



GERENCIA SOCIAL

**UNIDAD
DIDÁCTICA 2**

OBJETO Y MÉTODO DE LA GERENCIA SOCIAL

Autor: Claudia Hurtado Peláez

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

Facultad: Posgrados

Denominación del programa: Especialización en Gerencia Social

Nombre de la asignatura: Objeto y Método de la Gerencia Social

Modalidad¹: A Distancia

Tipo de asignatura²: Teórico-Práctica

Número de créditos³: 3

Horas de acompañamiento directo:48

Horas de trabajo independiente: 96

Nombre del autor: Claudia Hurtado Peláez

Corrector de estilo: Laura Novoa

Asesoría pedagógica y control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales, ESAP

Fecha última versión: septiembre de 2017

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

1 Presencial, distancia o virtual.

2 Teórico-Práctica o teórica.

3 Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 de 2010 y Decreto 1075 de 2015).

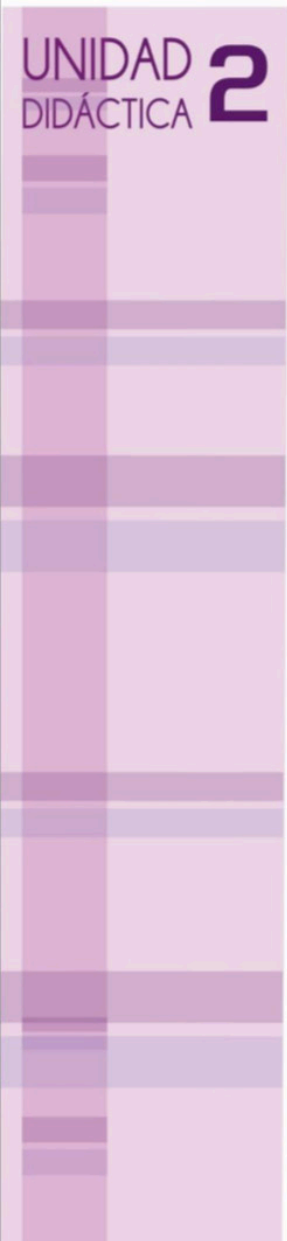
AUTOR

CLAUDIA HURTADO PELÁEZ

Licenciada en Educación con estudios principales en Psicología y Pedagogía. Especialista en Gerencia Social y con estudios en Docencia Universitaria. Actualmente, en proceso de elaboración de tesis de Maestría en Administración Pública, ESAP. Historial de desempeño tanto en el sector privado, como en el público, en proyectos sociales, especialmente en el área de formación y capacitación. Docente universitaria, coordinadora académica a nivel nacional de la Especialización en Gerencia Social y responsable de algunos procesos de calidad de programas de posgrados de la ESAP. Vinculada desde hace 17 años como docente catedrática y como docente ocasional de las Especializaciones en Gerencia Social, Derechos Humanos, Gestión de la Planificación Urbana y Regional, Gestión Pública y Alta Dirección del Estado de la ESAP.

CONTENIDO

UNIDAD DIDÁCTICA 2 (PARTICULARIDADES DE LA GERENCIA SOCIAL)	7
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	7
COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	9
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 2 (PARTICULARIDADES DE LA GERENCIA SOCIAL).....	9
TEMA 1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	9
1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROBLEMAS, PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES SOCIALES.....	10
1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA GERENCIA SOCIAL.....	16
TEMA 2. ENFOQUES DE LA GERENCIA SOCIAL.....	25
2.1. ENFOQUE DE LO PÚBLICO	25
2.2. ENFOQUE DE DESARROLLO SOCIAL	26
2.3. ENFOQUE PROBLÉMICO Y DE GESTIÓN.....	27
2.4. ENFOQUE DE EFICIENCIA.....	27
2.5. ENFOQUE CENTRADO EN POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES.....	28
2.6. ENFOQUE DE INNOVACIÓN SOCIAL.....	28
2.7. ENFOQUE DE INCLUSIÓN SOCIAL.....	29
2.8. ENFOQUE DE CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO	30
TEMA 3. PRINCIPIOS Y PREMISAS DE LA GERENCIA SOCIAL	30
3.1. PRINCIPIOS DE LA GERENCIA SOCIAL.....	30
3.2. PREMISAS DE LA GERENCIA SOCIAL	32



3.3. VALORES DE LA GERENCIA SOCIAL	35
ESTUDIO DE CASO	36
CONCLUSIONES	40
MATERIAL DE ESTUDIO.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS	43
WEBGRAFÍA.....	49
GLOSARIO.....	51

PROGRAMA DE ASIGNATURA

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA									
Nombre del programa	Especialización en Gerencia Social								
Nombre de la asignatura	Objeto y Método de la Gerencia Social								
Campo temático	Gerencia Social								
Código de la asignatura									
Nivel de formación	Posgrado								
Modalidad de formación	Distancia								
N.º créditos 1 crédito = 48 horas	3	Total horas	144	Horas acompañamiento directo del docente	48	Horas de acompañamiento mediado	48	Horas de trabajo autónomo	48
Tipo de crédito	Teórico/ Práctico (TP)								
Tipo de asignatura	Disciplinar								
Duración de la asignatura	Seis (6) semanas								
Autor del contenido	<p>Claudia Hurtado Peláez</p> <p>Licenciada en educación con estudios principales en Psicología y Pedagogía. Especialista en Gerencia Social y con estudios en Docencia Universitaria. Actualmente, en proceso de elaboración de tesis de Maestría en Administración Pública, ESAP. Historial de desempeño tanto en el sector privado, como en el público, en proyectos sociales, especialmente en el área de formación y capacitación. Docente universitaria, coordinadora académica a nivel nacional de la Especialización en Gerencia Social y responsable de algunos procesos de calidad de programas de posgrados de la ESAP. Vinculada desde hace 17 años como docente catedrática y como docente ocasional de las Especializaciones en Gerencia Social, Derechos Humanos, Gestión de la Planificación Urbana y Regional, Gestión Pública y Alta Dirección del Estado de la ESAP.</p>								
Fecha de actualización	Día/Mes/Año			Versión y fecha			N.º		

UNIDAD DIDÁCTICA 2 (PARTICULARIDADES DE LA GERENCIA SOCIAL)

RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

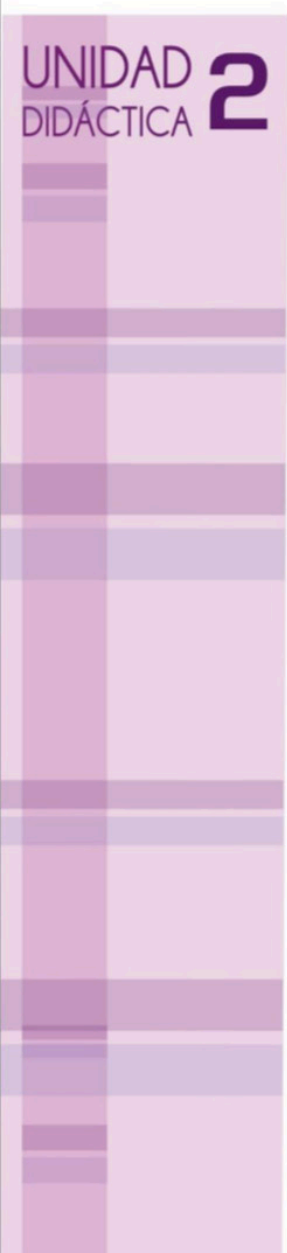
Como segunda Unidad Didáctica del curso Objeto y Método de la Gerencia Social, cuyo objetivo es analizar los elementos que forman el objeto y el método de la gerencia social, para desarrollar habilidades de lectura de la compleja realidad social, mediante estrategias de aprendizaje como la producción de textos, desarrollo de argumentaciones, elaboración de mapas conceptuales y de trabajo colaborativo, los gerentes sociales en formación, trabajarán los temas relacionados con las particularidades de la gerencia Social.

El Instituto Interamericano de Desarrollo Social, Indes, adscrito al Banco Interamericano de Desarrollo BID, “con la finalidad de promover el conocimiento y aprendizaje en temas de desarrollo económico y social en los países de América Latina y el Caribe” (Indes, 2017), para la misma época comienza la construcción del concepto de gerencia Social, bajo la orientación de Bernardo Kliksberg, que tiene por finalidad realizar aportes de orden teórico y conceptual a la gestión de las políticas públicas dirigidas a atender la pobreza, la inequidad, la marginalidad y adicionalmente, para reflexionar y analizar el gasto social y la eficacia y eficiencia de las políticas del sector social en los países latinoamericanos.

Hoy, después de más de dos décadas, el concepto de gerencia Social continúa en construcción, dada la falta de continuidad en las estrategias implementadas por los gobiernos, la ambigüedad frente al papel del sector privado y de la sociedad; y por los permanentes cambios y ajustes en las responsabilidades del sector central y del nivel local en la descentralización, la intervención de la política en las decisiones de implementación de la política social y la organización del sector, se hace necesario continuar trabajando en la construcción del concepto y el rediseño de sus estrategias de implementación, para generar y producir alternativas y lograr verdaderas respuestas a las necesidades de la sociedad, especialmente de las personas pobres, más vulnerables y excluidas.

Para el logro del objetivo previsto en esta unidad que se encuentra definido como: establecer las particularidades de la gerencia social, para avanzar su construcción teórica y conceptual, construyendo un mapa conceptual y discutiendo colectivamente, es necesario abordar de manera general, los fundamentos conceptuales de la gerencia social, como primer tema, donde se revisarán las características de los problemas, programas y organizaciones sociales, para seguidamente adentrarse en las definiciones y características de la gerencia social, propuestas por diferentes autores.

La segunda temática hace referencia a los enfoques de estudio de la gerencia social, aspectos que de manera



general incluyen los énfasis en el objeto central de la gerencia social, la manera de aplicarla y los valores que persigue: enfoque de “lo público”, enfoque de desarrollo social, enfoque problémico y de gestión, enfoque de eficiencia, enfoque centrado en políticas sociales, enfoque de innovación social, enfoque de inclusión social y enfoque de creación de valor público.

Como tercer tema, se estudiarán los principios y premisas que dan sustento a la gerencia social frente al abordaje de problemáticas tan sensibles a la condición humana como la pobreza, la exclusión, la marginalidad y otros de igual de importancia. Por último, se estudiarán los valores de la gerencia social.

Con el objeto de que el Gerente Social en formación logre la competencia indicada para la presente Unidad Didáctica, que implica que evidencie y establezca las particularidades de la gerencia social para avanzar su construcción teórica y conceptual, debe llevar a cabo una serie de actividades que incluyen la lectura y el estudio de los textos indicados, observar un video de expertos en el tema, para luego construir un mapa conceptual y llevar a cabo una discusión colectiva con sus compañeros de grupo, frente a los conceptuales centrales incluidos en el mapa.

COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

ESTRUCTURA TEMÁTICA			
Nombre de la Unidad Didáctica	Competencia de aprendizaje de la Unidad Didáctica	Tema	Subtemas
Particularidades de la Gerencia Social 1. 2.	Establece las particularidades de la gerencia social, para avanzar su construcción teórica y conceptual, construyendo un mapa conceptual y discutiendo colectivamente.	1. Fundamentos conceptuales	1.1. Características de los problemas, programas y organizaciones sociales. 1.2. Evolución del concepto de gerencia social.
		2. Enfoques de la gerencia Social.	2.1. Enfoque de lo público.
			2.2. Enfoque de desarrollo social.
			2.3. Enfoque problémico y de gestión.
			2.4. Enfoque de eficiencia.
			2.5. Enfoque centrado en políticas públicas sociales.
			2.6. Enfoque de innovación social.
			2.7. Enfoque de inclusión social.
			2.8. Enfoque de creación de valor público.
		3. Principios y Premisas de la gerencia social .	3.1. Principios de la gerencia social. 3.2. Premisas de la gerencia social . 3.3. Valores de la gerencia social .

CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 2 (PARTICULARIDADES DE LA GERENCIA SOCIAL)

TEMA 1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Con la participación del Banco Mundial (BM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se da origen a la discusión sobre las reformas del papel del Estado frente a las políticas sociales y al sector social, a inicios de los años noventa del siglo XX. El Instituto Interamericano de Desarrollo Social (Indes), adscrito al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “con la finalidad de promover el conocimiento y aprendizaje en temas de desarrollo económico y social en los países de América Latina y el Caribe”(Indes, 2017), para la misma época comienza la construcción del concepto de gerencia social, bajo la orientación de Bernardo Kliksberg, que tiene por finalidad realizar aportes de orden teórico

y conceptual a la gestión de las políticas públicas dirigidas a atender la pobreza, la inequidad, la marginalidad y adicionalmente, para reflexionar y analizar el gasto social y la eficacia y eficiencia de las políticas del sector social en los países latinoamericanos.

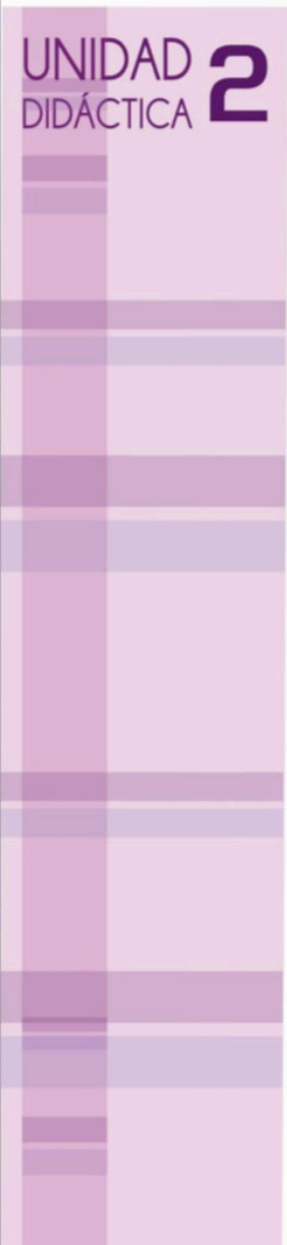
Hoy, después de más de dos décadas, el concepto de gerencia social, continúa en construcción, dada la falta de continuidad en las estrategias implementadas por los gobiernos, la ambigüedad frente al papel del sector privado y de la sociedad, y por los permanentes cambios y ajustes en las responsabilidades del sector central y del nivel local en la descentralización, la intervención de la política en las decisiones de implementación de la política social y la organización del sector, se hace necesario continuar trabajando en la construcción del concepto y el rediseño de sus estrategias de implementación, para generar y producir alternativas, y lograr verdaderas respuestas a las necesidades de la sociedad, especialmente de las personas pobres, más vulnerables y excluidas. Las políticas sociales, orientadas a atender prioritariamente a las personas en situación de pobreza, en los países latinoamericanos, siguen presentando características que hacen difícil su implementación y su efectividad, son escasas y poco articuladas, les falta pertinencia; hay poca participación en los diagnósticos y en su formulación; dejan filtrar intereses políticos y económicos que impiden que los recursos se inviertan debidamente; se orientan con enfoque paternalista que no genera empoderamiento de las comunidades y personas; “centradas en la entrega de productos (bienes y servicios sociales) y no en las causas de los problemas, con escaso seguimiento y sistematización y, en buena parte de los casos, sin evaluación de impacto” (Ortiz, 2012).

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROBLEMAS, PROGRAMAS Y ORGANIZACIONES SOCIALES

Es escasa y poco contundente la reflexión y el debate frente a los principios que deben orientar la política social y la superación de la pobreza.

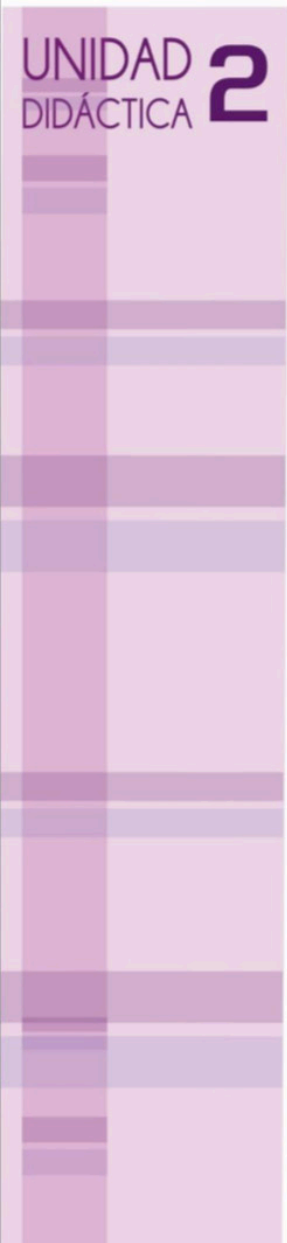
Se ha trabajado con conceptos y definiciones demasiado generales que cada cual ha entendido e interpretado a su manera. No se ha debatido lo suficiente sobre el significado de conceptos clave como inversión social, expansión de capacidades, participación social, apertura de oportunidades, equidad, ciudadanía e integración social (Raczynski, 2002).

