

LA GERENCIA SOCIAL Y SU COMPROMISO CON LA GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

JACQUELINE GARCIA GOMEZ
TATIANA SANCHEZ TIRADO
JOSÉ ANDRÉS RODRÍGUEZ MONSALVE

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
MEDELLÍN
2004

LA GERENCIA SOCIAL Y SU COMPROMISO CON LA GENERACIÓN
DE IMPACTO SOCIAL

JACQUELINE GARCIA GOMEZ
TATIANA SANCHEZ TIRADO
JOSÉ ANDRÉS RODRÍGUEZ MONSALVE

Monografía para optar al título de
Especialistas en Gerencia Social

Asesor: Francisco Múnera Duque
Sociólogo, Especialista en Investigación en Ciencias
Sociales

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
MEDELLÍN
2004

DEDICATORIA

A este encuentro, a la posibilidad de que pudieran converger nuestros intereses y las palabras se aliaran a ellos, a la capacidad creativa y generadora que surgió entre los tres. A los hijos de Jaque (Isabela y Mateo), a nuestros padres y madres, a nuestras parejas, a nuestros amigos y compañeros, a ellos que supieron que este tiempo era una ausencia reflejada en nuestro deseo de producir. A todos los que este trabajo les permita aportar algo, por mínimo que sea, a la transformación que estamos pendientes de generar.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor, Doctor Francisco Múnera
por creer en nuestra apuesta y generar en
nosotros esa capacidad y tranquilidad de
producir.

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	11
1. LA GERENCIA SOCIAL Y LA ÉTICA.....	14
1.1 GERENCIA SOCIAL	14
1.2 SENTIDO ÉTICO DE LA GERENCIA SOCIAL	16
1.3 GERENCIAR NO ES LO MISMO QUE ADMINISTRAR Y GESTIONAR.....	18
1.4 MODELOS REFERENCIALES PARA LA GERENCIA SOCIAL	19
1.5 HERRAMIENTAS GERENCIALES	20
1.5.1 Planeación Estratégica	20
1.5.2 Desarrollo a Escala Humana	21
1.5.3 Kaizen – Mejoramiento Continuo –	23
1.5.4 Benchmarking	24
1.5.5 Empoderamiento – “Empowerment” –	24
1.5.6 “Outsourcing” – Subcontratación, Tercerización o Externalización -....	25
1.5.7 Hoshin Kanri – Administración por Políticas –	26
1.5.8 Prospectiva	27
1.5.9 Gerencia del Conocimiento.....	27
1.6 MODELOS DE GERENCIA SOCIAL	28
2. EL GERENTE SOCIAL.....	32
3. UNA APUESTA AL DESARROLLO DESDE LA GERENCIA SOCIAL: EQUIDAD - SOSTENIBILIDAD.....	38
3.1 NOCIONES DE DESARROLLO	38
3.2 VISIÓN DEL DESARROLLO DESDE EL MODELO DE GERENCIA SOCIAL PROPUESTO	42
3.3 FACTORES RELEVANTES PARA LOGRAR EL DESARROLLO HUMANO, PARTICIPATIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE	43
4. LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO: UN RETO DE LA GERENCIA SOCIAL.....	45
5. UN MODELO DE GERENCIA SOCIAL COMPROMETIDO CON LA GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL	47
5.1 IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS.....	49
5.2 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO VS CAPACIDAD INSTALADA	50
5.3 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN RETO DE LA GERENCIA SOCIAL	52
5.3.1 La importancia de gestionar el cambio.....	53
5.3.2 El cambio: gran desafío de las organizaciones.....	54

	pág.
5.3.3 La gestión del cambio va más allá de la retórica de los líderes	55
5.4 DISEÑO INICIAL DEL PROYECTO	56
5.5 RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO	59
5.6 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	61
5.7 REALIZACIÓN DE LÍNEA BASE –EVALUACIÓN EX ANTE-	64
5.7.1 Descripción de la metodología de línea de base	70
5.7.2 Dimensión cualitativa de la medición de impacto	71
6. DEFINICIÓN DEL VALOR PÚBLICO A GENERAR DESDE EL PROYECTO	73
7. CONCRECIÓN DEL PROYECTO	78
8. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	81
9. GENERACIÓN DE ALIANZAS Y REDES	83
10. MANEJO DEL CONFLICTO Y DE LA COMPLEJIDAD	85
11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN: UNA HERRAMIENTA PARA EL GERENTE SOCIAL	87
11.1 MEDIDA DE INDICADORES	90
11.2 CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES	92
11.3 VISUALIZACIÓN DE UN ESQUEMA OPERATIVO DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO	93
12. EVALUACIÓN DE IMPACTO	97
13. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	100
14. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL	102
15. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	107
16. RETOS DE LA GERENCIA SOCIAL: NUESTRA VISIÓN PARA GENERAR IMPACTO SOCIAL EN AMÉRICA LATINA	11410
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXO. MANUAL DEL MODELO DE GERENCIA SOCIAL COMPROMETIDO CON LA GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL116

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Visión de la Gerencia social
Gráfico N° 2	Áreas de derechos humanos y gerencia social
Gráfico N° 3.	Modelos de Gerencia social. Modelo Laswell
Gráfico N° 4.	Modelos de Gerencia social. Modelo de Merilee Grindle y Jhon
Gráfico N° 5	Modelo de gerencia social comprometido con la generación de impacto social.
Gráfico N° 6	Análisis de requerimiento y/o necesidad Vs capacidad instalada
Gráfico N° 7	El reto del cambio
Gráfico n N° 8	Ruta previa para la implementación de un proyecto.
Gráfico N° 9	Visualización de actores y escenarios de encuentro para las alianzas
Gráfico N° 10	Ciclo de la toma de decisiones
Gráfico N° 11	Visualización de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación
Gráfico N° 12	Visualización operativa del funcionamiento del equipo responsable de la evaluación y mecanismos de retroalimentación
Gráfico N° 13	Modelo propuesto para la sistemización de prácticas sociales
Gráfico N° 14	Modelo de comunicaciones para la gerencia social

LISTADO DE TABLAS

Tabla N° 1	Paradigma clásico del desarrollo humano Vs Desarrollo a escala humana.
Tabla N° 2	Causas del fracaso en los procesos de cambio
Tabla N° 3	Unidades de análisis y variables
Tabla N° 4	Diseños básicos para la evaluación
Tabla N° 5	Variables, indicadores y componentes para la medición de capital social
Tabla N° 6	Variables, indicadores y componentes para la medición de capital humano
Tabla N° 7	Variables, indicadores y componentes para la medición de capital institucional
Tabla N° 8	Elementos constitutivos de un proyecto
Tabla N° 9	Comparativo entre el monitoreo y la evaluación
Tabla N° 10	Indicadores básicos propuestos de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos sociales
Tabla N° 11	Estrategias comunicacionales

RESUMEN

Inicialmente el documento aborda elementos conceptuales que permitan una panorámica sobre la gerencia social y una reflexión ética, proponiendo los cimientos iniciales de una propuesta tanto en concepción como en su visión operativa sobre el tema, que concibe que la gerencia social debe contar con metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad.

