.

Figura 1: Coordinación Entre Niveles De Planificación



Fuente: JAVIER MEDINA SASTOQUE

Figura 2. Coordinación entre niveles de la Planificación



Fuente: JAVIER MEDINA SASTOQUE

Al analizar las figuras 1 y 2, se detecta la importancia de definir el tiempo que lleva cada proceso, a partir del reconocimiento del espacio en el que se actúe y en la función de los sistemas. La planificación, igualmente haciende o desciende en la medida en que se aterrizan en los escenarios de la base de la pirámide en los que la institucionalidad no solo está representada por el Estado, sino también por los valores que forman el capital social, como base estructural intangible que soporta y nutre la participación de los seres humanos que están llamados a tomar decisiones para transformar su entorno, su realidad.

El nivel estratégico ubica la alta dirección, donde se toman las grandes decisiones, se construye la visión a largo plazo y se define la ruta, lo que implica la posibilidad de gobernar; por su parte, el nivel programático, reconoce la importancia de las instituciones en la medida en que se logre que las políticas multisectoriales, multidimensionales y transversales sean acordes a lo estipulado desde el nivel estratégico y por consiguiente permitan la canalización de los recursos. Finalmente, en el nivel operativo se desarrollan los programas y proyectos en el territorio local, se determinan plazos de tiempo sobre los cuales hay que intervenir, de tal forma que se hace real la inversión de recursos proyectados y la cobertura de lo que realmente le es factible al administrador o al ejecutivo.

En resumen, es importante tener presente *que “esta tarea de articulación, crucial para alcanzar las metas del desarrollo integral, presupone una sintonía con las grandes orientaciones de orden nacional o regional, presupone un financiamiento adecuado y oportuno, presupone un respaldo técnico y humano de manera descentralizada y un esfuerzo sistémico donde las reglas, los principios, los recursos y las instituciones interactúan de manera ordenada y por lo tanto, con visión global para que sea efectiva. Así, es posible establecer un orden o coordinación tanto vertical como horizontal entre el nivel estratégico, táctico y operacional y donde el largo plazo de las metas estratégicas se articulen con el corto plazo de los proyectos”*³¹

Pero no se puede hablar de evaluación y seguimiento sin abordar la existencia de indicadores que se transforman, cambian en la medida en que se interviene en el entorno, son ellos los que proporcionan a la gerencia social la herramienta básica a través de la cual se evaluará el impacto y en cierta forma, observar objetivamente si se trabaja sobre proyectos *sostenibles*, si se apunta al desarrollo de procesos o sencillamente se repiten de manera reiterada acciones, actividades que desencadenan activismo, apatía o generan baja credibilidad en los actores.

³¹ Opcit. Pág. 62

Por lo anterior, es importante conocer algunas clases de indicadores, que se toman como referencia para la investigación, con el único propósito de dejar planteada la necesidad de profundizar a futuro en su desarrollo y definición desde la gerencia social, lo que desde ahora se convierte en un reto para la misma.

Cuadro 4. Definición de algunos Indicadores

| INDICADOR | DEFINICIÓN |
|--|---|
| Indicadores de insumos | cuantifican recursos físicos, humanos y financieros (ejemplo, gastos totales en mano de obra calificada durante 2006). |
| Indicadores de procesos | cuantifican el desempeño de las actividades como procedimientos (ejemplo, días gastados en la contratación de expertos o días gastados en la adquisición de equipos). |
| Indicadores de productos | cuantifican los bienes y servicios producidos (ejemplo, 100 casas sociales construidas entre 2005 y 2006). |
| Indicadores de impacto | cuantifican resultados a nivel de Fin último (ejemplo, la pobreza extrema, según el INBI, se verá reducida en un 10% a nivel nacional entre 2005 y 2006). |
| Indicadores de efecto o resultado | definen cambios en las condiciones de vida de las personas, cambios en las instituciones o el entorno de desarrollo. (ejemplo: morbilidad reducida). |
| Indicadores de eficacia | cuantifican el grado de cumplimiento de metas y objetivos (ejemplo, número de beneficiarios del proyecto respecto al total de beneficiarios). |
| Indicadores de eficiencia | cuantifican la cantidad de bienes o servicios según un nivel de recursos o un cierto nivel de bienes y servicios al menor costo posible (ejemplo, costo promedio de beneficios entregados). |
| Indicadores de Benchmarking | cuantifican el desempeño, comparando resultados con otras instituciones o unidades a nivel competitivo o funcional, de similar función, tamaño, sector o capacidad institucional |
| Indicadores de equidad | cuantifican la distribución de la riqueza o de los ingresos entre la población según estratos o regiones (ejemplo, coeficiente de Gini, indicadores de necesidades básicas insatisfechas, índices de desarrollo humano, índice de Sen). |
| Indicadores cualitativos | indican percepciones, niveles de satisfacción, estados de ánimo, aprobación o comportamiento por parte de los ciudadanos, consumidores o beneficiarios frente a las instituciones o el suministro de bienes y servicios (ejemplo, califique de 1 a 5 como muy bueno, bueno, regular o malo el servicio de correos). |