“[...] la falta de un interés por el conocimiento teórico que sirve de sustento a la intervención social ha contribuido a retardar la comprensión de los programas sociales, su utilidad y sus limitaciones” (Sulbrandt, 2002). Por lo tanto, es determinante conocer y entender las características intrínsecas de los programas y organizaciones sociales, y sus problemas, a fin de avanzar en el planteamiento de una gerencia específica del sector social. A continuación, se plantean algunas de esas características más sobresalientes, según los trabajos de Kliksberg (1997), Sulbrandt (2002) y Raczynski (2002):



- Las problemáticas sociales son altamente complejas y son débilmente estructuradas y con escasa definición conceptual (Sulbrandt, 2002). “Las variables contextuales que pueden incidir sobre el funcionamiento efectivo de los programas sociales comprenden un espectro muy amplio de naturaleza variada”. Por lo general, se privilegia la información sobre asuntos económicos y financieros y se descuidan aspectos como el medio ambiente político, el perfil demográfico de la población a asistir, los patrones culturales y su compatibilidad con las propuestas, la historia particular de la comunidad asistida, y sus experiencias anteriores en esta materia, así como las capacidades de articulación y organización comunitaria preexistentes (Kliksberg, s.f.).

- Las políticas y programas sociales persiguen objetivos múltiples, a veces inconsistentes o contradictorios. Por otra parte, de acuerdo con Kliksberg, “los objetivos de los programas están destinados con frecuencia a cumplirse en el mediano y largo plazo. Se trata de metas múltiples, y en diversos casos heterogéneas”. Con definición poco concreta de las metas, se incluyen, además, metaobjetivos que van más allá de los objetivos fijados, que buscan lograr autosostenimiento, pero, muchas veces, aunque los objetivos de operación se cumplen, una vez el programa finaliza, se fracasa en la autosustentabilidad porque no se han generado aportes reales para este fin (Kliksberg, s.f.). Por otro lado, según Sulbrandt, la ambigüedad en la fijación de metas es una táctica para garantizar apoyos en los órganos legislativos, que entienden que sus caudales electorales se pueden beneficiar de estas propuestas, no solo quienes los gobiernos definan.
- La participación aparece enunciada en los diferentes componentes de los programas, pero su desarrollo no es efectivo. “La necesidad de promover la participación aparece como una exigencia organizacional básica”, pero no se logra implementar debidamente en las diferentes etapas de los procesos (Kliksberg, s.f.).
- “En la ejecución efectiva de programas sociales intervienen múltiples actores: diferentes entidades del gobierno, regiones, municipios, empresas, organizaciones no gubernamentales, sectores de la sociedad civil, las comunidades asistidas”. Los programas sociales son por naturaleza interorganizacionales; hay interdependencias entre los actores. Si estas se movilizan adecuadamente, el programa logrará sus metas; si no, se generan enfrentamientos jurisdiccionales o pugnas interburocráticas y el programa tendrá serias dificultades (Kliksberg, s.f.).
- En la redefinición de metas en el proceso de implementación, producto del aprendizaje, las organizaciones, realizan ajustes que van “produciendo un cambio incremental acumulativo que puede terminar por redefinir dichas metas (*el fenómeno de la deriva del programa*)”. (Sulbrandt, 2002).



- Escaso uso de tecnologías, las cuales son de carácter blando:

Buena parte de los programas sociales tienen bases teóricas débiles, las cuales a menudo no se hacen explícitas en estos. Para que un programa consiga los objetivos que se propone, es fundamental que esté basado en un modelo adecuado de los factores críticos que afectan la situación-problema, es decir, requiere que en su base –en la cual se vinculan los diferentes pasos y fases– operen relaciones causales válidas (Sulbrandt, 2002).

- El monitoreo y la evaluación en la ejecución de programas sociales se utiliza simplemente como *rendición expost*, sin un abordaje técnico particular, que permita que aporten elementos consistentes, y al mismo tiempo actúen como una herramienta de alta gerencia. “La ‘transparencia’ debe ser ‘activa’ y debe garantizar la escrupulosidad de la operación”. (Kliksberg, s.f.).
- “Los instrumentos de política que se han elaborado, donde sobresalen los programas, han respondido solo parcialmente a las prioridades definidas”, se han ocupado más en suplir carencias, que en expandir capacidades, se plantean soluciones integrales, pero se abordan las problemáticas de manera segmentada (área, edad, sector), lo que deriva en yuxtaposiciones, poca articulación, pérdida de recursos y de esfuerzos (Raczynski, 2002).
- Dificultades en o con el diseño de los programas. Existen diseños coherentes y fundamentados, con objetivos, líneas de acción, procedimientos, actividades, tiempos, mecanismos, mecanismos de evaluación, pero estos diseños son:
 - 1) Rígidos, estandarizados, predefinidos y priorizan el logro de productos más que de los efectos e impacto esperado, y solo a veces abren espacios de flexibilidad para adaptarse a la realidad local;
 - 2) los niveles regional y local no participan casi en la formulación del diseño de los programas y existen pocos espacios de retroalimentación entre la ejecución y el diseño de los mismos; 3) el diseño del programa no se detiene a evaluar los requerimientos de apoyo, de comprensión del programa, de recursos y capacitación de los agentes de los cuales se espera la implementación (Raczynski, 2002).

A esta altura, también se hace necesario identificar algunos fenómenos de orden organizacional que tienen incidencia en la gestión de programas sociales; entre estas, según Sulbrandt (2002) y Galiani (2006), se encuentran:

- La complejidad e incertidumbre, tanto interna como externa a la organización.
- Un programa social puede ser implementado por varias organizaciones públicas, e inclusive privadas. Esto pone en relevancia la “importancia que poseen las relaciones sociales, las relaciones interorganizacionales e intergubernamentales y la gerencia de redes en el desarrollo de los programas correspondientes”.
- El gran número de instancias y centros de decisión, de orden jerárquico, obedeciendo a un complejo sistema decisorio, que requiere permanentes procesos de negociación que terminan generando cambios en el programa y dilatando el tiempo de ejecución.
- “La defensa de los espacios burocráticos y de los intereses institucionales por parte de los funcionarios, junto al carácter interorganizacional de los programas sociales, contribuyen a generar poderosas dinámicas de conflicto y consenso que se expresan en la llamada *política burocrática* y que afectan de manera importante el desarrollo e implementación de los programas (Sulbrandt, 2002). Estas dinámicas originan diferencias de opinión entre los diferentes actores, las cuales generan negociaciones que pueden producir alteraciones o modificaciones al programa original en la marcha.
- La perspectiva para asumir el programa por parte de los funcionarios puede variar de acuerdo con el nivel, su formación, su conocimiento o el grado de intervención de estos. “La concepción del programa que posee un directivo superior es de carácter general, global y fuertemente integrada, mientras que la que tiene un ejecutor inmediato y directo tiende a ser particular y fragmentada”. En muchas oportunidades, lo que se ha denominado *burocracia al nivel de la calle* logra determinar con mayor claridad los ajustes y adaptaciones que los programas requieren, debido al contacto con el ciudadano o beneficiario del programa; esto es más notorio en casos en que se demanda un mayor grado de conocimientos y habilidades por parte de los implementadores directos, lo que pone de relevancia la importancia de una buena comunicación organizacional a este nivel para evitar discrepancias; dado su alto grado de discreción para actuar, son actores de mayor importancia en la definición de la política.
- Algunos problemas de las administraciones públicas, asociadas a aspectos de orden social y cultural, tienen incidencia en la implementación de los programas sociales:
 - (a) La falta de información y de datos apropiados sobre las situaciones-problemas y sobre el propio desarrollo del programa; (b) los débiles incentivos y controles de que disponen estas administraciones para guiar la conducta de los participantes [...] y (c) los bajos ni-

veles de capacidad administrativa de los aparatos públicos para planificar y gestionar adecuadamente [...] (Sulbrandt, 2002).

- El nivel de conocimientos para la ejecución de programas es bastante escaso.

Los conocimientos sobre implementación exitosa están en sus inicios y dados los contextos inciertos, complejos y turbulentos donde se desarrollan estos programas, siempre será necesario descansar en la habilidad y capacidad de los gerentes públicos para adaptar la ejecución del programa a las circunstancias específicas de cada situación (Sulbrandt, 2002).

La falta de conocimiento específico para la formulación de programas y políticas sociales:

No solo afecta a los hacedores de políticas, sino también a los beneficiarios potenciales. Las políticas sociales tienen como fin mejorar algún aspecto de la vida de sectores relegados de la población. Estos aspectos incluyen, por ejemplo, la salud, la nutrición y la educación, ya sea como fines en sí mismos o como pasos intermedios para el fin último de la eliminación de la pobreza (Galiani, 2006).

- Prácticas clientelistas, donde se producen patrones de acceso preferencial a beneficios (en general, programas sociales u otros servicios provistos por el Estado) a clientes que, a cambio, entregan su voto y acuden a manifestaciones o reuniones u otras instancias de actividad política.

El sistema clientelista es particularmente nocivo en el ámbito de las políticas sociales. Más allá de los problemas éticos –subrayados por el hecho de que uno o más partidos políticos se apropian de la estructura estatal para su provecho privado– y de los relativos a la cultura política (Galiani, 2006).

- Es importante también señalar la práctica recurrente de nombramiento de directores, gerentes y administradores de programas u organizaciones públicas que manejan con experticia los temas de su disciplina de formación, pero que desconocen las particularidades del accionar en lo público, lo que lleva a una conducción e implementación inadecuada con efectos nefastos en los resultados de las políticas públicas, en particular las del orden social.

De manera adicional a los factores ya mencionados sobre las características de los problemas, programas y el orden organizacional del sector, es importante señalar los factores del contexto social y político:

El medio ambiente en el que se desenvuelven estos programas se caracteriza por la presencia de múltiples actores que tienen intereses directos comprometidos en los mismos. Estos actores que están involucrados, serán afectados positiva o negativamente por la política o el programa, y, con una alta probabilidad, desarrollarán alguna estrategia para apoyar u oponerse al referido programa. [...] Estos actores sociales desarrollan sus propias estrategias alrededor del programa a fin de que sus intereses y valores sean tomados en cuenta en la acción gubernamental. Varios de estos grupos forman coaliciones para actuar con más poder e influencia. [...] sus estrategias tienen un efecto sobre el programa, sobre sus metas y sobre su duración (Sulbrandt, 2002).

En términos generales, la mayoría de países no cuenta con una densidad institucional suficiente para cubrir todo su territorio, por lo tanto, hay algunos sin presencia de programas estatales o con incidencia muy débil, que solo se ve mitigada con los programas de protección social. Esta débil arquitectura se caracteriza por un cierto crecimiento institucional, pero desordenado y desarticulado. La incorporación de enfoque de derechos y de protección social agravó el desorden, pero logró la adhesión de elementos de articulación, transversalización e integralidad.

En los aspectos de gestión, se incorpora el concepto de rectoría que ha introducido herramientas de control y regulación, pero que no cuenta con suficientes recursos, ni autoridad política. Se han creado Ministerios y mecanismos de coordinación social, pero tienen una cobertura limitada a los programas de atención social. En algunos países, existen limitaciones legales que impiden el ejercicio de sus funciones (Gündel & García, 2015).

De acuerdo con la Cepal (citada por Gündel y García, 2015), entre 2000 y 2014, en la región de los países latinoamericanos, se evidencia una recuperación de lo público, pero sin una perspectiva ortodoxa, se presenta una segunda generación de reformas económicas y sociales, mayor preocupación por la desigualdad, la inclusión (exclusión) y la equidad. Una nueva implementación del concepto de protección social y el uso del enfoque de derechos y del enfoque de gestión de riesgo. Además, se evidencia una mayor preocupación por el sector social, pero con políticas sectoriales, hay incremento de coberturas en educación y se acentúa la aparición de protección social y de las políticas identitarias. Aún persisten deficiencias en la calidad y existen problemas en temas gerenciales:

Consideremos un último punto sobre el medio organizacional en que opera la gerencia social en América Latina y el Caribe. Esta gerencia se ejerce en un contexto caracterizado no solo por agudas crisis y recursos limitados, sino además por una administración estatal

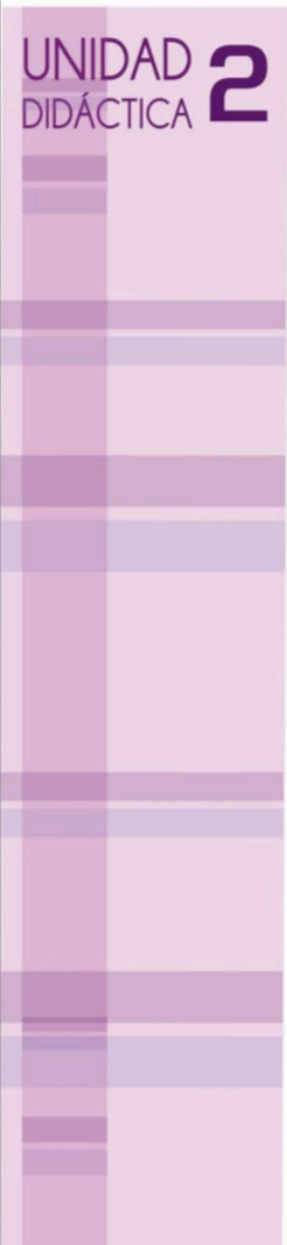
plagada de problemas. En efecto, opera en un marco institucional inadecuado y débil, con una normativa jurídica destinada en particular al ejercicio de un control formal, con una proliferación exagerada de organismos, una gran fragmentación organizacional, una asignación de funciones difusas, entre otras características negativas. Las organizaciones del sector social se encuentran entre las más tradicionales y burocráticas del sector público, con una limitada capacidad técnica, atrasadas tecnológicamente, con limitada capacidad de manejo de sistemas humanos y operando de forma cerrada. En términos de poder político y organizacional, el sector social muestra una debilidad considerable y sus políticas están siempre subordinadas a otras áreas de mayor peso, sin que pueda establecer con ellas un diálogo técnico-político en condiciones de equivalencia. En las condiciones señaladas, los conflictos interorganizacionales y entre los distintos grupos que tienen intereses en este sector, se hacen más agudos que en otros sectores de la actividad pública (Sulbrandt, 2002).

En este contexto de baja inversión en política social, se requiere lo que Gündel y García (2015) han denominado *pactos fiscales* que mejoren los recursos disponibles para la implementación de las políticas, programas e instituciones sociales, a fin de ampliar y mejorar sus coberturas y calidad. Por lo cual, es necesario el fortalecimiento tanto de las políticas sociales selectivas (protección y asistencia social), como de las políticas universales (salud y educación), donde la inversión debe acompañarse de un mejoramiento de la eficiencia (mejor aprovechamiento de los recursos en términos de impactos sociales en la gente) y, por lo tanto, de la gerencia de las políticas sociales (Gündel & García, 2015).

1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA GERENCIA SOCIAL

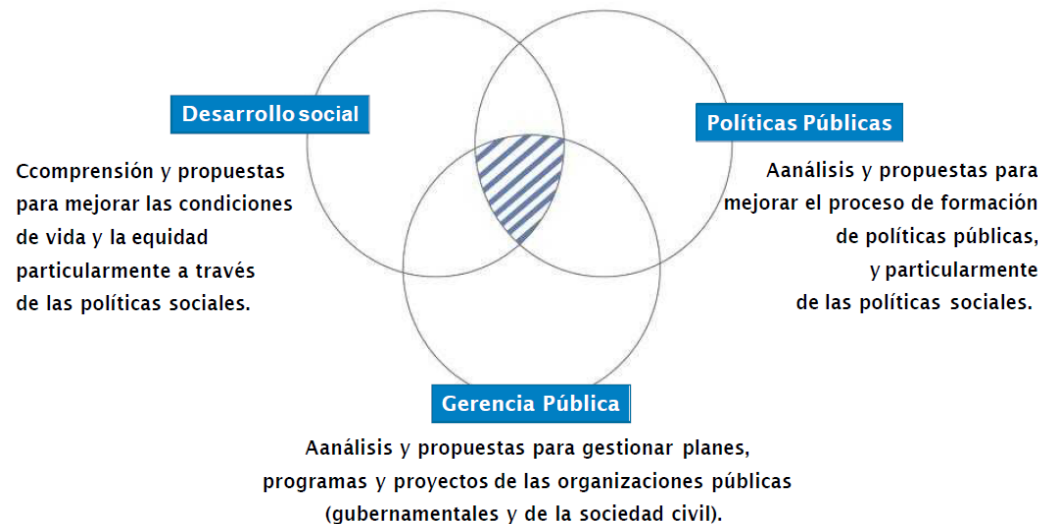
La gerencia social significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades”; por lo tanto, no es solo una operación de orden organizacional, sino mucho más fluida y de carácter interorganizacional, ya que se ve enfrentada a situaciones muy particulares y hasta subjetivas, que tienen que ver con las complejas problemáticas sociales, el entorno de las nuevas organizaciones, con alta complejidad, incertidumbre y flexibilidad y, además, el desarrollo de estructuras de mayor participación que amplían las capacidades para una lectura de la realidad, llevar a cabo otras formas para:

Gerenciar metas y sistemas, combinar múltiples instituciones, establecer redes, conformar modelos organizacionales no burocráticos, flexibles, abrir todos los mecanismos a la participación comunitaria, monitorear sobre la marcha los programas, desarrollar una “contraloría social” de los mismos, procurar la autosustentación de las poblaciones asistidas como meta (Kliksberg, 1995).