Luego se abordan diferentes herramientas gerenciales (Planeación estratégica, Desarrollo a escala humana, Kaizen, Benchmarking, Empoderamiento, Outsourcing, Hoshin Kanri, Administración por Políticas, Prospectiva, Gerencia del Conocimiento) que han tenido resultados a través de los tiempos, y que sirven de referencia para llegar a comprender una propuesta sobre la gerencia social comprometida con la generación de impactos sociales.

Se plantea como tema a seguir abordar las condiciones que deben rodear a la persona que haga posible la gerencia social, que no es otro que el gerente social, se recogen elementos sobre los objetivos con que debe comprometerse el gerente social, las competencias (valoricas, cognitivas, sociales, estructurales). A continuación se hace fundamental optar por analizar el contexto que rodea la intervención de la gerencia social y es conocer cual la apuesta al desarrollo, incluyendo unas cuantas nociones sobre el tema y logrando articularlo a un desarrollo humano, participativo, equitativo y sostenible.

Para finalizar esta primera parte se aborda lo concerniente al tema de generación de valor público como un reto de la gerencia social, ya que como uno de sus principales retos debe lograr la interacción entre las políticas, la gerencia pública y el desarrollo social, entendiendo la complejidad para que este último se de con equidad, inclusión y democracia.

Una segunda parte del documento propone un modelo de gerencia social comprometido con la generación de impactos social, que se define como un modelo ético y transformador que, con una mentalidad estratégica, programática y operativa, y teniendo en cuenta las necesidades del entorno, busca generar capital social, valor público y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.

Lo que se aborda de aquí en adelante se desarrolla en el contexto de los proyectos sociales, su formulación, ajuste e implementación. Resaltando como elementos de vital importancia: la gestión del cambio, el sistema de evaluación, monitoreo y seguimientos como elementos transversales, así como la sistematización o generación de conocimiento y la misma visión de generación de impacto.

Para finalizar se propone contar con una herramienta pedagógica que le permita al gerente social acercarse a ella como material de consulta, dicha herramienta es un manual, que como se menciona busca aportar a la aplicabilidad e implementación del modelo propuesto.

INTRODUCCIÓN

El incremento de la pobreza y desigualdad de los países de América Latina durante los últimos cincuenta (50) años no ha podido ser contrarrestado a pesar de los grandes esfuerzos en reformas económicas y sociales de los diferentes gobiernos. Esta crisis de desigualdad y exclusión, es producto de los desequilibrios macroeconómicos, donde los países gastan más de lo que producen generándose altas tasas de Inflación, y además, la riqueza se concentra en una porción mínima de la población.

La Pobreza ha aumentado desde 1950 -1970 de 80 millones a más de 110 millones de pobres en América Latina (38%), y la caída de los niveles de trabajo productivo no ha permitido la reducción sostenible de los niveles de pobreza.

“La proporción de personas que viven en situación de extrema pobreza (menos de US\$1 al día) en los países en desarrollo se redujo casi a la mitad entre 1981 y 2001, pasando del 40% al 21% de la población mundial, según las cifras dadas a conocer hoy por el Banco Mundial. Pero, si bien el rápido crecimiento económico de Asia oriental y meridional ha liberado a más de 500 millones de personas de la pobreza en esas dos regiones, la proporción de los pobres ha aumentado, o disminuido sólo ligeramente, en muchos países de África, América Latina y Europa oriental y Asia central”.¹

“En América Latina y el Caribe, el crecimiento económico aumentó ligeramente a lo largo del decenio de 1990, y la pobreza disminuyó sólo de forma marginal. La proporción de personas pobres de la región en 2001, incluyendo los que vivían con menos de US\$1 y US\$2 al día —el 10% y el 25%, respectivamente— era comparable a grandes rasgos con el de 1981, en que representaban el 10% y el 27%”.²

Uno de los grandes retos de la Gerencia Social es disminuir al máximo los impactos irreversibles de la pobreza y romper con el círculo perverso de la exclusión; pero surge la pregunta de cómo hacerlo en un contexto donde existen graves problemas de ineficiencia e ineficacia de las instituciones y funcionarios públicos, y se presenta un inadecuado direccionamiento de la inversión en el capital humano, debido a que se continua trabajando con modelos son tradicionales, donde las políticas y programas son poco flexibles, tienen mínima consulta con los interesados, se dan de arriba hacia abajo, están alejados de la

¹ BANCO MUNDIAL. Comunicado de prensa No. 2004/309/s. Washington, 23 de abril de 2004.

² Ibid.

realidad que se enfrenta y sus acciones responden a decisiones tomadas políticamente de manera unilateral.

Esto hace pensar que las actuales políticas y programas sociales tienen que responder a nuevos modelos de gerenciamiento, que sean flexibles, participativos, con acciones que se emprendan luego de una exploración del problema y sus necesidades, con opciones diversas de la solución y acordes con la realidad que se enfrenta.

En la actualidad pensar en estos nuevos modelos y en los procesos de intervención social, genera un nivel de reflexión ligado a que más allá de resolver problemas de forma benefactora, debe incidirse en generación de sociedades autoreflexivas, empoderadas no sólo en su manutención, si no en un nivel de compromiso con el otro, con los otros, de conciencia por un recurso explotable pero que se extingue, por un territorio que exige la participación y postura de cada uno de los que hacen parte del colectivo, que generan permanente reflexión sobre las competencia ciudadanas y posibilitan como valor agregado fundamental mejores niveles de convivencia, igualdad e inclusión.

En vista de que no es un supuesto la urgente demanda de dichos requerimientos, se ha caído en el error de que el impacto en lo social no se puede medir, es decir, grandes niveles de inversión y pensamiento académico no encuentran un rumbo que evidencie su aporte real al cambio de los fenómenos sociales, más aún, no se concretan visiones, herramientas y procedimientos que permitan entender el camino: qué se necesita, por qué se necesita, qué se hace, con cuánto se hace, y lo más importante, qué se va a cambiar.

En este sentido y con el fin de comenzar a dar respuesta a dichas preguntas **La Gerencia Social** debe dar cuenta de una manera intencionada de los impactos sociales, es decir del logro de los resultados y las transformaciones sociales esperadas desde el diseño y la implementación de las políticas publicas o privadas, a través de proyectos que mejoren las condiciones de la calidad de vida de la población, en forma integral y participativa.

Para esto es necesario el diseño y la implementación de un modelo de gerenciamiento que facilite el uso de información confiable y oportuna para verificar las transformaciones logradas por efecto de la intervención, la toma de decisiones, la destinación del presupuesto como medio para verificar la eficiencia y eficiencia de los proyectos, la identificación y combinación de los recursos en el proceso de intervención, la articulación de esfuerzos con otras entidades de la sociedad civil y del Estado que persiguen fines similares y la adecuación permanente de las fases y estrategias para responder a las potencialidades y amenazas del entorno.