| INDICADOR | DEFINICIÓN |
|--|---|
| Indicadores de sostenibilidad | Miden el comportamiento del medio ambiente y los recursos naturales renovables y no renovables (ejemplo, costo de restauración o inversiones necesarias para devolver la calidad original del agua). |
| Indicadores de género | Miden la participación o contribución al desarrollo económico, social y político según sexo (ejemplo, número de personas entre 20 y 64 años de edad dedicadas exclusivamente a labores hogareñas por cada 100 personas económicamente activas). |
| Indicadores de evolución | Miden la evolución de variables de sectores o ramas específicas, como demografía, comercio exterior, finanzas o género (ejemplo, la tasa de mortalidad por tuberculosis de los niños entre 1 y 6 años entre 2000 y 2005 disminuyó en un 10% en el Departamento de Sucre). |
| Indicadores georeferenciales | Permiten conocer mediante localización en el territorio o geografía asuntos ambientales, uso de suelos, plantaciones, infraestructura, hidrología, etc. (ejemplo,, km ² de áreas verdes en el Municipio de Tumbes). |
| Indicadores de ciencia, tecnología e innovación | Miden la evolución de la ciencia, la tecnología, la innovación, la comunicación y la información (ejemplo, número total de revistas científicas per cápita; número total de patentes per cápita; número total de computadores -celulares, etc.). |
| Indicadores de cibermetría | Miden la actividad científica en la Web. Por ejemplo, sirven para hacer ranking de las principales Universidades del mundo, utilizando como criterio de ordenación su presencia en la Web, número de links en otros sitios y archivos HTML, PDF y Power Point |
| Indicadores de e-government | Miden el nivel de comunicación del Estado con los ciudadanos a través de LOS INDICADORES SOCIALES |

Fuente: JAVIER MEDINA SASTOQUE, recopilación a través de este estudio

CAPÍTULO V “A manera de Epílogo...”

De todo lo anterior, se hace necesario pensar en la urgencia de cuestionar el enfoque de la Gerencia Social; interiorizar como la utilización de diferentes herramientas como la planeación tradicional, estratégica y prospectiva, se dirigen hacia un solo propósito, alcanzar la *Transformación productiva y social hacia el verdadero Desarrollo Social*, generar impacto positivo, aportar en la construcción de escenarios de futuro deseados y factibles en los que se reconozca la importancia de los actores en sus diferentes dimensiones y contextos, mediante la participación y la toma decisiones.

Entendiendo la *Transformación Productiva y Social* como el camino hacia la consolidación de una cantidad de sinergias, dentro de la dinámica de un sistema social, con relaciones de todo orden, políticas, sociales, económicas, culturales, ambientales, comunicacionales, éticas, intelectuales, etc. “La transformación social implica la potenciación de las capacidades de la sociedad y el logro real del bienestar, entendido bajo la noción utilizada por Amartya Sen, premio Nóbel de economía de 1998, el bienestar de una persona viene representado de las funciones de todas las cosas que ella sea capaz de o que pueda hacer”³². Y se le agregaría a este concepto, el verdadero sentido de existencia hacia una integralidad del ser humano como centro de esta transformación, y no que sean las acciones las llamadas a transformar el centro de los esquemas de desarrollo.