La ejecución de los programas sociales presenta unas singularidades que fueron denominadas por Kliksberg (1997) *los dilemas gerenciales*; que tienen un carácter muy específico y para abordarlos se requiere de un enfoque de gerencia social, el cual parte de explorar las nuevas fronteras tecnológicas de la gerencia organizacional, al tiempo que se aprende de las experiencias. Por lo tanto, para Kliksberg (1997), 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 déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

Para Kliksberg (1995), la propuesta del nuevo paradigma de la gerencia social implica el cumplimiento de unas condiciones, a saber: 1) integración de la política económica y la política social; 2) incremento del gasto social;



3) una mejor redistribución del ingreso, utilizando una política fiscal progresiva; 4) el Estado no puede estar al margen en los asuntos de la política social, es un actor obligado; 5) el desarrollo social requiere de la intervención de todos los actores involucrados; 6) dada la complejidad y magnitud de los cambios estructurales que el campo social requiere, se necesitan grandes acuerdos nacionales, es decir, de toda la sociedad; y 7) la implementación de una gerencia social, con respuestas específicas al campo social y diferente a la tradicional administración pública. Así, el trabajo de la gerencia social se mueve en las siguientes direcciones (Kliksberg, 1997):

- Desarrollo de un estilo gerencial “adaptativo”.

- Análisis sistemático del medio ambiente gerencial.
- Reemplazo del enfoque sectorial por el abordaje integral.
- Desarrollo de capacidades para la gerencia interorganizacional.
- Potenciación de la descentralización.
- Uso de modelos participativos.
- Diseño de metarredes.
- Control social.

De acuerdo con Licha (1999), la Gerencia Social (GS) constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales y la define como “un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entraban el desarrollo social”. Por lo tanto, la GS es un proceso en construcción que adopta elementos teóricos y metodológicos de otras disciplinas, agrega nuevos elementos a partir de la experiencia. Ello, de acuerdo con Kliksberg (1997), plantea la necesidad de la adopción de un enfoque heurístico para su construcción continua, en el que la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación-acción, permita su consolidación.

Las investigadoras y docentes colombianas María Victoria Muñoz de la Universidad del Valle y [Julia Reyna de Zuluaga](#) de la Universidad de Antioquia, en 1997, por su parte, también hacen importantes aportes al desarrollo del concepto de gerencia social. Para Muñoz (1997), la GS:

Es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad, donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto que más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunten a desarrollos humanos y colectivos más amplios, donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna. La gerencia social no solo busca una modernización

institucional sino también y fundamentalmente, una propuesta de modernidad, en la que el desarrollo no solo sea crecimiento económico sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social por medio de los programas institucionales.

Por lo tanto, su propuesta conceptual incluye un enfoque desde el respeto por los Derechos Humanos y unas nuevas miradas desde la diversidad de grupos humanos. Por otro lado, para Reyna (1997), la gerencia social es un:

Modelo mediante el cual las organizaciones no gubernamentales y las dependencias Estatales logran resultados en cuanto a la solución de problemas sociales y al mejoramiento de la calidad de vida en una economía reconocida en la década de 1990 como única e internacional; el proceso ha de comprender la formulación, ejecución y la evaluación de dos estrategias fundamentales: la primera, la dirección de las organizaciones a partir del humanismo y la democracia; y la segunda, la supervivencia de las organizaciones dentro del mercado internacional y la inversión estatal en pro del desarrollo social.

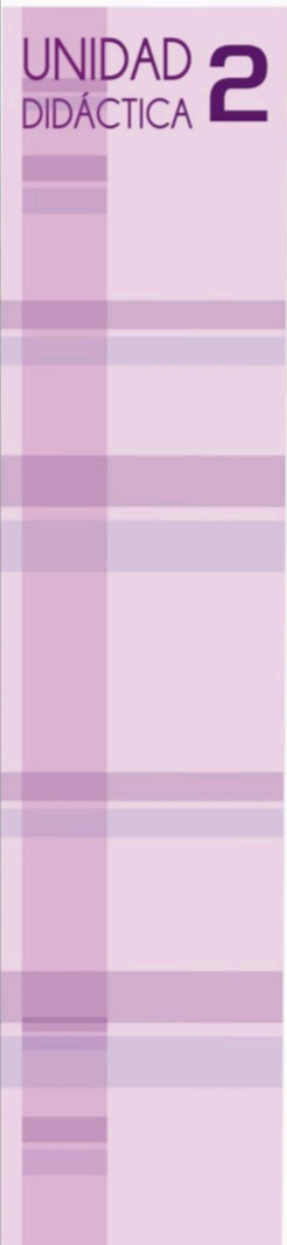
Blaistein (2004) plantea que “la agenda particular de problemas gerenciales de los programas sociales exige respuestas específicas y diferentes a los de la Administración Pública tradicional”. Por lo tanto, se requiere un nuevo modelo de gestión de lo social, la gerencia social, que es parte de la Administración Pública, persigue fines sociales que le son propios y cuyo contenido es específico y es definido en cada sociedad y en cada momento. Debe aportar principalmente en tres aspectos, a que: i) fortalezca lo público, ii) otorgue una racionalidad política y técnica la política social y iii) optimice recursos y maximice impactos sociales. Para Blaistein (2004), citada por Gündel y García (2015), la gerencia social “es un **ámbito de conocimiento y acción** que recoge elementos, principalmente, de otros tres campos: el desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública” (figura 1).

Figura 1. Ámbito de la Gerencia Social

Fuente: Gündel y García (2015), citando a Blaistein, Nora (2004).

Moro (2005), acoge lo planteado por Blastein (2004) frente a las tres vertientes temáticas que nutren a la gerencia social y avanza realizando un análisis de su particular naturaleza de doble nivel, donde, para el primer nivel:

[...] Implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales del Estado y que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite



generar aprendizaje organizacional. Mientras que, a su vez, a nivel del conocimiento recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce interdisciplinario. [...] de este modo, produce una mirada propia sobre los problemas. Es decir, construye un enfoque de características transdisciplinarias, donde los objetos y las metodologías de origen de cada disciplina y de cada modalidad de intervención tienden a trasvasarse y redefinirse en un ensamble que siempre contiene objetivos ligados al desarrollo social, pero sin apartarse de la reflexión y el sentido crítico sobre la acción (Moro, 2005).

En la evolución del concepto, en 2006 el Indes, con el objetivo de contribuir a una mejor comprensión e intervención en el desarrollo social, presenta una conceptualización que recopila la discusión sobre el tema, con el propósito de “contribuir a que se enfrenten con éxito los desafíos de diseño y gestión de las políticas y programas sociales en los que participan los gerentes sociales”. Así, la gerencia social Indes se define como:

[...] Un campo de conocimientos y prácticas –acotado por la intersección de las áreas de desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública– cuyo fin es promover que las políticas y los programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los Estados democráticos y de la ciudadanía gracias a procesos participativos de formación de políticas que generan valor público (Indes, 2006).

El Indes establece los fines de la gerencia social, el campo y las premisas en que se apoya y estos elementos le configuran su carácter singular. De acuerdo con lo planteado, la gerencia social tiene unos fines fundamentales que, para ser logrados, deben enfocarse en los resultados y que deben guiarse por los criterios de equidad, eficiencia y sostenibilidad. Para el Indes (2005), los fines de la gerencia social, coinciden con los fines del desarrollo social:

- Reducción de la desigualdad.
- Reducción de la pobreza.
- Fortalecimiento de Estados democráticos.
- Fortalecimiento de ciudadanía.

La gerencia social se sitúa en la intersección de tres campos: el desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia

pública.⁴ En tal sentido, se beneficia tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos, a la vez que hace un esfuerzo por articularlos. Así, el área de la gerencia social ofrece comprensiones y respuestas que provienen a la vez de estos tres ámbitos (Indes, 2005) (Figura 2).

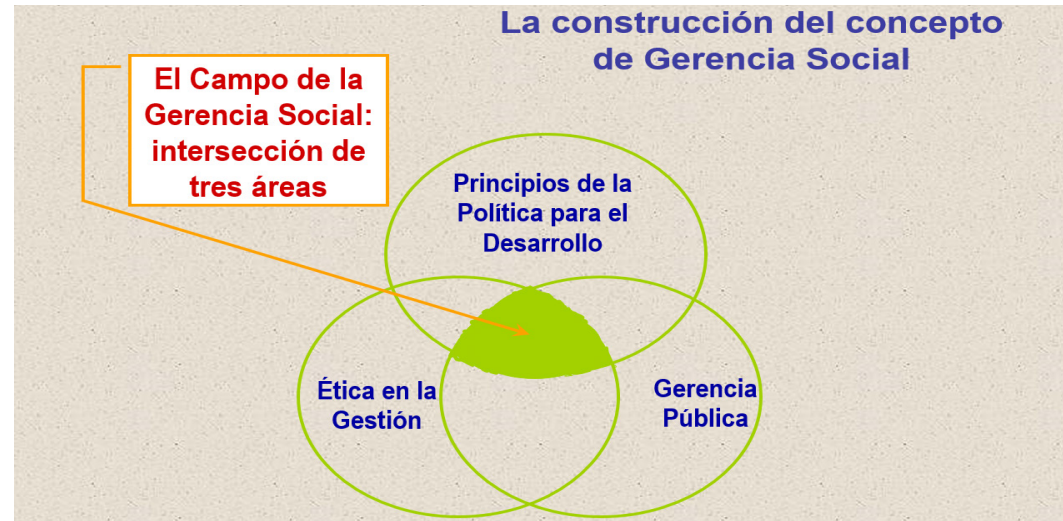
El *desarrollo social* ofrece una reflexión sobre lo que se entiende por desarrollo, sobre sus desafíos y las formas de enfrentarlos, toma su énfasis en sus fines, particularmente, lo que tiene que ver con propuestas de modelos o de acciones que hagan progresar los procesos de transformación social. Incluye aspectos relacionados con modernización económica y productiva, análisis de los conflictos sociales, las dinámicas culturales, el papel de las instituciones y las transformaciones sociales, con enfoques integrales y sectoriales. Por lo tanto, incluye la preocupación por la reducción de pobreza y desigualdad, al tiempo que se ocupa del fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía. Del campo de las *políticas públicas*, se toman los elementos que permiten:

Comprender y mejorar los procesos de formación de políticas públicas. Se fundamenta en conceptos, modelos y enfoques que permiten entender el juego de intereses, el papel de los actores y las relaciones dinámicas entre ellos, y las instituciones características del sector público. [...] Incluye diversas perspectivas, teóricas y prácticas, de la administración pública que se sintetizan en propuestas analíticas para entender el proceso de toma de decisiones, y prácticas para mejorar la efectividad de las políticas públicas.

De la gerencia pública, se toma el estudio y la generación de propuestas relativas al liderazgo ejecutivo en el sector público, la provisión de bienes y servicios en el mismo, el diseño y gestión de las organizaciones públicas y, finalmente, las políticas transversales de gestión del aparato público. Su énfasis en la generación de resultados, los cuales están ligados a las capacidades organizacionales, incluyendo el tema de procesos y el nuevo enfoque de generación de valor público.

4 Esta visión de intersección de tres campos ya había sido planteada por Blainstein (2004).

Figura 2. Campo de la Gerencia Social



Gerencia social es el manejo de los "asuntos públicos" en una sociedad. Lo público es el campo de encuentro entre los intereses "comunes" de los diferentes actores sociales.

Es la gerencia del bien común. Lo público no es monopolio del Estado, es un enfoque basado en la lógica de la equidad, la sostenibilidad y la participación.

Alonso Ortiz Serrano

Fuente: Indes (2006).

La gerencia social, al ubicarse en la intersección de estos tres campos, recibe aportes en los que hay coincidencia por parte de los tres: los que permiten comprender y generar propuestas para alcanzar los fines fijados al inicio, como las acciones para reducir la desigualdad y la inclusión; los que ayudan a interpretar los contextos políticos en que se desenvuelven las políticas y el interés público y, por último, los aportes en relación con el análisis de la gestión programática, del entorno político y del organizacional, en que se desarrollan las políticas y programas

sociales.

Pérez, Martínez y Rodríguez (2006), introducen una definición que acoge los planteamientos de Kliksberg, frente a la característica de complejidad y amplían el concepto hacia una Gerencia Social Integral e Incluyente:

La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las 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 involucrados en la resolución de los problemas que entran en el desarrollo social.

Isabel Licha

[...] La Gerencia Social puede ser considerada como la dirección, administración y gestión de las complejidades sistémicas de las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de una conciencia de responsabilidad social –en cuanto a hacerse cargo de las consecuencias que en los otros componentes de los sistemas vivientes tienen las propias acciones, para prevenir, mitigar o resarcir tales efectos– de manera que promuevan y generen condiciones para que equitativamente todas las personas puedan disfrutar de una calidad de vida digna y les sea factible desplegar sus capacidades y potencialidades en el marco del desarrollo social (Pérez, Martínez & Rodríguez, 2006).

Conjunto de conocimiento aplicado que busca abordar los problemas organizacionales y de gestión de las políticas y programas sociales, cumpliendo metas de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

Nohora Rey de Marulanda

Así, la gerencia social, no se ubica solamente en las organizaciones públicas y ONG, sino en las constituidas desde la sociedad civil y el sector privado, porque es a toda la sociedad que le atañe el imperativo ético de trabajar por el bien común, evitando impactos negativos en el medio ambiente. Desde este punto de vista, la Gerencia Social entiende los hechos y situaciones de la realidad desde los principios de la complejidad, evitando las interpreta-

ciones lineales, dando cabida a la diversidad y pluralidad, a:

La multiplicidad de relaciones, de incertidumbres y de componentes [...] Los sistemas hu-

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 déficits sociales de la región, y en el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

Bernardo Kliksberg

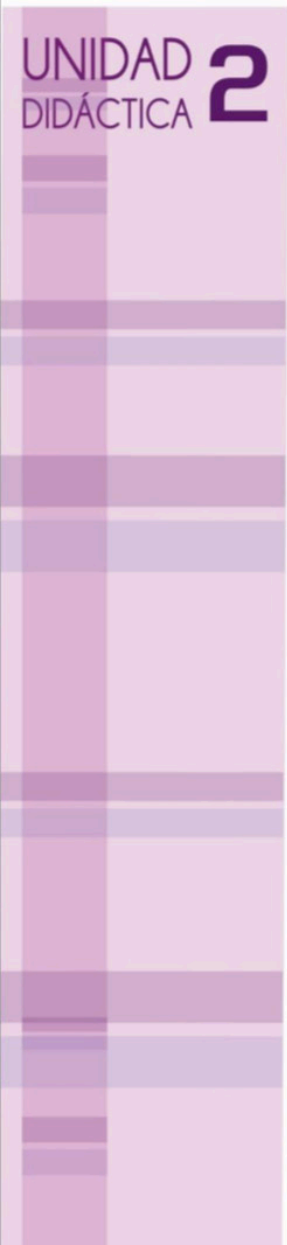
manos y sociales no se pueden explicar desde la causalidad lineal, debido a que están conformados por componentes, propiedades y relaciones que no se pueden separar y reducir sin que en ese proceso se pierda la integridad del sistema dentro del contexto en el que opera, así como de la emergencia de múltiples fenómenos que desaparecen en la diseción analítica (Pérez et ál., 2006).