La Gerencia Social debe contar con metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Además debe incluir instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales. Una de estas herramientas es el seguimiento y evaluación, cuyo sentido debe ser educar e informar al gerente social sobre las decisiones necesarias para entender y priorizar problemas sociales y proponer y gestionar cambios conducentes a solucionar dichos problemas.

De igual manera, el gran desafío de la Gerencia Social es generar impactos que den cuenta de los verdaderos alcances de los proyectos y que posibiliten el diseño de nuevas estrategias y políticas sociales logrando entender, como se dijo anteriormente, qué se necesita, por qué se necesita, qué se hace, con cuánto se hace, y qué se va a cambiar.

Es hora de pasar del discurso en lo social a la generación de impactos contundentes, que produzcan confianza y credibilidad en las comunidades más vulnerables y en los diferentes actores para que estos se involucren y participen en la creación de un mejor futuro.

1. LA GERENCIA SOCIAL Y LA ÉTICA

1.1 GERENCIA SOCIAL

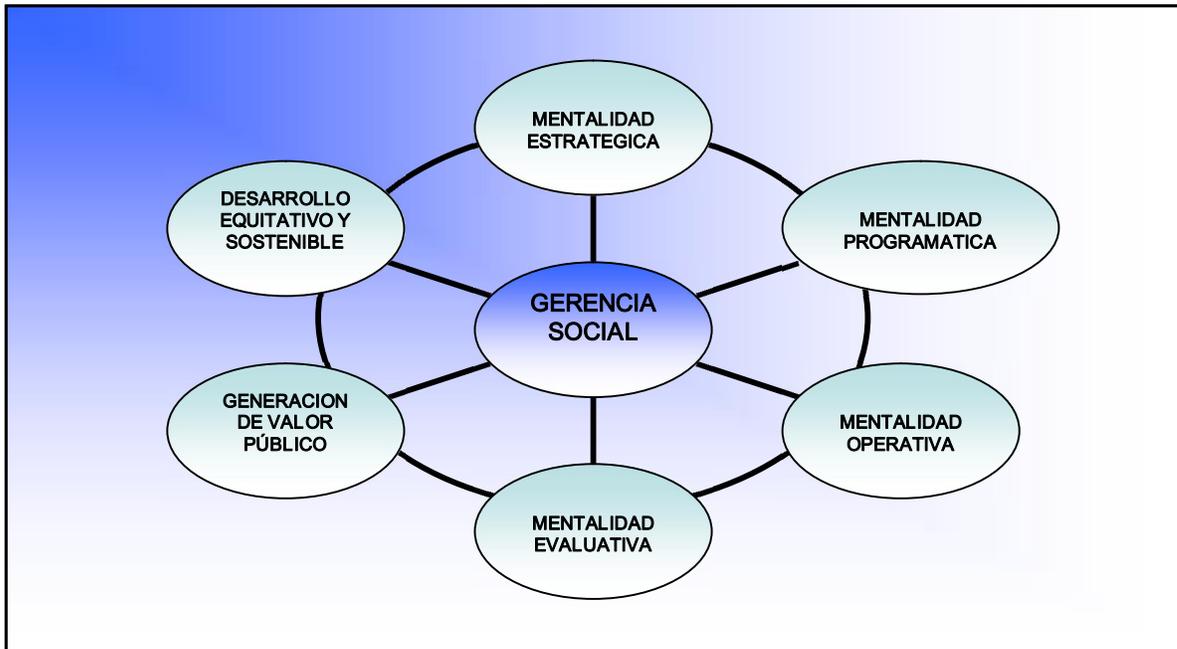
La Gerencia Social es un tema reciente que surge como respuesta a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos de las últimas dos décadas, tales como la privatización del estado, el paso de una sociedad industrial a una sociedad del servicio, la globalización de la economía, la descentralización de la política y lo más importante, el crecimiento de la pobreza y los altos niveles de inequidad.

Frente a este panorama, surge la necesidad de una gerencia que vaya más allá del uso de herramientas gerenciales y administrativas en pro de la rentabilidad, es decir, una gerencia más humana, con conciencia social, comprometida con el cambio y que pueda conciliar entre los intereses económicos y los intereses que demanda la sociedad de hoy.

Pero así como la gerencia requiere de un sentido más social, lo social requiere de un sentido más gerencial que a partir de estrategias de planeación, implementación y evaluación de cuenta de los impactos sociales que se generan, con eficiencia y eficacia, y que contribuya a que la institucionalidad se convierta en un instrumento y actor para el desarrollo global de la sociedad.

Es así como surge la gerencia social, que no es otra cosa que un *modelo gerencial ético y transformador que, con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, y teniendo en cuenta las necesidades del entorno, busca generar capital social, valor público y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.*

Gráfico N° 1. Visión de la Gerencia social



En este sentido, el reto más grande de la gerencia social en Latinoamérica es **contribuir a eliminar los impactos irreversibles de la pobreza y romper el círculo perverso de la exclusión, mejorar los índices de desarrollo humano, los índices de calidad de vida y los índices de gestión pública.** No es un reto fácil ni sencillo, puesto que requiere de un cambio de mentalidad donde el paternalismo en lo social se debe transformar en una construcción participativa entre los diferentes actores, como lo son la empresa, el estado, el tercer sector y la comunidad. Es decir, se requiere de un trabajo importante en red.

Además, es necesario el diseño y la implementación de estrategias que faciliten el uso de información confiable y oportuna para verificar las transformaciones logradas por efecto de la intervención, la toma de decisiones, la destinación del presupuesto como medio para verificar la eficiencia y eficacia de los proyectos, la identificación y combinación de los recursos en el proceso de intervención, la articulación de esfuerzos con otras entidades de la sociedad civil y del Estado que persiguen fines similares y la adecuación permanente de las fases y acciones para responder a las potencialidades y amenazas del entorno.

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

Es hora de pasar del discurso en lo social a la generación de impactos contundentes, que produzcan confianza y credibilidad en las comunidades más vulnerables y en los diferentes actores, para que estos se involucren y participen en la creación de un mejor futuro.

1.2 SENTIDO ÉTICO DE LA GERENCIA SOCIAL

Más allá de la responsabilidad, la gerencia social tiene un sentido ético en su esencia que le hace un llamado a actuar con coherencia, transparencia y compromiso, en cuanto interviene e impacta de manera directa a un grupo social que siente, tiene derechos, necesidades, expectativas y merece respeto.

Sin embargo, es todo un reto hablar de ética y de comportamientos éticos en contextos institucionales invadidos por la corrupción y por el ansia de dinero y poder. En contextos donde actuar con ética y en pro de la dignidad puede costarle a un ser humano su trabajo, su familia y hasta su propia vida.