En tal sentido, las debilidades no pueden ser vistas como centro de desarrollo, por lo que no se debe analizar la pobreza de las regiones, en este caso específico, América Latina, Colombia y Nariño, como la disculpa o el aliciente para promover el desarrollo y por ende “terminar” o “mitigar” las consecuencias de los factores que ocasionan o desencadenan la pobreza, porque se trata de una consecuencia de orden estructural. Se debe pensar y proyectar el desarrollo, desde una concepción en donde debe ser el sujeto, ser humano-persona humana, el que permita en su propia realidad y dinámica superar la debilidad para alcanzar la felicidad.

Es allí, donde juega gran papel el profesional experto en gerenciar lo social, para lograr un ejercicio propio a la dinámica transformadora, gracias a que su formación también le permite, realizar las diferentes lecturas del sistema dinámico, que solo podrán ser visibilizadas a partir de la utilización de diversas herramientas metodológicas que consoliden su participación y la toma de decisiones hacia la construcción concertada y participativa de lo que él considera debe ser el mejoramiento de su calidad de vida.

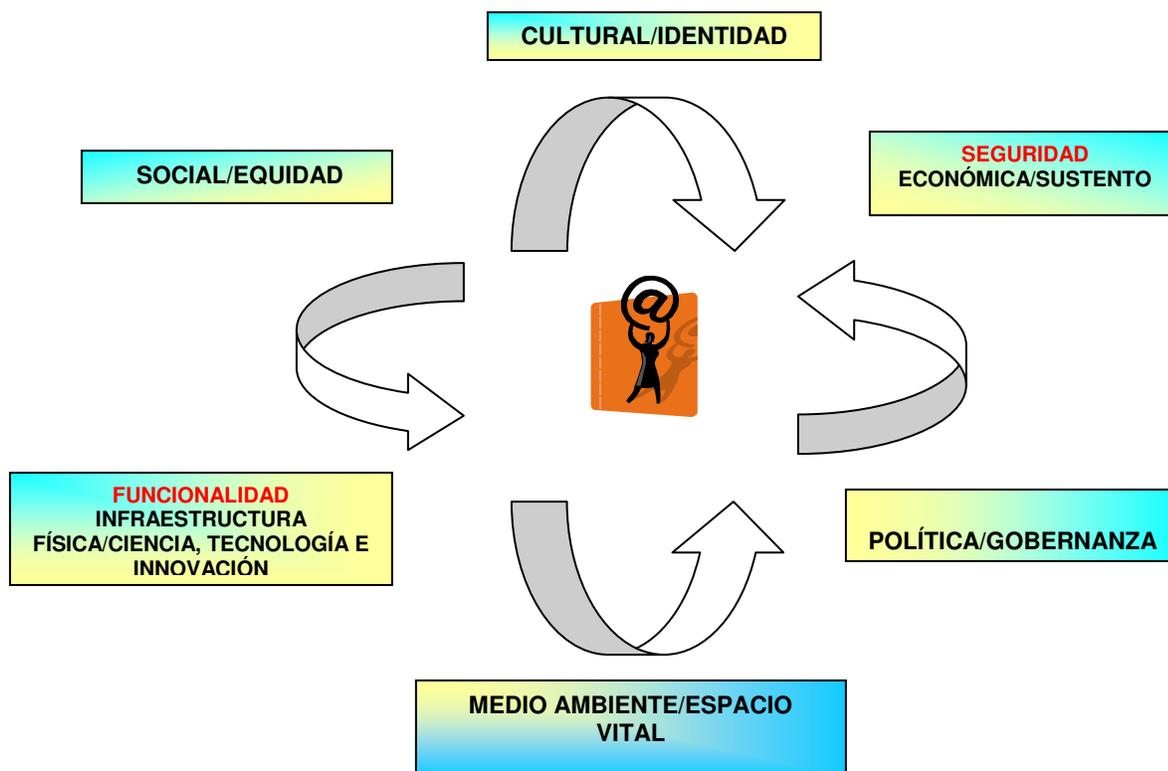
A partir de este reconocimiento, se consolida aun más la propuesta de reiniciar con las bases epistemológicas de la Gerencia Social y de construir los propios conceptos a raíz de lecturas objetivas, fenomenológicas y antropológicas.

³² Op. Cit. P.37.

Con base en lo anterior, se presenta, un esquema como propuesta metodológica que debe ser discutida y madurada hacia futuro, para dar inicio a una cultura de desarrollo desde la visión de transformación productiva y social, y sobre todo con criterio participativo.