De acuerdo con los planteamientos de Acosta et ál. (2011) y Pardo (2011), la conceptualización sobre la Gerencia Social se orienta al empoderamiento de la sociedad y de las comunidades para lograr su implicación en el desarrollo y logro de resultados de los programas y de las políticas sociales. "Dirigir a las comunidades a la identificación de su problemática" es, para Acosta (et ál., 2010), la razón de ser de la Gerencia Social, en tanto se convierte en

Forma con los diferentes actores políticos y sociales (fórmula + diseño) políticas que permitan a la sociedad resolver y enfrentar los problemas sociales y disputas entre actores para lograr su desarrollo.

Alonso Ortiz Serrano

estrategia para que, "a partir de ese conocimiento, ayudarlos o asesorarlos (sic) en la formulación, ejecución, evaluación y control de proyectos sociales, que le permitan resolver su situación problema para lograr mejoras en su desarrollo, bienestar, y nivel de vida". Por otro lado, Pardo (2011) indica:



La Gerencia Social busca la construcción de espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en la sociedad y en las organizaciones e instituciones, y tiene como propósito fundamental atender las necesidades y problemas sociales. Supone el abordaje y la proactividad de la sociedad en los aspectos social, económico y político, e implica así mismo el rescate y preservación de las diversas culturas que conforman la sociedad. Para eso, se parte del reconocimiento del entramado sociocultural que han configurado los ciudadanos y organizaciones, los cuales progresivamente se interesan por participar más en los asuntos de los países y sus organizaciones y en el fomento de vínculos de cooperación y participación como colectivos.

La gerencia social se soporta en las políticas sociales y en el desarrollo de proyectos de interés social, capaces

Enfoque rearticulador de las relaciones Estado-sociedad civil que tiene por objeto la construcción de ciudadanía y el desarrollo comunitario integral mediante procesos de innovación social que impliquen nuevas soluciones o mejoras sustanciales en las propuestas de los programas sociales.

Parque Científico de Innovación Social-Uniminuto

de actuar sobre la realidad por medio de la participación, buscando generar transformación y cambio social. En este sentido, propende por la participación, entendida como un escenario propicio para estimular las diversas organizaciones sociales. Se trata de crear condiciones que permitan orientar una verdadera acción participativa local, regional y nacional, contribuyendo adicionalmente en el diseño de las decisiones que aporten al desarrollo social, como un esfuerzo conjunto de la ciudadanía por incrementar la democracia y el desarrollo social, a sabiendas de que indiscutiblemente su labor contribuirá en forma significativa al fortalecimiento de las organizaciones sociales y productivas, sean estas públicas, privadas u ONG (Pardo, 2011).

TEMA 2. ENFOQUES DE LA GERENCIA SOCIAL

A partir del análisis de diferentes experiencias, Ortiz (2012) propone los siguientes enfoques o perspectivas desde el punto de vista teórico, en los cuales cada autor hace determinados énfasis en el objeto central de la gerencia social, la manera de implementar sus prácticas y los valores que persigue.

2.1. ENFOQUE DE LO PÚBLICO

Figura 3. Enfoque de lo público

Fuente: Ortiz (2012).

Como gran horizonte del quehacer social del Estado y de las organizaciones, el desarrollo social necesita ser gerenciado. Así, la gerencia social es una mediación para hacer factible el desarrollo social. El concepto de gerencia se refiere a los conocimientos, cualidades y habilidades para orientar y gestionar el logro de determinados fines u objetivos.

En esta línea, se considera la gerencia social como la dirección, administración y gestión de las complejidades sistémicas de las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de una conciencia de responsabilidad social - en cuanto a hacerse cargo de las consecuencias que en otros componentes de los sistemas vivientes tienen las propias acciones, para prevenir, mitigar o resarcir tales efectos- de manera que promuevan y generen condiciones para que equitativamente todas las personas puedan disfrutar de una calidad de vida digna y les sea factible desplegar sus capacidades y potencialidades en el marco del desarrollo social.

Pérez, Martínez y Rodríguez (2006, p.46)

En este enfoque, la gerencia social está muy cerca de la búsqueda del llamado *bien común*, más aún, es una forma de concretarlo, es llevar a cabo, hacer realidad aquello que la colectividad considera valioso y necesario para todos o para una minoría a la que hay que proteger o salvaguardar como deber social. Los diferentes actores establecen relaciones de corresponsabilidad, multipolaridad, gestión participativa y concertación.

2.2. ENFOQUE DE DESARROLLO SOCIAL

Figura 4. Enfoque de desarrollo social

Fuente: Ortiz (2012).

Aquí, la gerencia social es entendida como la suma de esfuerzos de muchas organizaciones de desarrollo, públicas y privadas, para crear procesos, mecanismos, soluciones y metodologías que hagan posible el bienestar, la justicia y la construcción de la ciudadanía.

La gerencia social es un campo de acción (o práctica) y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Karen Mokate y José Jorge Saavedra ⁵

2.3. ENFOQUE PROBLÉMICO Y DE GESTIÓN

Figura 5. Enfoque problémico y de gestión

Fuente: Ortiz (2012).

Gerencia Social es conocimiento aplicado, que incluye conocimientos que pueden ponerse en práctica y que producen cambios por medio de los procesos. Intenta dar solución a problemas organizacionales y de gestión de políticas y programas públicos, con eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

2.4. ENFOQUE DE EFICIENCIA

Figura 6. Enfoque de eficiencia

Fuente: Ortiz (2012).

Para atender la deuda social en Latinoamérica, es necesario desprenderse de la forma tradicional burocrática como se han venido planeando e implementando las políticas, programas e instituciones sociales. El déficit social no es solo un problema de recursos, también requiere encontrar soluciones creativas a las problemáticas que encara un gerente social en la cotidianidad.

2.5. ENFOQUE CENTRADO EN POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES

Figura 7. Enfoque centrado en políticas públicas sociales

Fuente: Ortiz (2012).

Los gerentes sociales no solamente deben ser los encargados de implementar, deben tener la capacidad para intervenir en el proceso de formación de las políticas sociales. Muchas veces, ellas son formuladas por quienes no conocen el problema y, por lo tanto, la política resulta inaplicable, impertinente, inadecuada y hasta generadora de conflictos y profundos descontentos. [...] implica una capacidad de crítica y evaluación de la efectividad y eficiencia de las actuales políticas sociales, sus limitaciones, los efectos *bumerang* (efectos no deseados), inconsistencias y contradicciones. Implica también en los gerentes sociales, la capacidad de incidir crítica, pero constructivamente, para que existan políticas sociales incluyentes, pertinentes y adaptadas a las diferentes circunstancias y contextos sociales y políticos; asimismo, analizar la sostenibilidad y contribución a la equidad de las políticas.

2.6. ENFOQUE DE INNOVACIÓN SOCIAL

Figura 8. Enfoque de innovación social

Fuente: Ortiz (2012).

La gerencia social no hace referencia solo a la implementación de las políticas sociales de los gobiernos, ni a la reproducción de modelos; requiere creación y mejora de lo ya existente, junto con los ciudadanos, las organizaciones y líderes, quienes vivencian de manera directa los programas sociales. “Una innovación social es una solución nueva a un problema que limita el logro de mejores condiciones de vida en una comunidad. Lo novedoso de la solución puede incluir mejoras y adaptaciones de soluciones ya desarrolladas, que se transfieren de un contexto a otro con la participación de los involucrados”. Este proceso se da para buscar replicabilidad, eficiencia, capacidad de impacto, viabilidad y bajo riesgo de daños a la sociedad (Acción sin daño)⁵.

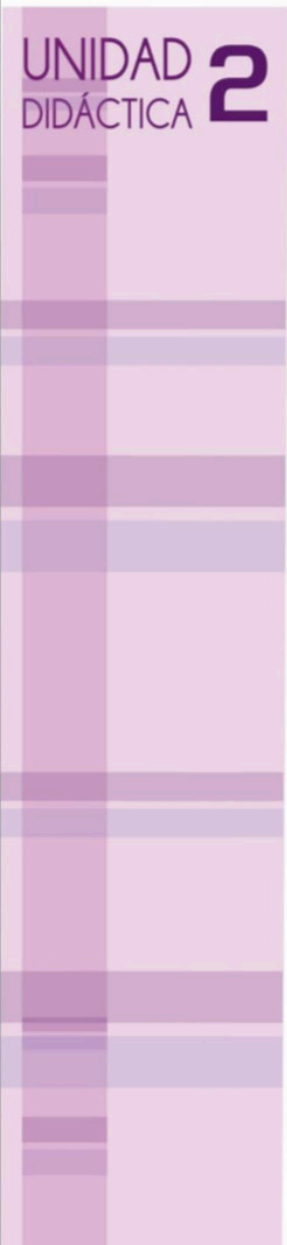
⁵ La propuesta de “No hacer daño”, es un instrumento para desarrollar alternativas de manera que las acciones de cualquier organización-institución, en lugar de aumentar las tensiones, contribuyan a generar condiciones de paz (Vela et ál., 2011).

2.7. ENFOQUE DE INCLUSIÓN SOCIAL

Figura 9. Enfoque de inclusión social

Fuente: Ortiz (2012).

Los autores incluyen entre las finalidades de la Gerencia Social conceptos como: inclusión, equidad, vida digna, despliegue de capacidades y desarrollo social. Basándose en la transdisciplinariedad, perspectiva de género, perspectiva ambiental (desarrollo sostenible), corresponsabilidad público-privada y globalización.



2.8. ENFOQUE DE CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Figura 10. Enfoque de creación de valor público

Fuente: Ortiz (2012).

El énfasis de este concepto está en la creación de valor público relacionado con los fines de la Gerencia Social, haciéndolo específico y concreto, para que sea una práctica que contribuya al logro de fines que para la sociedad son valiosos. Se debe contar con un marco estratégico, que incluye la gestión programática, la gestión política y la organizacional, así como unas áreas de acción: el mandato, la misión y la visión de la organización.

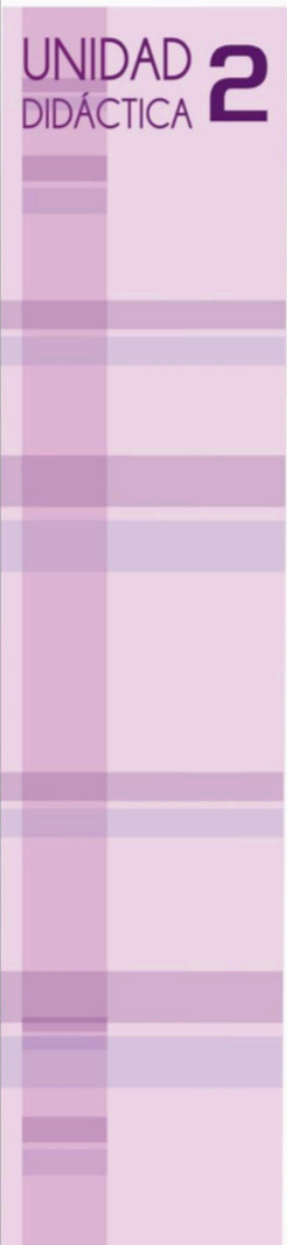
Huamani et ál. (2011), proponen otra categoría de enfoques de acuerdo con la implementación de la Gerencia Social que se viene desarrollando en Latinoamérica, a la luz de los diferentes fines perseguidos, lo que impone a la gestión de las políticas y programas sociales una impronta específica en el logro de los fines del desarrollo social. De acuerdo con el autor, los principales enfoques utilizados son:

- Enfoque de derechos humanos.
- Enfoque de género.
- Enfoque de interculturalidad.
- Enfoque holístico y compartido (seguridad de los medios de vida del hogar).
- Enfoque de desarrollo humano.
- Enfoque del desarrollo sustentable.

TEMA 3. PRINCIPIOS Y PREMISAS DE LA GERENCIA SOCIAL

3.1. PRINCIPIOS DE LA GERENCIA SOCIAL

Siguiendo a Pérez et ál. (2006) y Pardo (2011), la gerencia social debe enfocar el Desarrollo Social en la dimensión humana en su integridad y complejidad, para responder al conjunto de demandas materiales, psicológicas, intelectuales y espirituales, al igual que a la generación de oportunidades en los diferentes ciclos de la vida.



Además, se hace necesaria la comprensión del entorno global como marco de acción (ciudadanía global), donde se desarrollen relaciones solidarias entre lo económico y lo ambiental. De igual forma, “fomentar el proceso de construcción de sociedades democráticas en lo político, lo que implica incluir los diversos actores sociales que están buscando visualizarse, reconocerse como ciudadanos y participar en la vida política”. Para el gerente social, un referente fundamental de su accionar es el entendimiento y resignificación de valor y la importancia de los Derechos Humanos (Pérez et ál., 2006), considerar el desafío de la Gerencia Social de manera sistémica y sinérgica, donde tenga lugar tanto el encuentro entre la comprensión teórica y crítica de la realidad y la sistematización e innovación de metodologías para su transformación, como la gestión de los diferentes aspectos administrativos para la inversión en el capital social y la identidad cultural. Lo sistémico también implica las habilidades para comprometer procesos de investigación, planeación, gestión, evaluación, concertación, negociación, cooperación y aprendizaje continuos y flexibles (Pérez et ál., 2006).

Para Blastein (2004), el gerente social debe desarrollar capacidades para hacer tránsito hacia nuevas maneras de entender su labor gerencial, incluyendo principios diferenciadores de otros tipos de gerencia:

- De modelos prescriptivos (recetas y normas) a modelos heurísticos.
- De gerencia intraorganizacional a gerencia interorganizacional sinérgica.
- Del cumplimiento de normas y funciones a la solución de problemas.
- De modelos verticales a modelos participativos.
- Del énfasis en las funciones y la autoridad a la responsabilidad y compromiso por los procesos y resultados.
- De la dispersión de esfuerzos al tejido de redes.
- Del control jerárquico y externo como mecanismo de disciplinamiento al contralor social y la responsabilización.
- De la secuencia lineal racional de los componentes gerenciales (problema, objetivo, estrategia, ejecución, evaluación) a un proceso iterativo (los componentes se repiten desordenadamente en forma espiralada o de bucle) e interactivo.

- Del sesgo gerencialista-tecnicista que tiende a prevalecer en las políticas sociales a una perspectiva sociopolítica.
- Enfatizar las capacidades políticas tanto como las técnico-administrativas.

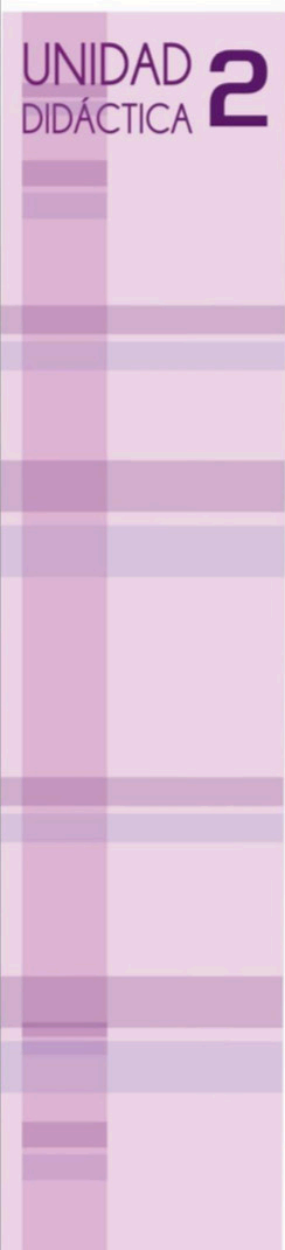
Atendiendo a lo planteado por Pérez et ál. (2006), lo que se podría considerar el principio fundamental para un gerente social:

[...] Cada vez es más claro que el principal potencial para la generación de riqueza en las sociedades es su gente, lo que en la práctica significa que, a mayor nivel de desarrollo social de un país, más capacidades tendrá para la producción de riqueza. De allí la necesidad e importancia estratégica de la inversión social para tener poblaciones más sanas, más educadas y con una cultura centrada en valores democráticos.