Es por esto que se hace importante reflexionar sobre el significado de la ética, para lo cual se han tomado como referencia algunos planteamientos de Adela Cortina ³, quien afirma que la ética individual, se refiere a los deberes y virtudes que un individuo debe asumir para alcanzar su perfección, y que la ética social, se preocupa por las relaciones que los hombres entablan entre sí en la familia, en el trabajo y en la vida política. Esto, fundado en la construcción de una ética cívica que exige a las sociedades modernas unos mínimos comportamientos morales.

La ética cívica, entendida como “ese mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad moderna comparten, sean cuales fueren sus cosmovisiones religiosas, agnósticas, o ateas, filosóficas, políticas o culturales; mínimo que le lleva a comprender que la convivencia de concepciones diversas es fecunda y que cada quien tiene perfecto derecho a intentar llevar a cabo sus proyectos de felicidad, siempre que no imposibilite a los demás llevarlos también a cabo.”⁴

Los contenidos mínimos de una ética cívica están basados en los valores de libertad, igualdad y solidaridad, enfocados a la autonomía de los hombres para decidir por si mismos cómo desean ser felices, a ciudadanos capaces de tomar decisiones de manera autónoma, teniendo conciencia de sus decisiones. La igualdad entendida como las oportunidades para que todos los individuos de una sociedad desarrollen sus capacidades para ser un ciudadano.

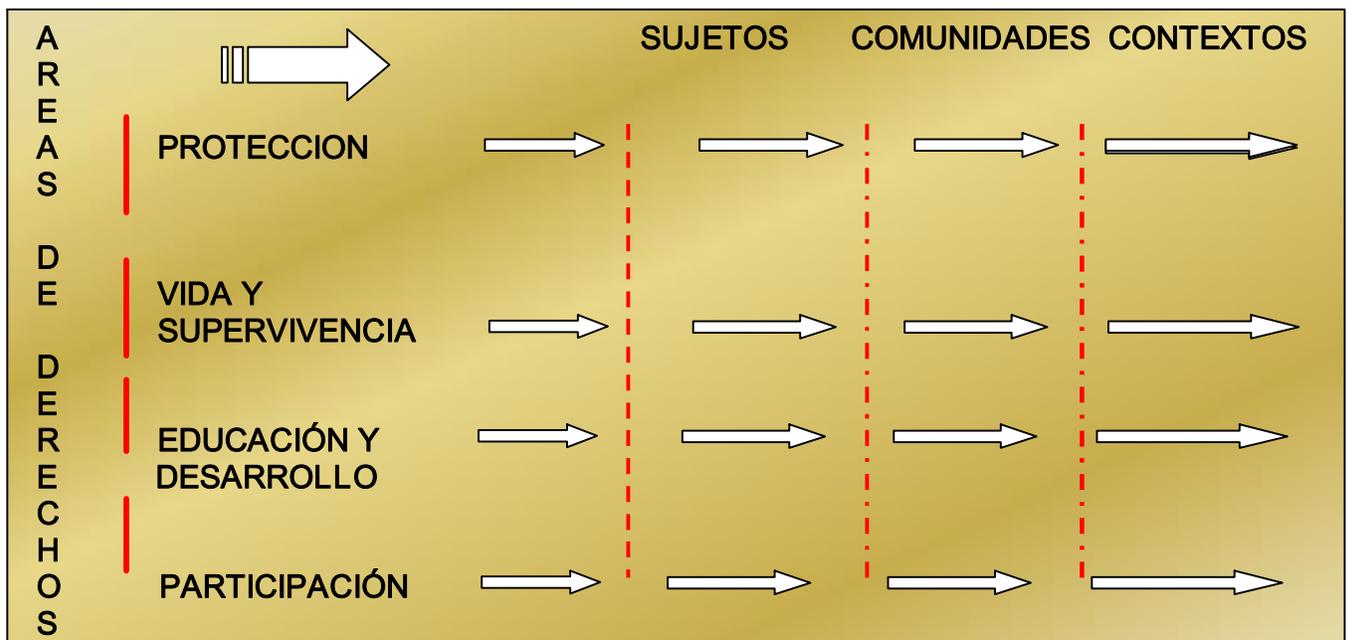
³ Cortina, A. Ética de la empresa. Madrid; editorial Trotta, 1994.

⁴ Ibid.

Asumiendo dichas condiciones, no se puede dejar de lado este tema, todo lo contrario, es compromiso ético de la gerencia social procurar transformaciones que generen cambios profundos y ambientes propicios para actuar con conciencia ética. Y esto es posible, cuando a la hora de concebir un programa o un proyecto social se tienen en cuenta aspectos trascendentales como:

- La definición de la necesidad.
- El empoderamiento de los sujetos en función de sus derechos y responsabilidades.
- El conocimiento profundo del grupo a intervenir y de su entorno.
- La conciencia del valor público que se quiere generar.
- La sinceridad para reconocer si se cuenta o no con la capacidad instalada para atender la necesidad específica.
- La aplicación de estrategias de comunicación, participación y aprendizaje que permitan tener en cuenta al otro como un ser integral, ciudadano y legítimo.
- La implementación de sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación que permitan dar cuenta de los impactos y de la generación de valor público.

Gráfico N° 2 Áreas de derechos humanos y gerencia social



Si bien, la ética va más allá del compromiso y de la responsabilidad social, está estrechamente relacionada con estos dos factores y requiere de ellos en todo momento, como también requiere de una visión sistémica para tener la capacidad de enfrentar un problema dentro su contexto y conociendo sus causas y consecuencias.

Entonces, es preciso reconocer que la ética en la gerencia social implica mucho más que una idea a promulgar o que buenas intenciones, ésta se ve reflejada con actitudes y acciones concretas de quienes movilizan el desarrollo de un grupo social.

1.3 GERENCIAR NO ES LO MISMO QUE ADMINISTRAR Y GESTIONAR

Para hablar de la gerencia social es necesario entender el concepto de gerenciar, así como sus diferencias y similitudes con los conceptos de administrar y gestionar, puesto que en muchas ocasiones se confunden haciendo que se pierda la visión en las actuaciones que se emprenden.

No es lo mismo ser un gerente que un administrador o un gestor, tanto el perfil como su quehacer tienen particularidades complementarias pero no iguales que es importante conocer.

Para **gerenciar** es necesario tomar decisiones estratégicas frente a un contexto y a toda la organización, que sean efectivas al largo plazo. Mientras que para **administrar** se deben tomar decisiones tácticas y a mediano plazo, y para **gestionar** es preciso tomar decisiones frente a los procesos y a las tareas operativas, a corto plazo. Desde esta perspectiva, es posible asegurar que para gerenciar es relevante tener una visión más sistémica y visionaria que para administrar o gestionar. Pero desde cualquiera de los tres roles el norte serán siempre la visión y la misión tanto del proyecto como de la institución que lo impulsa.