La primera parte del Sistema Dinámico, está representada por una estructura que vive en permanente cambio, lo que lo hace transformador por si solo, ya que posee características de evolución e involución, en permanente movimiento, enriqueciéndose de todas las sinergias, cuyo centro es el individuo. Un ser humano integral, participativo propositivo y proactivo (a nivel de pensamiento, de organización y creativo según su propio entorno), capaz de utilizar diversas herramientas y de lograr muchos contenidos, gracias al aprendizaje individual y colectivo.

Figura 3. Estructura Dinámica

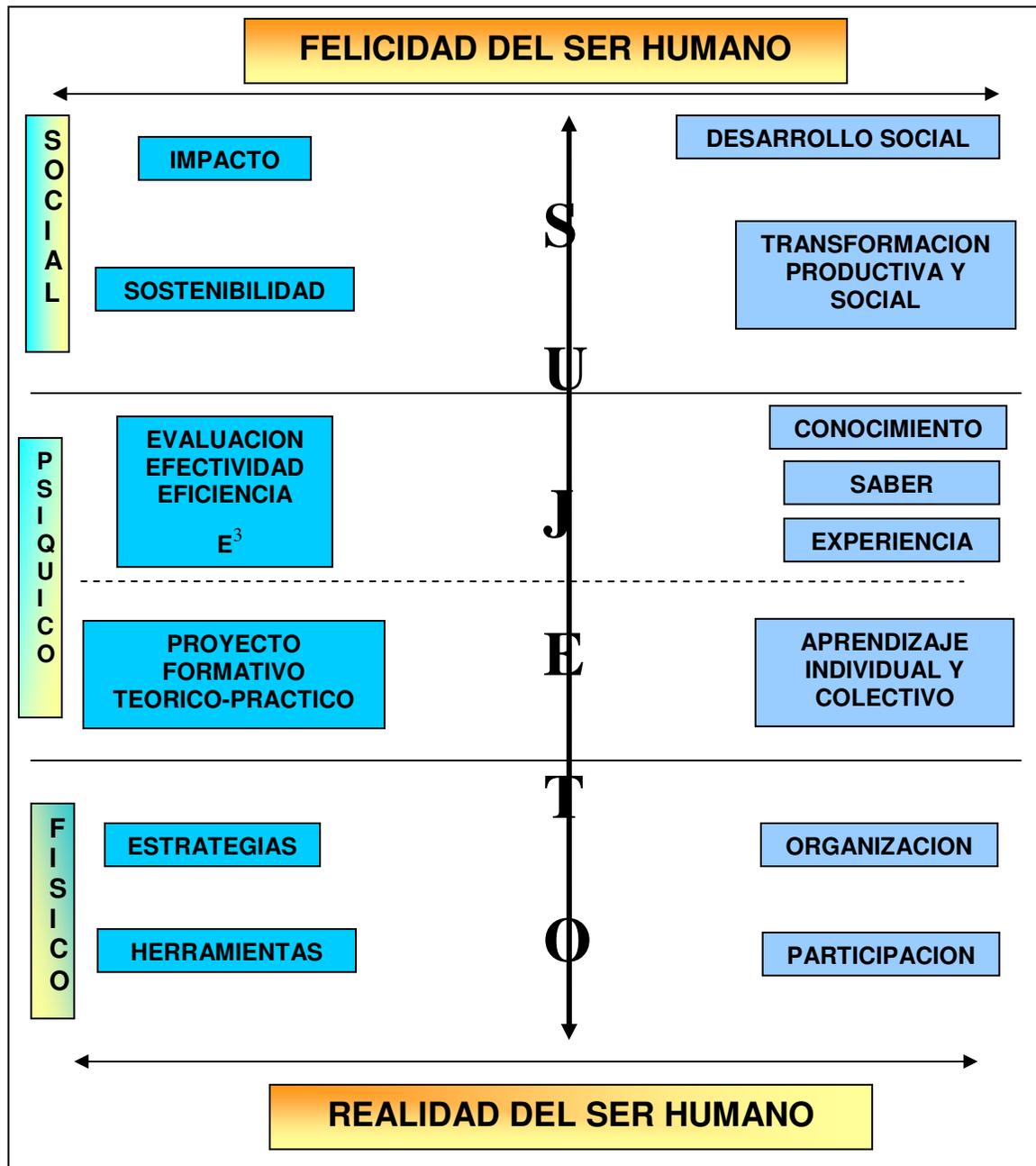


Fuente: Diseño de los Autores a partir de esta investigación.