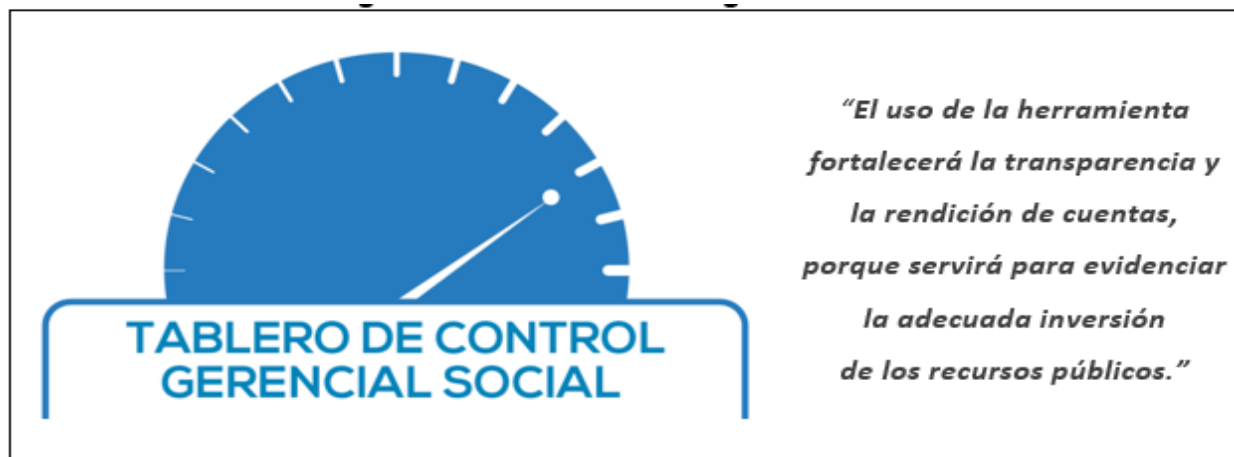
3.2. PREMISAS DE LA GERENCIA SOCIAL

La gerencia social se sustenta y se compromete con cinco premisas básicas, que se fundamentan en el análisis de la realidad social, del estudio de las problemáticas presentes en Latinoamérica, del desarrollo de la conceptualización y propuestas acerca del desarrollo social, acerca de las estrategias y formas de intervención desde las políticas públicas; también de los desafíos de orden social, de la caracterización y estudio de los casos exitosos y buenas prácticas de diseño, selección de opciones, implementación y evaluación de políticas y programas sociales de América Latina y el Caribe, y en intercambio y estructuración de experiencias. La implementación de estas premisas conduce a que los gerentes sociales consigan los fines ya indicados y contribuyan a continuar con la conceptualización sobre la Gerencia Social (Indes, 2006); (Mokate & Saavedra, 2006). Estas premisas atienden los cuatro temas que se desarrollan a continuación.

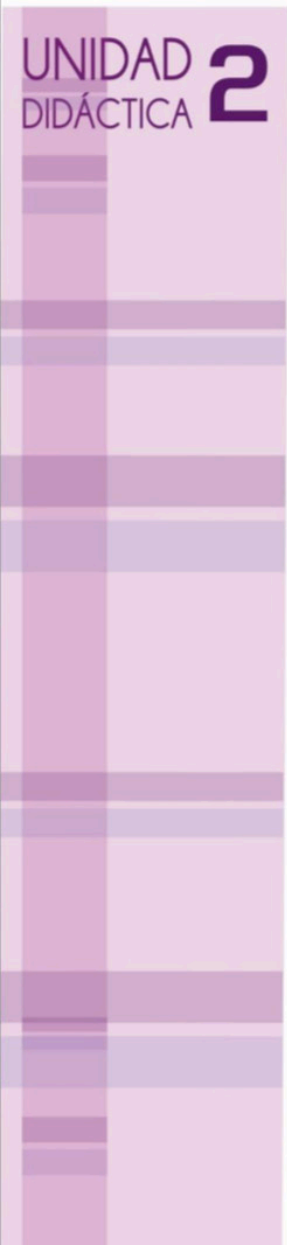
- a) Particularidades de la gerencia social Indes: se fundamenta en su compromiso cabal con los cuatro fines ya indicados: reducción de la desigualdad, reducción de la pobreza, fortalecimiento de los Estados democráticos y fortalecimiento de la ciudadanía, que determinan la acción del gerente social y que siguen teniendo total vigencia para los países latinoamericanos. Estos requieren del gerente social su reconocimiento y su actuación en consonancia, para aportar a la construcción del bien común y del valor público. Acorde con la propuesta Indes que ha sido ampliamente acogida por otros autores, la Gerencia Social atiende a unas particularidades que se incluyen a continuación:



- Tiene un enfoque estratégico que apunta a la generación de valor público. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo.
- Promueve una comprensión integral y compleja de la realidad en la que interviene, mediante una visión que abarque, en un todo, las dimensiones social, económica, institucional, política y cultural.
- Asume una postura de adaptación en las intervenciones que impulsa. En efecto, las dinámicas cambiantes de los contextos sociales, económicos, institucionales y políticos obligan a un análisis permanente, así como a generar nuevas opciones para que las políticas y programas experimenten un proceso de ajuste permanente.
- Tiene un carácter participativo. Promueve procesos de consulta, debate y deliberación como elementos clave para fortalecer la esfera pública, construir la ciudadanía y favorecer la pertinencia de las políticas y programas sociales y promueve la conciliación de objetivos.
- Le asigna gran importancia a las organizaciones y estructuras públicas desde las que se desarrollan las políticas y programas sociales, pues de ellas dependen también los resultados esperados, al igual que a la coordinación intersectorial, interorganizacional e intergubernamental, mediante diálogo, concertación, redes e instancias de coordinación e integración.



- Está orientada tanto a resultados como a procesos. Reconoce que cada fase del ciclo de políticas –diseño, generación de opciones, implementación y evaluaciones– es, en sí misma, determinante de los resultados y, por ende, de generación de valor público, como también lo es la interacción entre ellas.
 - Es un campo de conocimientos y de prácticas. Por consiguiente, su propuesta tiene dimensiones tanto analíticas como instrumentales, complementarias y articuladas entre sí.
 - En su dimensión práctica, la Gerencia Social Indes se apoya en una caja de herramientas constituida por un conjunto de instrumentos que provienen de los ámbitos públicos y privados, adaptables y modificables para responder a los fines y a las premisas Indes, a los contextos donde se aplican y a los objetivos deseados (Indes, 2006); (Mokate & Saavedra, 2006).
- b) Formación de políticas y programas sociales: se promueve un proceso de formación de políticas que se caracteriza por la interacción entre sus distintas fases, así como por ser iterativo, es decir, que el ciclo de política se pueda repetir para efectuar un ajuste permanente de sus decisiones-acciones y lograr obtener, con este ejercicio, cada vez mejores resultados. Es un proceso de formación permanente, más democrático, y en el cual todas las fases del ciclo de política –diseño, selección de opciones, implementación y evaluación– tienen la misma importancia y se articulan entre sí.
 - c) Articulación de las políticas económicas, sociales y el desarrollo institucional: promueve el fortalecimiento y la articulación entre las políticas económicas, las políticas sociales y el desarrollo institucional, a veces en contradicción, por medio de la pertinencia y sostenibilidad de las acciones, con el entendimiento de que el desarrollo social es base del crecimiento económico, pues reconoce este crecimiento como condición para reducir la pobreza, pero rechazando la desigualdad.
 - d) Provisión de servicios sociales mediante una gestión de resultados: el compromiso fundamental de la Gerencia Social es la mejora en la provisión de los servicios sociales, en particular, con resultados valiosos para todos. Para esto se establecen como criterios: la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad, además de un constante monitoreo y evaluación para verificar el logro de resultados.
 - e) Importancia asignada a la dimensión ética del gerente social: La acción del gerente social está permeada por una actitud ética, en la cual son necesarios unos valores sobresalientes: búsqueda del interés común, búsqueda de equidad, uso responsable de recursos públicos, inclusión de grupos excluidos a los procesos, toma democrática de decisiones y la promoción de una ética tanto de los fines, como de los medios.



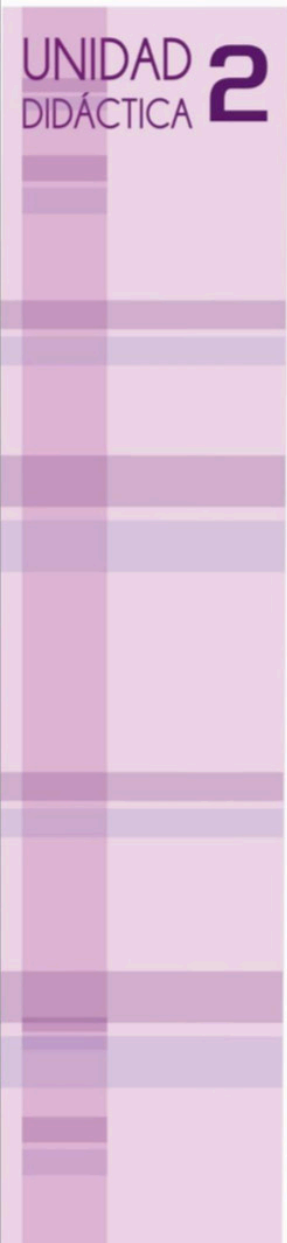
3.3. VALORES DE LA GERENCIA SOCIAL

La gerencia social se convierte en instrumento para aportar a la construcción de valores sociales y, así “propiciar escenarios de participación, de discusión, que contribuyen al logro y consecución de las carencias sociales atenuando la complejidad de las decisiones que se deban tomar para el bien común, apegadas siempre a los más rigurosos cimientos éticos” (Portillo, 2008).

Es un imperativo para la Gerencia Social contribuir a la construcción de valores, tanto a nivel organizacional, como de la sociedad, generando espacios para la corresponsabilidad, alianzas y espacios de encuentros que permitan la concertación, el aprovechamiento de oportunidades, y que generen “condiciones sostenibles para el ejercicio efectivo de los derechos sociales equitativamente con el propósito de mejorar la calidad de vida y el bienestar común”. De esta manera, aportar para que los valores sociales impliquen “el hacerse responsables los unos por los otros, promoviendo la solidaridad, la justicia social, y la libertad de poder desarrollar las propias potencialidades consolidando así el tejido armónico de lo social mediante la participación” (Portillo, 2008).

Es decir, la gerencia social debe optimizar las sinergias, estableciendo mecanismos de acción concertada, mediante procesos y prácticas que permitan asumir la responsabilidad por el desempeño de un sistema o trama que promueva el desarrollo eficaz, eficiente, equitativo, justo y digno procurando actuar bajo reglas conjuntas fundamentadas sobre la perspectiva de respeto y la tolerancia integrando participativamente a los diversos actores en un proyecto compartido garantizando la creación de valor social por medio de su gestión y enfocada en el logro de resultados valiosos donde todos resulten beneficiados (Portillo, 2008).

Los problemas de la pobreza extrema, los ciudadanos invisibles que no pueden participar ni expresarse, la falta de agua, la explotación de los trabajadores pobres, el trabajo infantil, los jóvenes sin oportunidades, las discriminaciones e inequidades, el relegamiento de las mujeres, el trato a los inmigrantes, las inequidades en educación, el daño ambiental, el desplazamiento por efectos climáticos, la desigualdad, la exclusión son, fundamentalmente, un problema de vacío de valores éticos. La ética, la transparencia, la responsabilidad social, la rendición de cuentas, tanto en el ámbito público, como en el privado, son fundamentales para entender que además del cumplimiento de la ley y las normas, se debe buscar beneficio social y un aporte para la mejora colectiva de la sociedad, ya ahora, no solo local, sino planetaria y, por lo tanto, estos valores son absolutamente indispensables en todos los ámbitos de la vida de las personas, en lo económico, lo político, lo social y lo ambiental (Kliksberg, 2014). Dado el carácter del Gerente Social de servir a lo público, su accionar debe:



[...] Impulsar acciones que aporten al desarrollo de capital social y a disminuir la desigualdad que permita a los individuos actuar con valores comunitarios como el compromiso con el otro, la toma de decisiones racional y la participación cívica. Por lo tanto, el desarrollo de estas conductas ciudadanas no es posible en realidades sociales con altos índices de desigualdad social y de corrupción. Por esta razón, los servidores públicos deben reconocer su compromiso de combatir la desigualdad para poder construir una comunidad más equitativa y solidaria (Gómez & Arango, 2012).

Para finalizar, como corolario, a propósito de las particularidades de la Gerencia Social, una reflexión a partir de Ortiz (2011):

[...] toda actividad de intervención social tiene efectos económicos, sociales, ambientales y políticos en las comunidades y estos efectos pueden ser tanto positivos en términos de progreso y desarrollo. En consecuencia, es de gran importancia que se tengan herramientas para mitigar, y prevenir los efectos no deseados de los proyectos (acción sin daño), y que al término de las intervenciones se pueda establecer un Balance Social neto positivo a favor de las comunidades y grupos vulnerables según sus necesidades e intereses. Ningún proyecto así sea social, puede considerarse que sea beneficioso por sí mismo si no presenta resultados concretos a favor de quienes participan en él. Se espera, entonces, que ese impacto aporte valor a la sociedad y le apunte hacia lo que la sociedad considera valioso (Ortiz, 2011).

ESTUDIO DE CASO

Uso del Tablero de Gerencia Social en Costa Rica

Figura 11. Tablero de control Gerencial Social

Fuente: Presidencia de Costa Rica (2016).

Para el mes de marzo de 2016, el Gobierno de la República de Costa Rica informa la implementación en sus instituciones públicas del uso del Tablero de Gerencia Social basado en el Índice de Pobreza Multidimensional IPM. Es una herramienta utilizada en el Consejo Presidencial Social para analizar y sugerir la asignación de fondos, proporcionalmente a las necesidades de cada región.

El Tablero de control de Gerencia Social identifica eventuales filtraciones de beneficios sociales para eliminar du-

plicidades; además, permite evaluar la eficacia de cada entidad pública, para conocer cómo y dónde se están ejecutando los recursos. Este instrumento fue presentado en el Consejo Presidencial Social por la Asociación Horizonte Positivo, la cual –gracias a una alianza público-privada– desarrolló la metodología que muestra el desglose de la asignación de recursos por cada dimensión del IPM (educación, salud, empleo, vivienda, protección social) y sus indicadores, con los respectivos programas e instituciones responsables, sus beneficios, requisitos, para vincularlos al diagnóstico de la pobreza obtenido con el IPM.

Por otra parte, el uso de esta herramienta tiene como finalidad fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, para que la población pueda verificar la utilización y la inversión de los recursos públicos dirigidos a las personas que más los necesitan.

El Consejo Presidencial Social, de la mano con Horizonte Positivo, coordina talleres técnicos para las instituciones involucradas con el fin de facilitar la comprensión y uso del Tablero de Control de Gerencia Social. Para la actualización de este instrumento, las instituciones públicas tendrán que suministrar información debidamente sistematizada del presupuesto inicial, del ejecutado y de las personas beneficiarias de los programas sociales.

Para la vicepresidenta de la República, Ana Helena Chacón Echeverría, en su condición de presidenta del Consejo Presidencial Social, indica que:

El día que Costa Rica base su presupuesto en las necesidades reales de la gente, sabiendo cuántas vidas podemos tocar y cuánto vamos a mejorar en uno u otro indicador y dejemos de hacerlo por porcentajes, simplemente vamos a cambiar los efectos en la política social. [...] con una buena planificación, [...] si el país sigue por esta misma senda, en pocos años se logrará erradicar la pobreza extrema.

Por otro lado, de acuerdo con lo expresado por el Director Ejecutivo de Horizonte Positivo, es importante destacar la satisfacción de colaborar y aportar conocimientos que mejoren en la calidad de las herramientas de combate a la pobreza, de la educación pública, y hacerlo mediante una alianza público privada, “[...]es una buena noticia ver cómo se adquieren y se adoptan herramientas que mejoran las prácticas gerenciales, para sacar el mejor rendimiento a cada recurso, para tener una planificación más estratégica, enfocada y muy coordinada entre las instituciones”. Este tipo de herramientas también se pueden utilizar en el sector privado para contribuir a la lucha contra la pobreza, canalizando:

La solidaridad entre todas y todos los costarricenses, instituciones y funcionarios, porque estamos trabajando de una manera estratégica, inteligente y eficiente; hacemos una diferencia para que los

objetivos con los que se crearon las instituciones se cumplan en todo el territorio nacional.