Sin embargo, se presentan múltiples visiones de diferentes autores frente a este tema. Por ejemplo, la autora Julia Reyna de Zuluaga⁵ considera que la gerencia es un concepto de la administración que evolucionó desde los años setenta debido al desarrollo tecnológico y a los cambios de la sociedad, y que se convirtió en un sinónimo de administración dirigida no sólo a las cosas sino a la gestión y coordinación de procesos de grupos humanos cuyas instituciones tienen como objetivo el desarrollo social. Como se puede observar, esta postura no marca una diferencia entre la gerencia y la administración, y por el contrario las asimila como una misma cosa.

Otra visión, es la del profesor Carlos Alberto Valencia⁶ quien significa que gerenciar es renovar, transformar, cambiar, mejorar, innovar soluciones empresariales; hacer uso de herramientas para la renovación y el cambio de una

⁵ DE ZULUAGA, Julia Reyna. Gerencia social: nuevo paradigma en la formación profesional. Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Humanas. 1997, p. 16

⁶ VALENCIA RESTREPO, Carlos Alberto. Estrategia por Proyectos: Planeación estratégica y gerencia de proyectos. Colombia. 1998, p. 1-7.

compañía, es decir, para la solución de problemas nuevos y horizontales, que son aquellos cuya solución necesita la participación de muchas áreas de la organización.

Por el contrario, postula que administrar es hacer uso de un conjunto de instrumentos para el manejo de los problemas verticales, es decir los existentes, aquellos que se pueden resolver por parte de una persona o un área y son poco complejos. Desde dicha perspectiva del autor, para gerenciar se requiere de un mayor liderazgo y creatividad en la solución de los problemas que para administrar.

Así mismo, Henry Fayol⁷, pionero de la teoría administrativa, entiende a la administración como una de las funciones para gerenciar o gobernar, y considera que esta última consiste en conducir a la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone, y manejando operaciones técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad, de seguridad y administrativas. Asegura que en ambas, es necesario planear, coordinar, dirigir, organizar y controlar.

Aunque los conceptos de Henry Fayol han evolucionado, es notorio que desde el siglo XIX se percibía una diferencia entre gerenciar y administrar, entendiendo a la segunda como función de la primera.

Con el concepto de gestionar, no se presenta tanta confusión y si bien es mal utilizado con frecuencia, la mayoría de las personas lo relacionan con el desarrollo efectivo de procesos y procedimientos para lograr los objetivos deseados a partir de resultados tangibles.

Luego de estos planteamientos, podría deducirse que para gerenciar con eficacia y eficiencia se hace necesario saber administrar y gestionar, pero no viceversa. También, se puede concluir que en los tres conceptos es importante el manejo óptimo de los recursos para el logro de unos objetivos. La gran diferencia radica en el alcance de las decisiones y acciones de cada uno.

1.4 MODELOS REFERENCIALES PARA LA GERENCIA SOCIAL

Con el fin entender dentro de un marco referencial al modelo de gerencia social comprometido con la generación de impacto social como el que se propone más adelante, es importante conocer diferentes modelos gerenciales que han tenido resultados a través de los tiempos. Cada modelo tiene sus características y

⁷ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administración. 2001, p. 8, 46

enfoques, que aportan a la concepción de uno nuevo que puede ofrecer respuestas institucionales a la realidad social, política, cultural y económica.

Por lo tanto, a continuación se abordan brevemente algunas herramientas gerenciales, teniendo en cuenta que ninguna se formula como una verdad única y reveladora, y que es posible retomar elementos de varias de ellas para ser aplicados en la gerencia de organizaciones y/o proyectos sociales.

1.5 HERRAMIENTAS GERENCIALES

A continuación se describen algunas herramientas gerenciales⁸.

1. Planeación estratégica
2. Desarrollo a escala humana
3. Kaizen
4. Benchmarking
5. Empoderamiento
6. Outsourcing
7. Hoshin Kanri, Administración por Políticas
8. Prospectiva
9. Gerencia del Conocimiento

1.5.1 Planeación Estratégica

Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa, la cual formaliza el proceso administrativo integral y **organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos** organizacionales, cuyos resultados garantizan su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada. Este modelo se constituye en un referente importante para la gerencia social, en la medida que brinda elementos claves para la planeación de proyectos sociales que generen impacto social.

La Planeación Estrategia implica un **adecuado análisis del entorno**, un concienzudo estudio del mercado, y la formulación y diseño de las estrategias que direccionan a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el proceso de **formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos** hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones.

⁸[Http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos.html](http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos.html). VILLACRÉS CÁRDENAS, Guillermo. Catedrático, Especialización Gerencia Estratégica, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia. Septiembre de 2004.

1.5.2 Desarrollo a Escala Humana

El Desarrollo a Escala Humana es un modelo originado en la sociología del desarrollo y en la economía denominada “descalza”, ambas promovidas por el premio Nobel de Economía alternativo 1983, Doctor Manfred Max Neef. El presupuesto fundamental se basa en un cambio radical del concepto de la participación de las personas en el proceso productivo de las empresas, que tradicionalmente ha tenido denominaciones como “recursos humanos”, “talento humano” o bien, “capital humano”. Bajo este concepto las personas son medios o factores de producción (mano de obra). Pues bien, bajo el modelo de Desarrollo o Administración a Escala Humana **el hombre no es “medio” sino “fin”**, y esto cambia fundamentalmente el paradigma tradicional. Significa entonces, que **la economía debe estar de manera consciente al servicio del hombre** y de esta manera cambia drásticamente los indicadores de productividad de las organizaciones, dando paso a la **prevalencia de la calidad de vida como elemento esencial para la generación de riqueza**.

Este modelo promueve la autodependencia y la autosostenibilidad como principios generadores de calidad de vida familiar y laboral.

El desarrollo a escala humana implica entonces, el reenfoque de cuatro paradigmas tradicionales: El concepto de riqueza (**“ser” en vez de “tener”**); el concepto de progreso de los seres humanos (**“solidaridad y colaboración” en vez de “competencia ambiciosa”**); la forma como vemos el mundo (**“holismo” en vez de “mecanicismo”**); y finalmente la manera como se hace ciencia y se llega a verdades fundamentales (**“pensamiento sistémico” en vez de “pensamiento lineal”**).

El desarrollo a escala humana permite tener una clara diferencia entre el concepto de “progreso” (crecimiento indiscriminado) y **“desarrollo” (crecimiento sostenible con calidad de vida)**. Aunque aparentemente se ve como una utopía, sirve como punto de referencia para el diseño de procesos de desarrollo humano confiables y alcanzables, sin descuidar la dimensión de rentabilidad, crecimiento y productividad.

Se deben tener en cuenta tres postulados básicos:

- Que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.
- Que las necesidades humanas son universales, solo se diferencia la manera como se satisfacen; a estas maneras de satisfacer las necesidades se les denomina “satisfactores”.
- No se debe gastar o malgastar más allá de lo que se está en capacidad de reponer; a esto se le llama “sostenibilidad”.