Y de otra forma, se analiza como este Sistema Dinámico presenta las sinergias de ascenso-descenso, por un lado, apoyado en interrelaciones que permiten el crecimiento del ser humano como sujeto social hacia el desarrollo, y por otro lado las acciones y herramientas necesarias, sustentadas en esta investigación, para

mantener el ascenso y evaluar el impacto que puede generar dicho sistema en beneficio del ser humano como ser dinámico e integral.

Figura 4. Esquema Visionario de La Gerencia Social Sobre El Desarrollo



Fuente: Diseño de los Autores a partir de esta investigación.

Siempre se debe considerar que los esquemas metodológicos estén apoyados en unas bases conceptuales claras, para que la realidad del ser humano se pueda visionar como felicidad. Ante este hecho, se han utilizado los criterios y las

sinergias entre algunas dimensiones como la Física, que representa lo tangible, es decir lo medible; como lo psíquico, representado en capacidades y contenidos de ese sujeto, centro y eje de transformación consciente; y por último, la dimensión social, que invita a una proyección social, que debe ser lo lógico de todo proceso, representada en el impacto, la sostenibilidad, la transformación productiva y social y el desarrollo social. Argumentos para ser debatidos en futuros escenarios epistemológicos y por ende académicos.

Para lograr concertar nuevos espacios de discusión sobre este tema, se hace necesario considerar que el enfoque actual de la Gerencia Social apunte a una nueva tendencia en la administración, por cuanto no se puede aplicar el ejercicio de la gerencia tradicional, consistente en un proceso de seleccionar políticas de estrategias de acción administrativa, sino lograr la utilización de un enfoque heurístico que permita trascender de un modelo de planeación rígida y mecánica, hacia un proceso incluyente, participativo y equitativo, cuyo centro sea el ser humano, hombre/mujer, que reside o habita en un entorno con características propias a su contexto. Este ser humano, cuenta con una potencialidad propia para cualquier proceso de transformación.

Por otro lado, la utilización de herramientas como la planeación estratégica, se hace indispensable en los procesos de Gerencia Social, ya que permite contar con instrumentos metodológicos que aportan los sistemas de evaluación, seguimiento y control. Cuyo objetivo sea, medir el impacto de las interacciones (individuos, instituciones, comunidades, cooperantes, comunidad Estado, etc) o el alcance real de los programas y proyectos sociales en una población específica, que se constituya en ejes transversales para garantizar mayor confiabilidad en el quehacer del Gerente Social.

Finalmente, se plantea la posibilidad de enfrentarse, un ser humano como Gerente Social, ágil, dinámico y transformador, a los cambios vertiginosos de la realidad y de las necesidades evidentes de otros seres humanos que hacen parte de un mismo territorio determinado.

BIBLIOGRAFIA

BANGUERO, HAROLD. Prospectiva y Planeamiento Estratégico Un Enfoque Aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad de Humanidades Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2001.

BOZEMAN 1998:476. Economía, Sociedad y Territorio, Vol. IV. Núm. 13, 2003.

GUARDARRAMA, Sánchez Gloria. Gerencia Pública y Política Social en Latinoamérica. Economía, sociedad y territorio. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Ciencias Sociales y Humanidades. Enero-junio, vol. IV, número 13. Colegio Mexiquense, A.C. Toluca , México.

Kliksberg, Bernardo, ¿Cómo Enfrentar la Pobreza?. Estrategias y experiencias organizacionales innovadoras. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires Argentina, 1989.

Kliksberg, Bernardo. Publicación Artículo: Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. Enero de 2005.

LICHA, Isabel. El Enfoque de Gerencia Social. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000. INDES 2002.

MEDINA Javier y ORTEGÓN Edgar: Manual de prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. ED. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile, septiembre de 2006.

MOJICA SASTOQUE, Francisco. La Prospectiva Técnicas para visualizar el futuro. Fondo Editorial LEGIS. Bogotá Colombia 1.991.

SULBRANDT, José. Evaluación de Políticas y Programas Sociales Masivos en el Sector Público. En Cómo Enfrentar la Pobreza de Kliksberg, Bernardo. GRUPO EDITOR LATINOAMERICANO Colección de Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires Argentina 1.989.