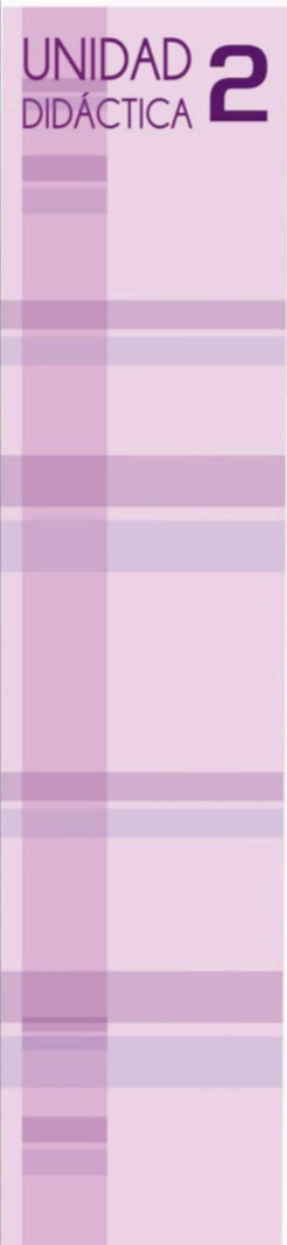
La Asociación Horizonte Positivo es una organización privada, sin fines de lucro, dedicada a cerrar la brecha entre el potencial y la realidad de Costa Rica, mediante la ejecución de acciones concretas que contribuyen a restablecer la confianza entre los sectores; destrabar los procesos de decisión del conjunto de la sociedad, mejorar la gestión del Estado y sus instituciones, enfrentar las causas del rezago del país; cambiar la actitud de los ciudadanos, impulsándolos a convertirse en actores solidarios, positivos, honestos ante el proceso de desarrollo del país; así como ayudar a crear –a mediano y largo plazo– las condiciones políticas, institucionales y productivas.

Mediante el Convenio de Cooperación N. CD-336-08-2014 suscrito por el Instituto Mixto de Ayuda Social–IMAS y la Asociación Horizonte Positivo, se estableció la facultad de ejecución de acciones coordinadas para reducir la pobreza y colaboración con el Gobierno de Costa Rica. Asimismo, la Asociación Horizonte Positivo ha colaborado en el establecimiento de la Alianza Tripartita con el *Oxford Poverty and Human Development Initiative* de la Universidad de Oxford y el Gobierno de la República, con el fin de implementar el Índice de Pobreza Multidimensional, IPM en Costa Rica y promover la investigación conjunta y el desarrollo de herramientas de medición, diseño y análisis de políticas públicas.

Por otro lado, para el mes de octubre de 2016, la Presidencia de la República de Costa Rica informa que se ha reducido la pobreza, por cuanto se ha logrado el índice más bajo de los últimos siete años, con lo que demuestra la voluntad política de la administración Solís Rivera de atender este problema estructural del país mediante una política pública integral y articulada que surge de una ruta clara y definida en la reducción de la pobreza. Según los datos comparables de la Encuesta Nacional de Hogares, el país logró bajar la pobreza total de 22,3 % en 2014 –al asumir el Gobierno– a 20,5 % en 2016. En el caso de la pobreza rural, esta bajó de 30,3 % en 2014 a 25,7 % en 2016 y la urbana, en esos mismos años de 19,5 % a 18,6 %. De la Encuesta Nacional de Hogares, también se desprende que 10.400 hogares salieron de la pobreza –lo que representa 22.620 personas– y 9.700 hogares en situación de pobreza extrema –lo que representa 30.800 personas– que ya no se encuentran en esta condición.

“La voluntad política de atender un problema estructural de Costa Rica ha sido una ruta clara y definida que hemos tenido en el Gobierno. La Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza Puente al Desarrollo, es uno de los pilares de trabajo del gobierno”

Se caracteriza por lograr articular los programas existentes, usando eficiente y transparentemente los recursos y

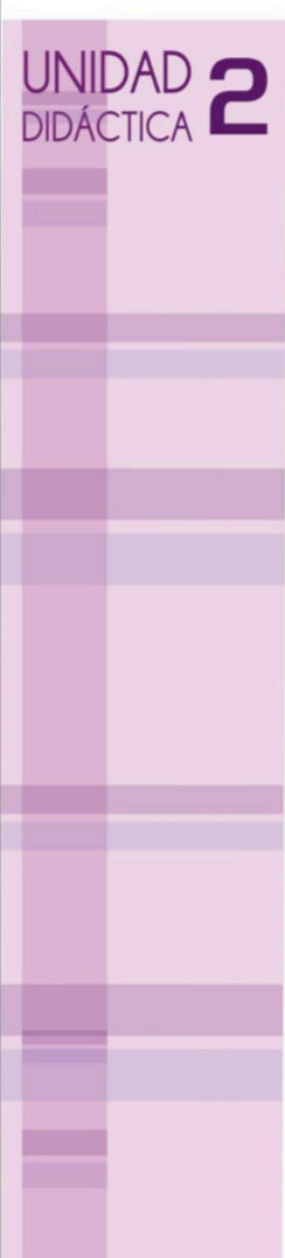


presupuestos institucionales “para incidir de manera integral y sostenible en las familias con mayor situación de vulnerabilidad”, indicó el presidente de la República Luis Guillermo Solís Rivera.

Otro dato de interés es que el Gobierno está distribuyendo las ayudas a aquellas personas a quienes realmente se debe llegar, sustentado en el *Puente al Desarrollo*, una política pública integral y sostenible, que con cuatro componentes fundamentales garantiza transparencia y el uso eficiente de los recursos destinados a impulsar a las familias más vulnerables. Puente al Desarrollo se compone, además de la articulación institucional, de: i) mapas sociales, que permiten ubicar de manera georreferencial a las familias y a los cogestores sociales que atienden y dan seguimiento directamente a las familias; ii) el Índice de Pobreza Multidimensional, que mide la pobreza más allá de los ingresos económicos y permite una evaluación más exhaustiva; y iii) el Sistema Nacional de Registro Único de Beneficiarios SINIRUBE, que es una herramienta para evitar filtraciones y lograr que los programas y recursos lleguen a las familias más necesitadas. Se ha venido trabajando de manera especial con quienes históricamente han vivido en mayor vulnerabilidad, atendiendo a sus derechos humanos. Por ello, la estrategia Puente al Desarrollo, articula al sector social, por medio del Consejo Presidencial Social, para atender, de manera prioritaria, preferente, articulada y localizada en los 75 distritos con mayor concentración de pobreza en el país, por medio de protocolos para asignación de los recursos y programas.

La inversión social creció 14 % en el último año y se concentra en el grupo de hogares con mayor pobreza. Esto refleja que la estrategia nacional para la reducción de la pobreza Puente al Desarrollo es un instrumento efectivo. La estrategia nacional para la reducción de la pobreza Puente al Desarrollo se caracteriza por brindar capacidades que permitan a las familias en extrema pobreza mejorar su condición de vida. Emilio Arias Rodríguez, Ministro de Desarrollo Humano e Inclusión Social y Presidente Ejecutivo del IMAS, indica que se ha priorizado la atención de las familias en condición de pobreza extrema de manera técnica, por medio de mapas georreferenciados, erradicando el clientelismo político; “hoy buscamos a quienes nunca habían tenido voz ni habían podido llegar a la institucionalidad. Debemos apostar porque el cambio de paradigma en la atención de la pobreza trascienda el gobierno de turno y sea una política de Estado, promoviendo la ampliación de capacidades y oportunidades de sus miembros para que puedan salir de la pobreza por sus propios medios”.

Es importante destacar que la dimensión que contribuye en mayor medida a la reducción de la pobreza multidimensional es la de vivienda y uso de internet. Esto se debe a la visión del Gobierno de visualizar la reducción de la pobreza de la mano de la brecha digital. Por ello, se crea un trabajo articulado entre la Estrategia Nacional CRDIGIT@L y la Estrategia de Puente al Desarrollo, donde no solo se incorpora el elemento tecnológico para reducir la pobreza, generar empleo e inclusión social, sino que también –desde Puente al Desarrollo– se concibe el



acceso a las tecnologías de información y comunicación como una herramienta básica para el mejoramiento de los procesos educativos y para el acceso a servicios como educación, salud, trabajo.

De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Hogares del INEC, las zonas rurales presentaron una reducción significativa en los dos últimos años, pasando de un 30,3 % a un 25,7 %, lo que representa una baja de 4,6 %. La Región Brunca (bajó en un 4,2 %) y Chorotega (bajó en un 9,6 %) son los lugares que mayor avance mostraron. Asimismo, la pobreza multidimensional también llegó a su nivel más bajo en los últimos seis años, pasando de 25,9 % en 2010, a 20,5 % en 2016.

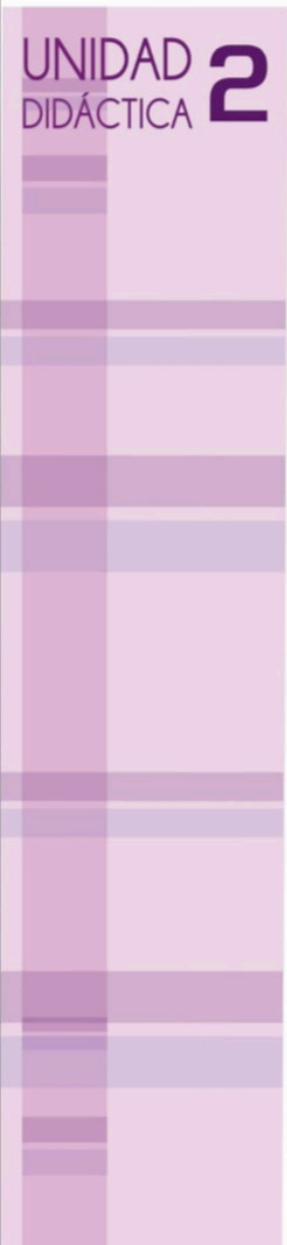
Para finalizar, es importante resaltar que en el Informe Mundial sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), denominado *Desarrollo Humano Para Todas las Personas*, presentado en marzo de 2017, se colocó a Costa Rica en la posición nueve (9) de desarrollo humano en América Latina y el Caribe. A nivel mundial, Costa Rica ocupa la posición 66 de 188 países incluidos en el IDH (Presidencia de la República de Costa Rica, 2016).

CONCLUSIONES

El caso de Costa Rica es interesante de analizar desde el punto de vista de la Gerencia Social, ya que este país, en un proceso sostenido de largo plazo, ha logrado importantes avances en la reducción de la pobreza, al igual que en la ampliación de la base de acceso a servicios sociales. Todo esto como producto de una decisión colectiva y sostenida de la sociedad en su conjunto. Incluso en las últimas décadas, más allá del estancamiento de la pobreza de ingresos, ha logrado avanzar significativamente en la satisfacción de las necesidades básicas de la población (Yasukawa, 2014). En términos generales, Costa Rica ha venido mostrando mejores cifras, en relación con los países de la región, con una pobreza cercana al 20 %, mientras que en la mayoría está próxima al 50 % de la población.

A continuación, se describen los retos de la gestión de las políticas sociales que se propone el país frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el Objetivo 1, Poner fin a la pobreza en todas sus formas, donde se encuentra que están perfectamente alineados con los planteamientos estratégicos formulados para la Gerencia Social:

- La articulación de las políticas sociales con las políticas económicas en inversión social acordes con la universalización de la educación secundaria y superior, otros servicios sociales básicos y la empleabilidad.
- Depuración de bases de información social y revisión de los Programas Sociales Selectivos en concordancia con los temas de empleo, ingresos, acceso a bienes y servicios, Estado de desigualdad social y movili-



dad de personas según los perfiles de estado inicial-medio y superior en pobreza y vulnerabilidad, de tal forma que se asegure el mejoramiento sostenible de su estatus, con visión a largo plazo.

- Integración de acciones afirmativas inmediatas en el campo laboral, la generación de empleos dignos y de calidad, mejoras en el acceso a las oportunidades para los emprendimientos y el autoempleo; la generación de capacidades y oportunidades al desarrollo por medio de la educación formal e informal, técnica y otras modalidades ajustadas al mercado de trabajo, las necesidades intereses y características de los grupos sociales y el contexto regional-local. Orientando las políticas sociales considerando las brechas en género y el desarrollo inclusivo de los grupos en pobreza y vulnerabilidad, los cuales deben definir metas viables a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, con el enfoque para resultados.
- Revisión y ajustes en el pago de salarios mínimos para los grupos no calificados, ajustes salariales según la política de empleo, integrar megaprogramas y proyectos regionales que impacten en el desarrollo de los territorios, acorde a sus potencialidades y limitaciones para incidir en las brechas regionales, priorizando los territorios con mayores NBI o necesidades básicas insatisfechas y otras variables.
- Ejecutar las acciones prioritarias de la estrategia de Puente al Desarrollo involucrando a las instituciones públicas con metas específicas y logrando mayor participación de la ciudadanía, las instituciones autónomas y entes privados, de la Academia, Estado de la Nación y otros organismos como asesores en los procesos de diseño y ejecución de las Políticas Sociales.

MATERIAL DE ESTUDIO

Autor	Título	Disponible en
Repetto, Fabián	<i>Introducción: La Gerencia Social y el Complejo Escenario de la Política Social en América Latina.</i> pp. 15-35.	https://publications.iadb.org/handle/11319/214
Mokate, Karen y Saavedra, Jorge.	<i>Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas.</i>	http://www.box.net/shared/yqp0non7x1
Kliksberg, Bernardo	Video: Fortaleciendo la democracia El otro me importa: Informe Kliksberg.	http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8187/2440?temporada=1

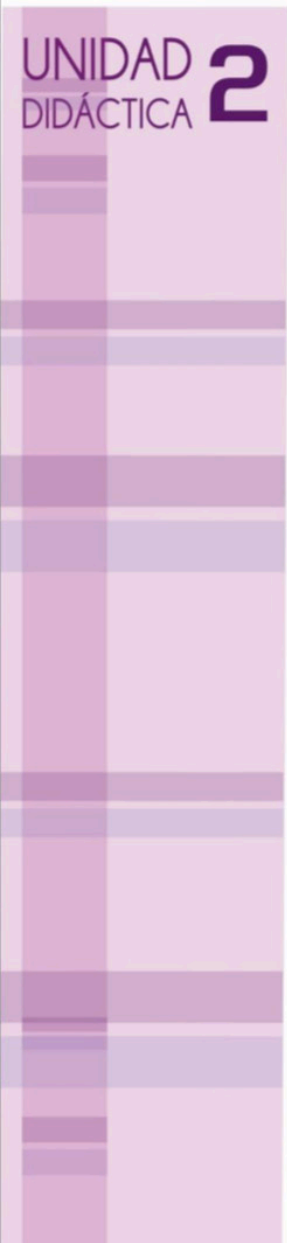
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

Acosta, J., Avendaño, R., Guanipa, M., Morales, P., Padilla, Y., y Toro, Y. (2010). Importancia de la construcción de escenario para el liderazgo transformacional en la gerencia social. *Revista Multiciencias*, (10), pp. 159-164. Zulia, Venezuela: Universidad del Zulia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90430360029>

Gómez Díaz de León, C. y Arango Morales, X. (2012). Administración Pública y Gobernanza: El Papel de la Gestión de la Ética en las Organizaciones Públicas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(3) pp.109-122. ISSN 1870-557X. Disponible en: [www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)109-122.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)109-122.pdf)

Kliksberg, B. (1995) *Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva gerencia social eficiente*. Caracas: CLAD-PNUD-Grupo Editorial Norma.



Kliksberg, B. (2014). *Escándalos Éticos*. Buenos Aires: Editorial Temas.

Licha, I. (1999). El enfoque de Gerencia Social. En: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (2000) *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. BID-Indes. Disponible en: <http://www.angelfire.com/folk/latinamerica/GerenciaSocial/LichaGerencia.pdf>

Moro, J. (2005). La dimensión cultural en la gestión social. El papel de la gerencia social y la construcción de ciudadanía plural en América Latina. En: Repetto, F. (Ed). (2005) *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. Washington: Indes . Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/214>

Muñoz, M. (1996). *La Gerencia Social, una propuesta para el desarrollo*. Serie de cuadernos de Trabajo Social, N.º 3. Cali: CONETS.

Rey de Marulanda, N. y Molina, C. (2006). *La gerencia social* Indes. Washington D.C.: Serie de Documentos de Trabajo I-60 Indes.

Reyna de Zuluaga, J. (1997). *Gerencia Social, Nuevo Paradigma en la Formación Profesional*. Medellín: Universidad de Antioquia, p.57

Sulbrandt, J. (2002). *Introducción a la Gerencia Social. Notas de clase*. Programa Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington: Indes.