Con base en esos tres postulados se diseña una “nueva ingeniería humana” a partir de la cual se crea una taxonomía novedosa que se aplica en forma matricial:

Condiciones Existenciales (eje de la X) en el SER, TENER, HACER Y ESTAR, y las Condiciones Axiológicas (eje de la Y) en SUBSISTENCIA, PROTECCIÓN, AFECTO, ENTENDIMIENTO, PARTICIPACIÓN, OCIO, CREACIÓN, IDENTIDAD Y LIBERTAD.

Una vez diligenciada la Matriz para una Administración a Escala Humana se procede a diseñar un mapa estratégico de las intervenciones organizacionales que se llevarán a cabo.

Tabla N° 1 Paradigma clásico del desarrollo humano Vs Desarrollo a escala humana.

PARADIGMA CLÁSICO ⁹	DESARROLLO A ESCALA HUMANA
Las personas deben ajustarse al perfil de sus puestos de trabajo.	Las personas encuentran en su trabajo una oportunidad de autorrealización según su vocación.
Los objetivos del negocio se formulan y se diseñan desde las altas esferas de la empresa.	Los objetivos del negocio se compatibilizan con los objetivos y metas personales de la gente.
Se privilegia la especialización.	La interdisciplinariedad tiene valor en la gestión productiva.
Se promueve el “competitivismo” y el individualismo como alternativa de progreso.	Se privilegia el reconocimiento, la solidaridad y la interdependencia como alternativa de eficiencia.
El trabajo es un medio para lograr ingresos.	El trabajo es un medio de autorrealización.
Manipulación, dominio y explotación indiscriminada de la naturaleza.	Se promueve una cultura de ecología y preservación de medio ambiente.
Se da más prevalencia al análisis de tipo cuantitativo.	Se integra lo cualitativo a lo cuantitativo.
Anclas de carrera basadas en motivaciones económicas.	Anclas de carrera originadas en desarrollo y crecimiento personal.
Prácticas de políticas de supervisión, auditaje y seguimiento y control.	Generación de condiciones para la autonomía de gestión, creatividad e innovación.
Estructuras jerarquizadas y verticales.	Organizaciones planas y empoderadas.
Mediciones basadas exclusivamente en los resultados.	Valoración del desempeño en basadas en el esfuerzo individual y grupal.
“Dictadura” de la tecnología.	La tecnología como herramienta de la inteligencia y del conocimiento.

⁹ Opt.cit.

PARADIGMA CLÁSICO ⁹	DESARROLLO A ESCALA HUMANA
Mediciones finales de productividad.	Creación y administración de condiciones para el logro de la productividad en los procesos.
Soluciones de carácter “alopático” y generalmente inmediatistas.	Administración de carácter sistémico y preventivo.
Liderazgo de “empuje”(“push”) – don de mando y autoridad.	Liderazgo de “arrastre” (“pull”) – ejemplo, testimonio y conocimiento.

El principal beneficio se obtiene en el sentido de darle al ser humano el reconocimiento de “fin” y no “de medio”. Aunque existen organizaciones, que no habiendo aplicado integralmente el modelo se orientan hacia una cultura de gestión humana a través de la cual se le da relevancia al desarrollo y crecimiento de las personas. En estos casos, se hacen evidentes los beneficios y los resultados positivos del modelo o de las aproximaciones a él.

La gerencia social no sólo se identifica de manera plena con el modelo a escala humana sino que lo incorpora dentro de su filosofía y lo retoma al momento de actuar.

1.5.3 Kaizen – Mejoramiento Continuo –

Proviene de la gerencia Japonesa también semejante a la Calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un “proceso de choque”, mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la **participación de la gente**. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: **El mantenimiento de procesos**, los cuales fueron probados como óptimos, **el mejoramiento** de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar **la innovación** de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo. Se caracteriza por una gran participación por parte de la gente en todos los estamentos de la empresa, de quienes se reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos.

Definitivamente el mayor impacto consiste en la creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia por sostener altos estándares de gestión y producción. Los negocios que deciden adoptar estos modelos, si perseveran en su práctica y mantenimiento, tienen garantizadas la **generación de valor** y por ende su **competitividad**, además de cumplir una función social como es la de **mejorar la calidad de vida de sus empleados**.

El Kaizen aporta a la gerencia social porque garantiza la estandarización de procesos para generar valor y ser competitivos, pues se ha asumido que lo social se puede llevar a cabo de cualquier manera y por cualquier persona, y este modelo ratifica todo lo contrario y brinda elementos estructurantes para lograr un mejoramiento continuo.

1.5.4 Benchmarking

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que se consideran líderes y que de alguna manera se constituyen en la competencia.

El Benchmarking constituye una **estrategia de inteligencia empresarial** que sirve para compararse con la competencia y con aquellas empresas que se consideran líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas.

Hoy en día el Benchmarking se considera la **antesala de las alianzas estratégicas y de las decisiones de negocio** para trabajar como “clusters” (“agrupamientos”) en aras de lograr una mayor competitividad. Sirve también, como **autoanálisis** para saber cómo se está frente a la competencia o de cara a aquellas empresas que han eficientizado su inversión de manera tal, que su participación en el mercado y su crecimiento demuestran un acertado direccionamiento estratégico.

La gerencia social, en su necesidad de analizar el entorno, debe retomar el benchmarking para estudiar prácticas exitosas que a nivel mundial y local han contribuido al desarrollo de las sociedades, y que pueden ser adoptadas y adaptadas a las condiciones propias de cada entorno. Además, de esta herramienta es importante retomar su capacidad para generar alianzas estratégicas, tan necesarias para la construcción de capital social, humano e institucional. A partir de las alianzas se aportan fortalezas de unos y otros y se generan relaciones democráticas en función de un propósito común.

1.5.5 Empoderamiento – “Empowerment” –

Se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en el individuo una capacidad de autonomía en su desempeño y además, habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por

capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

El empoderamiento tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos, de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión.

El resultado más destacado del empoderamiento es la percepción y convicción de que **las personas “vuelan solitas”**. Eso significa que los jefes pueden dedicar más tiempo al verdadero objetivo de sus cargos; gerenciar, planear, crecer el negocio, vender y todo aquello que mejore el crecimiento. Las funciones de control disminuyen, generando en la empresa **un clima laboral y una cultura de confianza y apertura**. Se evoluciona de una administración basada en tareas, funciones, manuales y delegaciones, a una **administración por procesos**. La estructura orgánica cambia radicalmente de vertical a aplanada, al no requerirse líneas de mando y autoridad que vigilen los procedimientos y las atribuciones que a la gente se le ha asignado en el cumplimiento de los objetivos de sus responsabilidades adscritas a los puestos de trabajo.

Para que la gerencia social comience a dar resultados bien sea desde el ámbito público o privado, es necesario que cuente con equipos y agentes sociales empoderados, que evidencien las competencias arriba mencionadas como la capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

1.5.6 “ Outsourcing” – Subcontratación, Tercerización o Externalización -

El outsourcing es un proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le **delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa**.

Hay un adagio popular que dice “zapatero a sus zapatos”, queriendo significar que **la empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales**. De esta manera, se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa transfiriendo todo aquello que no le genera valor agregado.

En la gerencia social, el outsourcing retoma importancia tanto para desarrollar temas estrechamente relacionados con la razón de ser de la institución como otros complementarios que soportan la generación de valor. Este es importante para la gerencia social, en la medida que permite tener un soporte de otros que tienen las

competencias para apuntar a los objetivos propuestos. Vale la pena tener en cuenta que en el campo de lo social, los recursos son limitados y el outsourcing permite tener instituciones pequeñas, que en momentos específicos y de acuerdo a las necesidades puedan recurrir a otros recursos para el desarrollo de proyectos o programas.

1.5.7 Hoshin Kanri – Administración por Políticas –

Son retomadas del idioma Chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un **“hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”**.

En Inglés se conoce el método como “Policy Deployment” o “Management by Policies”; en ambos casos se traduce como “Administración por Políticas” lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar. En conclusión, el Hoshin Kanri se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones (“efecto de cascada”), mediante la **participación de todos los miembros de la organización** desde la alta dirección hasta la base operativa, con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente, para lograr los objetivos organizacionales con la debida **divulgación y apropiación de las políticas estratégicas**.

El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y el despliegue (publicidad) escalonados. Una de las críticas que tradicionalmente se le hace a la Planeación Estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año. Significa esto que no hay apropiación por parte de la gente en cuanto a sentirse “copartícipes” de la implantación de las acciones estratégicas. Luego el Hoshin, sirve exactamente para involucrar a las personas en todas las áreas de la empresa asegurando de esta manera su participación activa e identificación con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas (entiéndase “políticas”) de la empresa. Lo que significa que el Hoshin Kanri garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de **empoderamiento en la gente**, como parte de su proceso de implantación.

El Hoshin Kanri o la Administración por Políticas tiene que ver con la Gerencia Social en la medida en que da lugar preponderante a las políticas como brújula de actuación y a la adopción de métodos y técnicas para hacer las cosas bien y con el control adecuado. Además, el Hoshin Kanri da especial importancia a la comunicación, participación y empoderamiento como elementos primordiales para

el logro de los objetivos estratégicos, lo cual también es esencial en la gerencia social.

1.5.8 Prospectiva

Es una herramienta diseñada por franceses y en especial por Michel Godet quien en su libro “De la Anticipación a la Acción” presenta el marco conceptual de esta ciencia. Se define entonces, como **la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable**, diferente de la fatalidad, y que **depende únicamente del conocimiento que se tiene sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente.**

Se basa en que el futuro es la razón de ser del presente; y que su comprensión debe entenderse como una realidad múltiple susceptible de ser modificada por el hombre.

Existen dos principios que determinan el futuro; el de inercia, entendido éste como la fuerza de permanencia de un cuerpo en estado de reposo o en estado de movimiento rectilíneo o uniforme; y el **principio de cambio como aquella fuerza generadora de transformación.**

En el ámbito de la gerencia **se utiliza como complemento de la Planeación Estratégica.** La Planeación Estratégica es “la instantánea” que permite trabajar el estado actual de una empresa (análisis situacional); la Prospectiva es “la foto en movimiento” (variable dinámica modificable) que actúa sobre las modificaciones que se hacen al direccionamiento estratégico de la empresa.

El beneficio principal es eliminar el concepto “mágico” del futuro como algo que está bajo las fuerzas desconocidas del destino. Con la Prospectiva se consigue ver el futuro como algo que se puede construir y hasta cierto punto controlar.

La gerencia social retoma la prospectiva como una herramienta gerencial que procura visionar un futuro deseado, entendiendo de manera profunda el presente y asumiendo que este se puede transformar.

1.5.9 Gerencia del Conocimiento

Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar: El conocimiento y la experiencia acumulados de su gente y de su “know how”¹⁰

¹⁰ Término utilizado para nombrar el conocimiento y la experiencia adquirida

técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y/o de gestión humana. El propósito más importante de la gestión del conocimiento es entonces su competencia para **sistematizar su conocimiento y su experiencia**.

La gerencia del conocimiento sirve para analizar los datos brutos acumulados por las empresas y extraer información útil de ellos. La gestión del Conocimiento también conocida como K M (Knowledge Management) **complementa la toma de decisiones** dentro de la empresa con información confiable, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios.

La gerencia del conocimiento es importante para la gerencia social porque retoma el elemento del aprendizaje como motor de cualquier cambio o transformación, puesto que a partir de este es posible tomar decisiones más acertadas que se ajusten a los objetivos de la gerencia social y a las nuevas condiciones políticas, sociales, culturales y económicas de la sociedad.