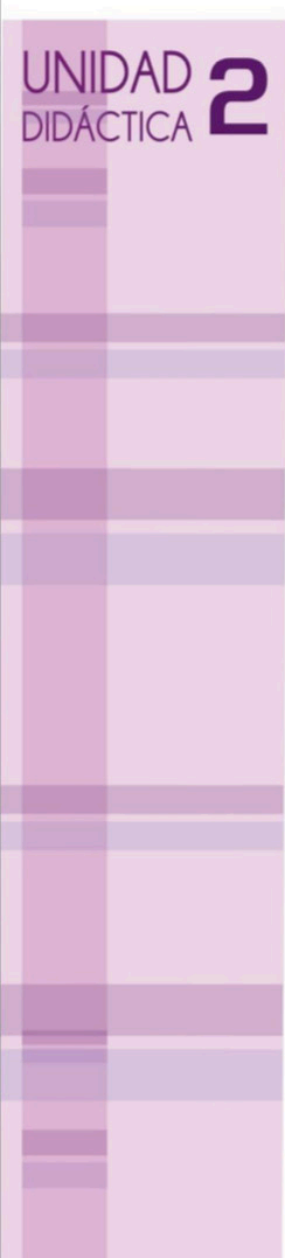
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

Conceptos y paradigmas de la gerencia social

Alonso Ortiz. 2013 Bogotá, D.C.: Facultad de ciencias humanas y sociales- Uniminuto.

La Gerencia social busca la solución a problemas teóricos y prácticos, busca respuestas en diferentes ámbitos a los más complejos problemas de la vida social. Sin embargo, no hay definiciones acabadas ni completas. El concepto de Gerencia social es de reciente aparición y, por ende, se considera una disciplina en construcción.

En este libro, se describen y argumentan los diferentes enfoques que existen en la literatura sobre el concepto de la gerencia Social en América Latina. Los programas sociales latinoamericanos no presentan los resultados e impactos esperados por la sociedad y esto lleva a plantear una nueva conceptualización orientada a mejorar la



calidad del gasto social.

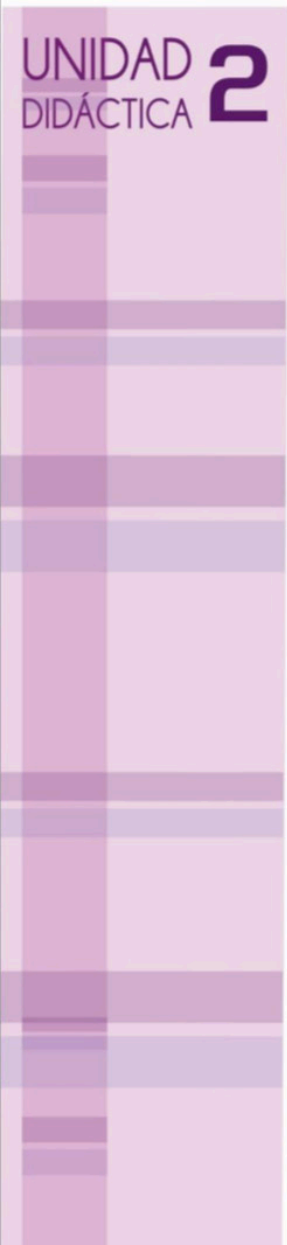
Esta publicación está orientada a explorar, en sus diferentes vertientes, el concepto de Gerencia Social, desde varios enfoques: de lo público, integrativo, problémico y de gestión. Todo lo anterior centrado en las políticas sociales, de innovación social, de creación del valor público, de inclusión social y de eficiencia. Asimismo, describe desde una perspectiva crítica los actuales paradigmas de la Gerencia Social y propone unos nuevos para la formación de políticas sociales. El libro desarrolla una propuesta de alcance, principios y características de la Gerencia Social y concluye con una reflexión sobre el tema, desde la experiencia de El Minuto de Dios en Colombia. (http://www.uniminuto.edu/web/centroeditorial/libros/-/asset_publisher/nsvuGCLlogoW/content/conceptos-y-paradigmas-de-la-gerencia-social?inheritRedirect=false).

Los temas incluidos y desarrollados en el libro son la Introducción y siete capítulos, así: Capítulo 1. Aspectos preliminares; Capítulo 2. ¿Qué es gerencia social?; Capítulo 3. Paradigmas de la gerencia social; Capítulo 4. Alcance de la gerencia social; Capítulo 5. Características del gerente social; Capítulo 6. Principios de la gerencia social; Capítulo 7. Gerencia social y el Minuto de Dios.

Pobreza, el drama cotidiano: clave para una nueva gerencia social eficiente

Bernardo, Kliksberg 1995. Buenos Aires: Editorial NORMA, CLAD. PNUD.

¿Cómo se logra una buena gerencia social? ¿Cómo obtener electividad en el complejo campo social? Este es el tema central de la obra de Bernardo Kliksberg, quien ha llevado a cabo una labor pionera e internacionalmente reconocida en la creación y desarrollo de la gerencia social como área específica de conocimiento y acción. Está dividido en cuatro grandes temas, abordados bajo el panorama de la pobreza que vive hoy día América Latina. “La situación Social de América Latina” es un capítulo del libro que presenta una discusión de carácter más bien ótico y moral que de carácter económico y social, con una situación social en deterioro creciente, efectos destructores de las bases de la familia y necesidad de fortalecer el desarrollo humano. Continúa el autor con “Los temas clave en gerencia social” donde presenta las áreas críticas de intervención y los desafíos para una gerencia necesaria: “Construir la gerencia necesaria en América Latina demandará, por lo tanto, no solo nuevas tecnologías en diversos campos, sino cambiar profundamente la cultura gerencial predominante. Las experiencias existentes en varios países de la región de organizaciones públicas y privadas que han logrado ya superarla y están en la vía de la nueva gerencia con logros importantes son indicios claro de que la “reconversión tecnológica” que se precisa en gerencia es viable y está llena de oportunidades”. En el capítulo “¿Cómo formar gerentes sociales?”, presenta una acertada reflexión y propuestas para actuar sobre la base de un déficit y vacío en la formación de gerentes sociales



y de un perfil deseable que incluye la capacidad para gerenciar complejidad y para la concertación, la orientación a la articulación social, la formación hacia el compromiso y la gerencia de frontera tecnológica, donde se vincula eficiencia con tasa de innovación. Finaliza la obra con “Algunas reflexiones de conjunto sobre la gerencia social” para subrayar el lema central del libro como un problema estratégico para América Latina.

“La supuesta falta de recursos estructurales” [...] El autor critica el camino seguido hasta hoy, donde en lugar de mejorar las condiciones sociales de los países latinoamericanos, la situación ha empeorado. La solución que plantea Kliksberg es la implementación de una “buena gerencia social”. El libro basado en un conjunto de experiencias y trabajos del autor pretende hacer un llamado a la reflexión para que se tomen acciones en el campo específico donde se da la problemática. Obra interesante de leer para aquellos profesionales comprometidos con la superación de la pobreza, funcionarios encargados de la conducción de programas sociales y docentes cuya tarea esté orientada a la formación de mejores y eficientes cuadros gerenciales.

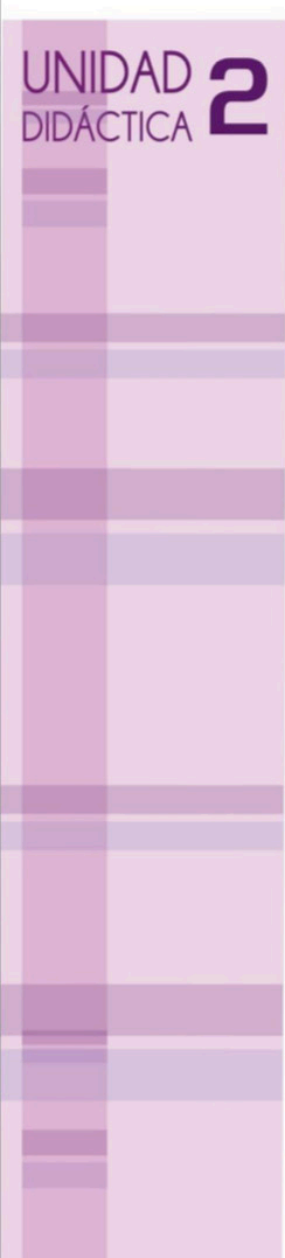
La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina

Fabián, Repetto. 2008 Washington: Indes. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/214>)

ESTE LIBRO REÚNE APORTES DE un significativo conjunto de docentes del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (Indes), en particular del Programa Nacional Indes -Guatemala, **CON LOS QUE SE INTENTA PROFUNDIZAR LA REFLEXIÓN SOBRE LA GERENCIA SOCIAL DE LA REGIÓN, ATENDIENDO A LOS NUEVOS DESAFÍOS SOCIOECONÓMICOS Y POLÍTICOS, CULTURALES Y ORGANIZACIONALES QUE ENFRENTAN CADA UNO DE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS.**

Muchos cambios han acontecido en la región en la última década. Esto ha dado lugar a una creciente necesidad de promover diversos procesos asociados de una forma u otra a la gerencia social, en particular en la concepción que de la misma tiene el Indes. Algunos ejemplos: por un lado, se requiere una mayor y mejor articulación entre lo económico y lo social, recuperando el rol de ciertas políticas públicas estratégicas que fortalezcan dicho vínculo; por otra parte, es menester revitalizar el rol de la política democrática como el camino más importante para resolver los conflictos de intereses; finalmente, resulta fundamental promover la construcción de una ciudadanía integral que recupere la diversidad multicultural. Si los mencionados son algunos de los más destacados desafíos que tiene por delante la región, la gerencia social deberá profundizar en sus conceptos y herramientas para hacer frente exitosamente a los mismos.

Una gerencia social acorde al nuevo escenario debe estar guiada, entonces, por una perspectiva de construcción



de valor público y fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión.

La Gerencia Social y sus nexos con el concepto de pobreza: primer acercamiento.

Nazly [Duque Tobar. 2013 SANTIAGO DE CALI](#): Pontificia Universidad Javeriana Cali.

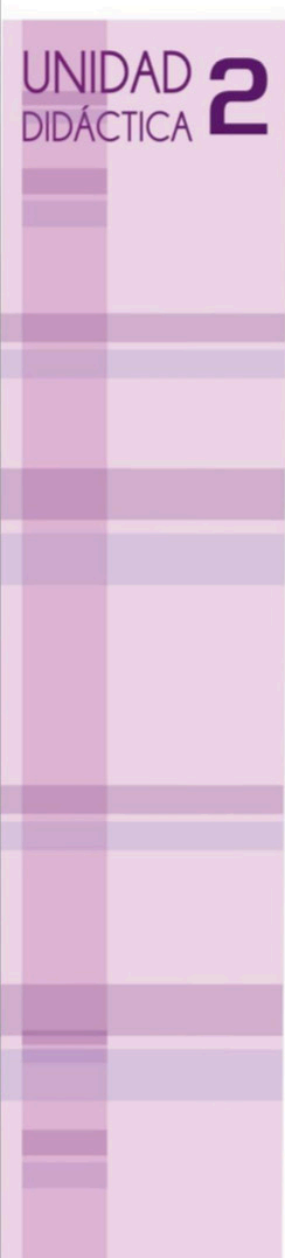
La Gerencia Social y sus nexos con el concepto de pobreza: primer acercamiento es el título del texto universitario escrito por la profesora Nazly Duque Tobar, de la [Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas](#), de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

El libro tiene el propósito de ayudar a los lectores a entender y reflexionar sobre la situación social en América Latina, a partir del análisis de los trabajos realizados por investigadores y estudiosos de las diferentes áreas en las que se enmarca la Gerencia Social. Dichos aportes constituyen fuentes documentales valiosas para abordar la problemática de la pobreza en el contexto latinoamericano.

Para este texto, se utilizan como fuentes las estadísticas del DANE, PNUD y el Indes, entre otras, las cuales fueron analizadas y puestas en diferentes escenarios que permitieran el acercamiento y la comprensión de las situaciones particulares y realidades propias de América Latina y especialmente de Colombia.

El texto tiene el propósito de ayudar a los lectores a entender y a reflexionar sobre la situación social en América Latina, a partir del análisis de los trabajos realizados por investigadores y estudiosos de las diferentes áreas en las que se enmarca la Gerencia Social; estos aportes constituyen fuentes documentales muy valiosas para abordar la problemática de la pobreza en el contexto latinoamericano.

La sociedad contemporánea, el entorno moderno que vivimos, es el resultado del esfuerzo humano por dominar el mundo natural que nos rodea. La búsqueda del bienestar, tanto individual como colectivo, denota la capacidad que tenemos como especie para buscar los medios y recursos requeridos para satisfacer nuestras necesidades primarias, sean estas físicas, emocionales, intelectuales, afectivas, materiales. Cuando el ser humano es exitoso en el cumplimiento de esta capacidad, nos encontramos frente a sociedades prósperas, conscientes de su estado de desarrollo; por otro lado, cuando somos incapaces de procurar los elementos mínimos para sobrellevar nuestras vidas, y de manera sistémica fallamos en diseminar el bienestar entre los miembros de la sociedad, el resultado es el fenómeno ampliamente conocido como *pobreza*. La pobreza tiene la característica de ser causa y consecuencia, situación y condición. Corresponde a la imposibilidad que tiene una persona, una familia, un vecindario, un país o una región de establecer mecanismos para mejorar sus condiciones de vida. Es sinónimo de carencias y privacio-



nes, pero no solo existe como contraposición a la abundancia.

Gerencia Social, integral e incluyente

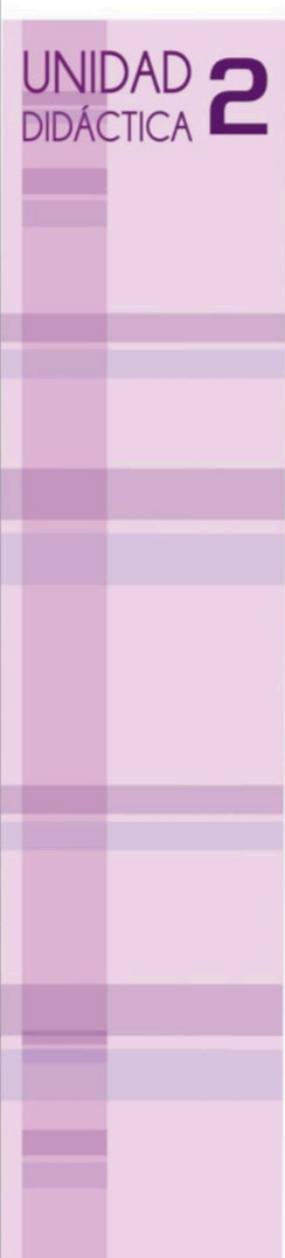
Teodoro Pérez, Ma. Eugenia Martínez, y Ana Luz Rodríguez, 2006. Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle. Disponible en: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24021017/36814803/name/LIBRO+GERENCIA+SOCIAL.pdf>

Este libro es resultado de la investigación titulada: “Gerencia del desarrollo social: modelos de acción social”, llevada a cabo por el Departamento de Investigaciones de la Unidad de Formación Avanzada de la Universidad de la Salle.

En el propósito de construir un modelo de Gerencia Social con base en los principales paradigmas y estrategias de intervención que actualmente orientan la promoción del Desarrollo Social centradas en la Planeación Participativa, se identificaron las experiencias más significativas e innovadoras de la Gerencia Social que se estaban llevando a cabo en el Distrito Capital con el fin de distinguir y precisar las principales estrategias de intervención aplicadas en las experiencias identificadas.

El proceso investigativo permitió formular nuevos conceptos sobre el Desarrollo Social y sobre la Gerencia Social, y construir un Modelo de Gerencia Social que organiza el conocimiento social ya sistematizado, alimentándolo con diversas distinciones que los investigadores hicieron sobre la praxis de las organizaciones que están a la vanguardia de la Gerencia Social, ofreciendo un producto con gran potencial para constituirse en referente tanto para los propósitos formativos de nuevos profesionales en el campo del desarrollo social, como para quienes ejercitan la gerencia social en los sectores público, de la sociedad civil y de la sociedad empresarial. El modelo que se derivó, [...] se ubica en el paradigma de la complejidad y asume que en cuanto a agentes sociales que afectan directamente los cursos de acción que toma el país, las organizaciones tienen dos clases de responsabilidades: en el aspecto ético, para contribuir a la dignidad humana expresada en hacer posibles los Derechos Humanos para todos y todas; y en el campo político, para contribuir a hacer realidad el Estado Social de derecho que consagra la Constitución Política de Colombia. <http://xa.yimg.com/kq/groups/24021017/36814803/name/LIBRO+GERENCIA+SOCIAL.pdf>

El documento está presentado de la siguiente forma: primera parte: Gerencia y responsabilidad social: 1. Desarrollo, gerencia y responsabilidad social, 2. Organizaciones, desarrollo y responsabilidad social, 3. Sociedad civil y organizaciones no gubernamentales. En la segunda parte: Gerencia social integral e incluyente, se incluyen los siguientes títulos: 4. Lineamientos estratégicos 5. Aproximación al modelo, consideraciones estratégicas sobre la



gerencia social, 6. Principios de acción de la gerencia social integral y estratégica y 7. Categorías y lineamientos, donde se adentra en la presentación y análisis de: formas y estilos de planeación; trabajo en redes; relaciones participativas; estilos evaluativos; gestión con perspectiva de género; focalización de la acción social y el concepto de sujeto.

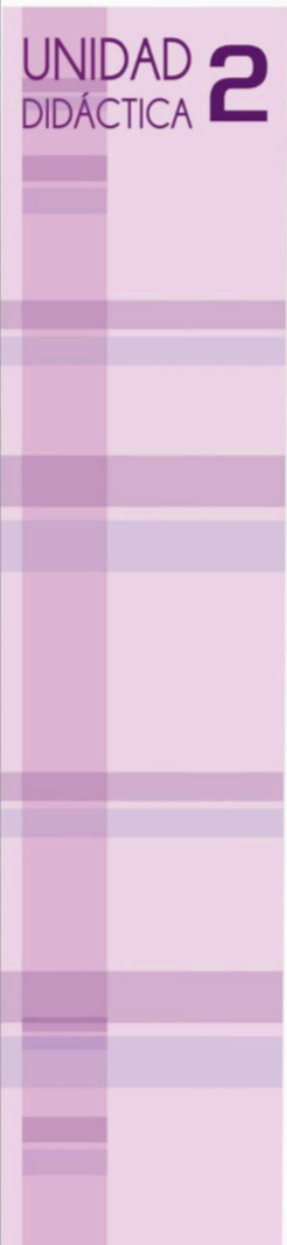
Desarrollo social inclusivo: una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe

UN. CEPAL. 2016. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39100/S1600099_es.pdf?sequence=4

La región de América Latina y el Caribe logró en el último decenio notables avances en materia de desarrollo social. Sin embargo, aún hay un largo camino por recorrer. Persisten, como desafíos ineludibles, la definitiva superación de la pobreza y la sustancial reducción de la desigualdad que, además de ser un imperativo ético, constituyen una condición imprescindible para avanzar en el desarrollo sostenible, en sintonía con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, recién aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Pese al actual escenario económico mundial, más complejo e incierto que el de los años anteriores y que, al menos en el corto plazo, será menos favorable para la región, es fundamental asegurar los avances en materia de desarrollo social alcanzados en el último decenio y no postergar las asignaturas pendientes en ámbitos en que el progreso ha sido insuficiente.

Pero lo social no se juega solo en lo social, sino que también en la economía, en la política y en el medio ambiente. Tampoco la diversificación productiva y el cambio estructural se deciden solo en el campo económico: el desarrollo social inclusivo y la mejora de las condiciones de vida de la población son un requisito necesario para asegurar la prosperidad económica. Contribuir en esa dirección es el objetivo de la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe, que se celebrará en Lima, del 2 al 4 de noviembre de 2015. En el presente documento, se expone el análisis de la Cepal sobre los temas que estarán en discusión en la Conferencia.

Los asuntos incluidos en el documento son: Prólogo, Introducción, y cinco capítulos, a saber: capítulo I. Avances y desafíos en el desarrollo social de América Latina y el Caribe en el periodo reciente; capítulo II. Políticas de superación de la pobreza, políticas sectoriales y sistemas de protección social; capítulo III. Hacia una institucionalidad para el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe; capítulo IV. Hacia una renovación de las políticas para superar la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe; capítulo V. La agenda 2030 para el desarrollo sostenible y la agenda regional para un desarrollo social inclusivo: Desafíos y sinergias desde América Latina y el Caribe. (<http://www.cepal.org/es/publicaciones/39100-desarrollo-social-inclusivo-nueva-generacion-politi>



[cas-superar-la-pobreza](#)).

WEBGRAFÍA

Blaistein, Nora. (2004). *Especificidades, enfoques e instrumentos*. Universidad Rafael Saldívar. Disponible en: <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%202/Unidad%206/EL%20POR%20QUE%20DE%20LA%20GERENCIA%20SOCIAL.ppt>

Cursos del Indes (BID) Disponible en: <http://cursos.iadb.org/>

Galiani, Sebastián. (2006). *Políticas sociales: instituciones, información y conocimiento*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6118/S0634_es.pdf;jsessionid=43A793EC-8946073C3B25DEB4F6A93DA9?sequence=1

Gündel, Ludwig y García Q, Ana Isabel. (2015). *Estado de situación de la Gerencia Social*. En: ICAP (2015). *I Foro de la Gerencia Social*. Antigua (Guatemala): Instituto Centroamericano de Administración Pública–ICAP. Disponible en: <http://190.104.117.163/a2015/abril/forges/contenido/ponencias/Ludwing%20Gundel/Estado%20de%20situacion%20de%20gerencia%20social.pdf>.

Huamani, Tito., Bautista F., Elena, Bonilla, Jerí L. (2011). La Gerencia Social y la Rentabilidad Social: El Caso de la Comunidad Campesina de Huayacondo-Ayacucho. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM. 14 (28) pp.69-86. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8825>

Indes (2017). *Indes: Inter-American Institute for Economic and Social Development*. Disponible en: <https://indesvirtual.iadb.org/mod/page/view.php?id=66852>

Kliksberg, Bernardo. (1997) *Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave*. Universidad Nacional del Plata. Disponible en: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia_una_gerencia_social_eficiente_bernardo_kliksberg.pdf

Ortiz S., A. (2012). *Conceptos de la gerencia social en América Latina*. Bogotá, D.C.: UNIMINUTO. Disponible en: [ht-](#)

[tp://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf)

Palma I, Andrés (s.f). Premisas básicas de la Gerencia Social. FLACSO. [Diapositivas de PowerPoint]. Disponible en: <http://slideshowes.com/doc/126242/no-slide-title>

Pardo M., Luz P. (junio de 2011). Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social. Revista Científica Digital Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales. Año 2. Barquisimeto (Venezuela). ISBN: ppi-201002LA3492. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20\(01-17\)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20(01-17)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf)

Pérez, Teodoro; Martínez, Ma. Eugenia y Rodríguez, Ana Luz. (2006). Gerencia Social, integral e incluyente Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle. Disponible en: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24021017/36814803/name/LIBRO+-GERENCIA+SOCIAL.pdf>

Portillo de Condoré, I. (2008). Redes éticas, paradigma de la gerencia social. Revista Forum Humanes 1(1). Universidad Rafael Beloso Chacín. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/479/1182>

Presidencia de la República de Costa Rica. (2016). Disponible en:

<http://presidencia.go.cr/comunicados/2016/03/tablero-de-gerencia-social-mostrara-la-asignacion-de-recursos-que-se-invierten-en-el-pais/>

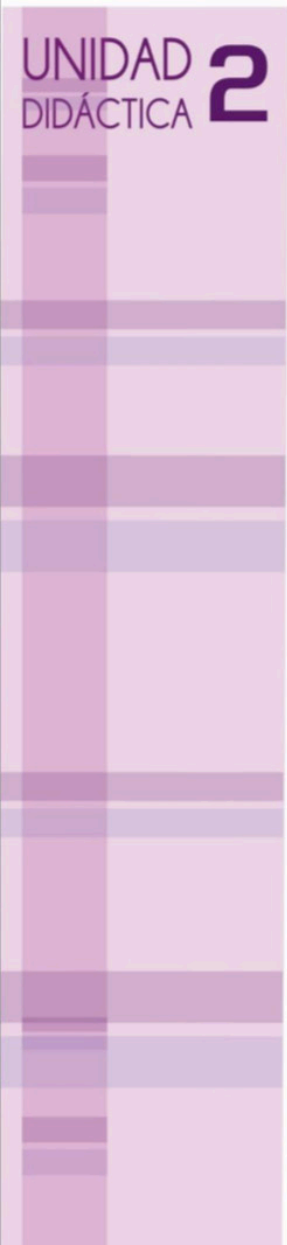
Presidencia de la República de Costa Rica. (2016). Disponible en:

<http://presidencia.go.cr/comunicados/2016/10/costa-rica-reduce-la-pobreza-y-alcanza-indice-mas-bajo-de-los-ultimos-7-anos/>

Publicaciones del Indes (BID) Disponible en: <https://publications.iadb.org>

Publicaciones sobre Gerencia Social Disponible en: http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia-social/html/Publicaciones/Documentos/documentos_2009/publicaciones_documentos2009.html

Raczynski, D. y Serrano, C. (Eds.). (2002). *Descentralización. Nudos Críticos*. MIDEPLAN – CEPAL. Disponible en: <http://www.cepal.org/noticias/discursos/0/10250/Raczynski.pdf>



Repetto, Fabian. (2005). *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. Guatemala: Indes -INAP. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/214>

República de Costa Rica. Secretaría Técnica de los ODS. (2016). *Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* [Recurso Electrónico]. San José, Costa Rica: Secretaría Técnica ODS-MIDEPLAN. Disponible en: http://ods.cr/sites/default/files/documentos/producto_3_-_inventario_de_politicas_publicas.pdf

República de Costa Rica. Secretaría Técnica de los ODS. (2016). *Inventario de Políticas Públicas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* [Recurso Electrónico]. San José, Costa Rica: Secretaría Técnica ODS-MIDEPLAN. Disponible en: http://ods.cr/sites/default/files/documentos/producto_3_-_inventario_de_politicas_publicas.pdf

Serie de Videos Informe Kliksberg II: El otro me importa. Disponible en:

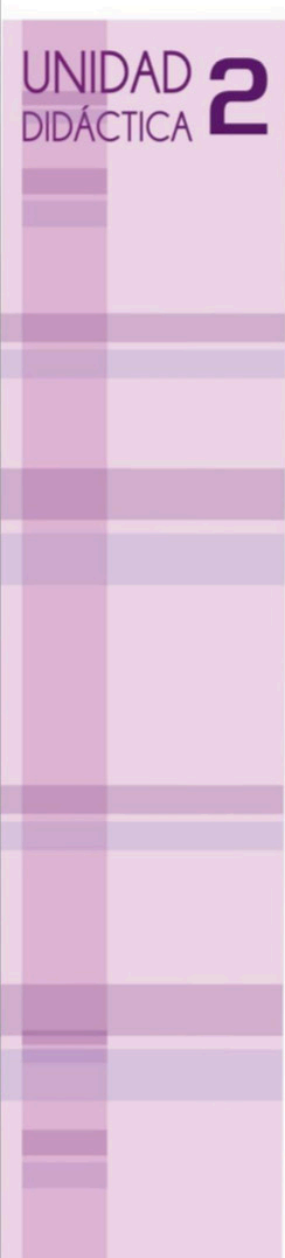
<http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8187/5796?temporada=2#top-video>

Temas de Gerencia Social Disponible en: https://publications.iadb.org/discover?query=GERENCIA+SOCIAL&submit=&sort_by=score&order=desc

Yoriko Yasukawa (2014). En: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. *Reducir la pobreza en Costa Rica es posible: Propuestas para la acción*. PNUD. San José, C.R.: PNUD (Serie: Cuadernos de Desarrollo Humano). Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/undp_cr_reducirpobreza2_2014.pdf

GLOSARIO

Desarrollo social: se concentra en la necesidad de “poner a las personas en primer lugar” y propicia un enfoque del desarrollo de “abajo hacia arriba”, que incorpora las voces de los pobres y desfavorecidos a un proceso que suele ser de “arriba hacia abajo”, en los procesos de desarrollo. En opinión de los propios afectados, la pobreza no solo se trata de bajos ingresos, sino que también se relaciona con vulnerabilidad, exclusión y aislamiento, instituciones que no asumen sus responsabilidades, falta de poder y agravamiento de la exposición a la violencia. El desarrollo social promueve la inclusión, la cohesión, la capacidad de adaptación, la seguridad ciudadana, la inclusión de los temas de género y la rendición de cuentas como los principios operacionales que definen un desarrollo socialmente sostenible. El desarrollo social incluye a los pobres y excluidos en el proceso de desarrollo



y traduce en operaciones las complejas relaciones entre sociedades, Estados y comunidades. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/overview#3>

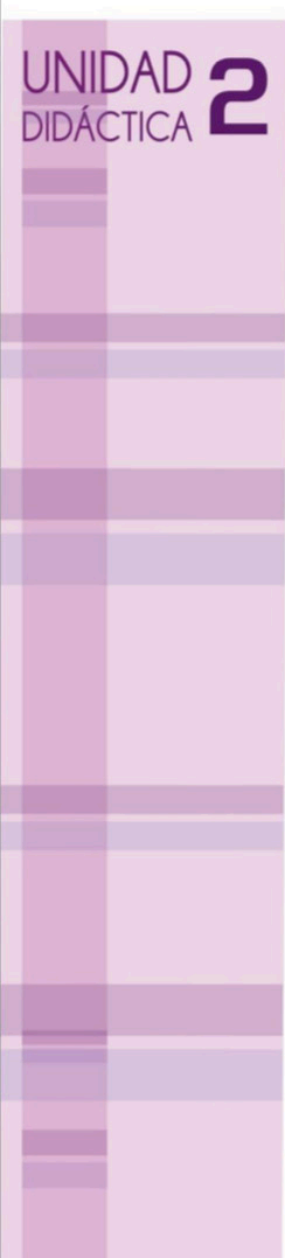
Enfoque: (según Bunge) manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas. [...] es un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Enfoque>.

Fundamento conceptual: desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación o comprender la perspectiva o enfoque desde el cual se desarrolla una investigación o se sustenta un tema en una producción académica. Hurtado, J. Disponible en: <http://investigacionholistica.blogspot.com.co/2008/02/fundamentacin-terica-y-conceptual.html>

Inclusión social: proceso para mejorar las condiciones de las personas y los grupos, con el objetivo de que formen parte de la sociedad, mejorando la capacidad, las oportunidades y la dignidad de los menos favorecidos debido a su identidad. La inclusión de quienes tienen más probabilidades de quedar rezagados es un desafío mundial complejo que afecta por igual a países desarrollados y en desarrollo. No obstante, la inclusión se puede planificar y se puede lograr. Es un imperativo moral abordar la exclusión social. Si no se enfrenta, esta exclusión de los grupos desfavorecidos puede ser muy costosa, y es muy probable que los costos –ya sea sociales, políticos o económicos– lleguen a ser considerables. [...] Además, la exclusión tiene consecuencias dañinas para el desarrollo del capital humano. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/brief/social-inclusion>

Metarred: red conformada por otras redes.

Organización: consecuencia o resultado del proceso de planificación, por medio del cual a partir de unos objetivos que se configuran, se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos. Organizar es el deliberado intento de adaptar medios para conseguir fines. El comportamiento de las organizaciones y de los individuos (o grupos de individuos) en las organizaciones está gobernado por programas. Un programa es un conjunto racionalmente estructurado de medios para conseguir un determinado fin u objetivo. (www.economia48.com/spa/d/organizacion/organizacion.htm). La organización, según Ramió (2016) es una unidad social con unos objetivos particulares. Los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones: 1) un grupo de personas asociadas; 2) para el logro de un fin común; 3) que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas; 4) con pretensión de continuidad en el tiempo; 5) legitimadas por el sistema social externo, y 6) con la posibilidad de sustituir a sus



propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. Disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>.

Premisa: indicio, síntoma o conjetura que permite inferir algo y sacar una conclusión. *Para la lógica y la filosofía, las premisas son aquellas proposiciones que anteceden a la conclusión. Esto quiere decir que dicha conclusión deriva de las premisas, aunque estas pueden ser falsas o verdaderas.* <http://definicion.de/premisa/>. Una premisa es una parte de un razonamiento que se define como verdadera o falsa y que servirá para el establecimiento de una conclusión. Las premisas son entidades estudiadas desde la perspectiva de la lógica como una manera de establecer procesos correctos de razonamiento, es decir, procesos lógicamente válidos. A lo largo de la historia se han identificado como una de las partes mediante la cual se establece una argumentación, circunstancia que ha facilitado enormemente el pensamiento científico. Disponible en: <https://definicion.mx/premisa/>

Principio: ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr un propósito. Las leyes naturales son ejemplos de principios físicos, en matemáticas, algoritmia y otros campos también existen principios necesarios o que se cumplen sin más o que deberían cumplirse si se pretende tener cierto estado de hechos. Otra manera de concebir los principios inherentes a un sistema o una disciplina es como un reflejo de las características esenciales de un sistema, que los usuarios o investigadores asumen, y sin los cuales no es posible trabajar, comprender o usar dicho sistema. Disponible en: (<https://es.wikipedia.org/wiki/Principio>).