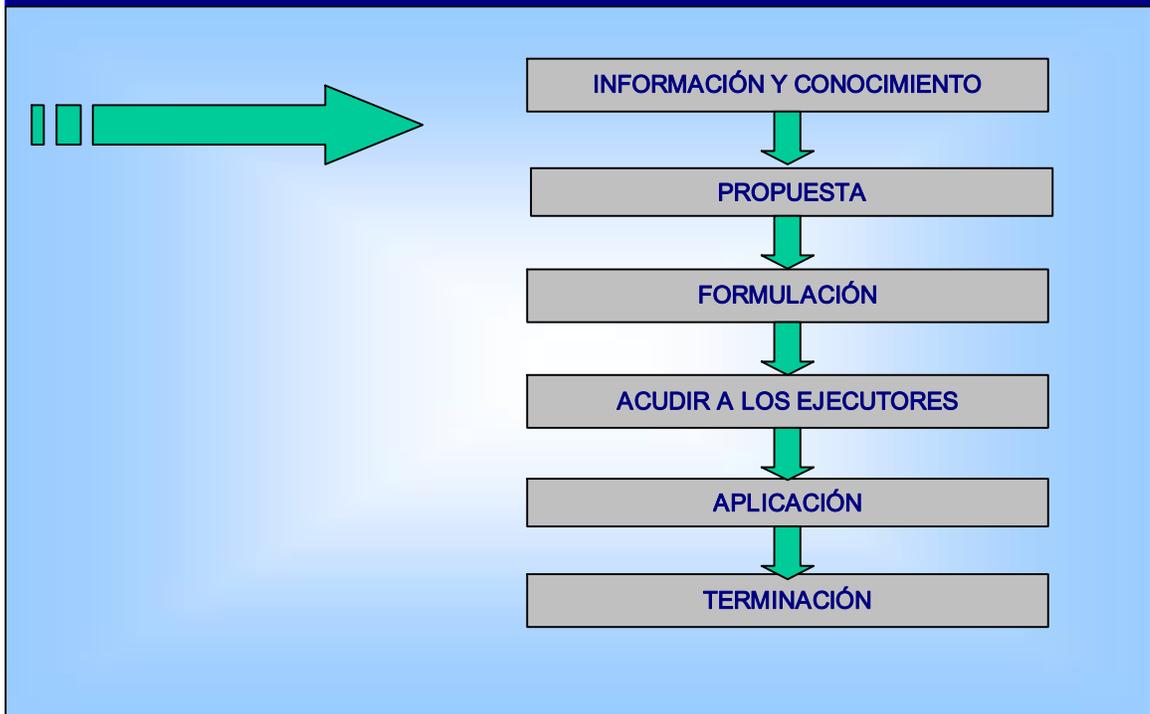
1.6 MODELOS DE GERENCIA SOCIAL

Los modelos de gerencia social han sufrido modificaciones a través del tiempo, muy especialmente en lo que respecta a los énfasis en los diversos componentes como son la definición del problema, la generación y selección de alternativas, la gestión de proyectos, el monitoreo y la evaluación; muchos de ellos han tenido prioridades diferentes, algunos de estos componentes ni se presentaban; en los años setenta las políticas y el desarrollo de los modelos estaban dados en una relación de verticalidad de arriba hacia abajo y en la actualidad se hace necesario la interacción de sus componentes de manera horizontal, y dar especial importancia al monitoreo y la evaluación.

Es necesario reconocer que en el desarrollo de la gestión social -el término de gerencia social es reciente, sólo inicia su aparición en la última década-, se han desplegado algunos modelos que se deben conocer para lograr evidenciar los cambios. Estos son¹¹:

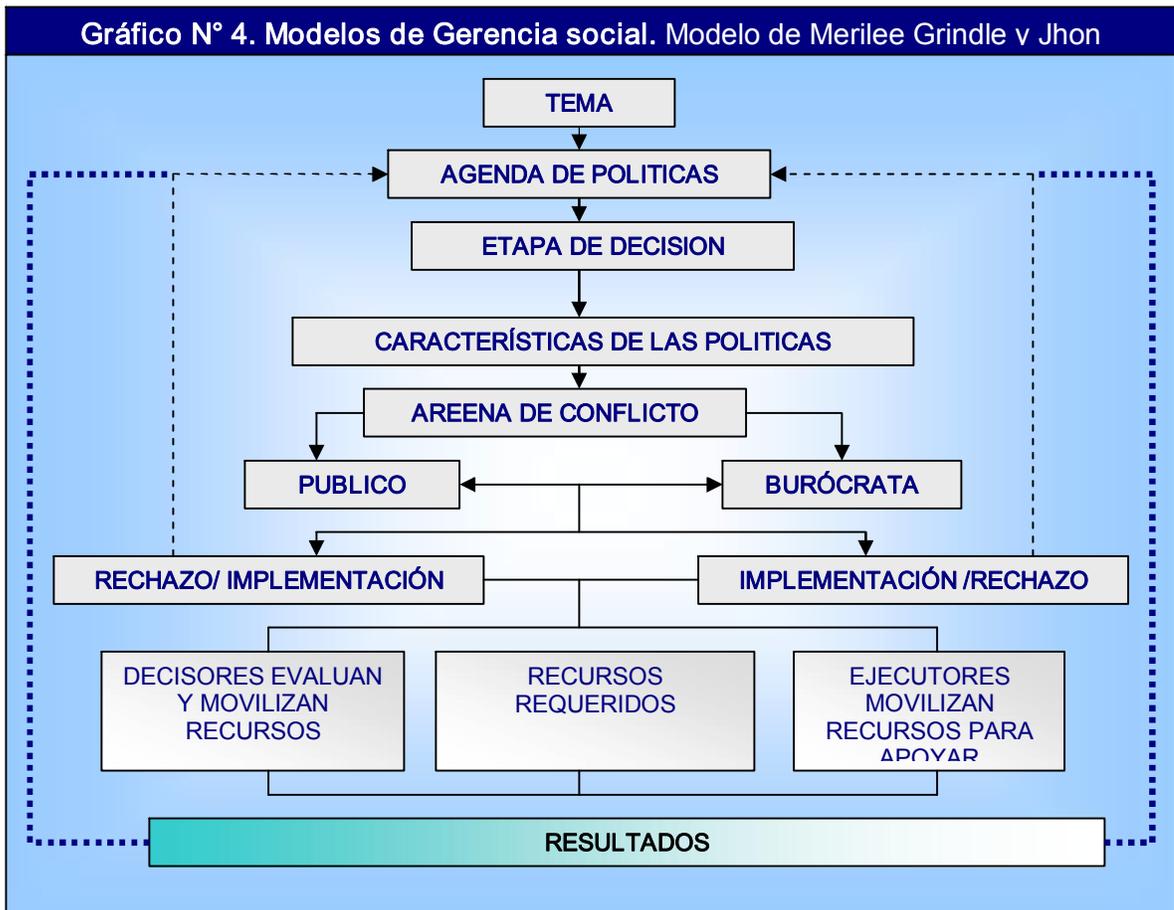
¹¹ Modelo de formación de políticas y programas sociales- notas de clase- Carlos Gerardo Molina. Indes 2002.

Gráfico N° 3. Modelos de Gerencia social. Modelo Laswell



1. El modelo de Laswell (1962) se caracteriza por ser vertical, donde las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, no es flexible, cada uno de sus componentes se da de manera rígida frente al anterior, ninguno retroalimenta al otro y la evaluación se realiza al fin del programa o proyecto.
2. El modelo de Kingdon (1984) está centrado en la definición de la agenda, en la cual se incluyen por primera vez dos actividades claves: la definición del problema y la generación de alternativas. Ambas actividades están relacionadas aunque dominadas por distintos actores, entre los cuales se destaca el gobierno y otros menos visibles pero importantes políticamente.
3. Modelo Van de Gaaf y Van Dijk (1985) se caracteriza por la interacción entre la formulación, la selección de alternativas, la implementación, la evaluación y el ajuste, de igual manera el diálogo permanente entre sus componentes y la evaluación como el medio e instrumento para la articulación y ajuste de los mismos.

Gráfico N° 4. Modelos de Gerencia social. Modelo de Merilee Grindle y Jhon



4. Modelo de Merilee Grindle y Jhon Thomas (1991) se caracteriza por la interacción de cada uno de los componentes, se le asigna una gran importancia a la evaluación, el eje principal es la ejecución. De igual manera, surge dentro de este modelo la toma de decisiones para la acción, lo que implica la generación de intereses, conflictos, que a su vez constituyen elementos para la ejecución
5. Modelo Interactivo¹² e Iterativo¹³ propuesto por el INDES¹⁴: se caracteriza por la **definición clara de los objetivos**, los cuales deben ser viables, delimitados y verificables, de igual manera deben responder a un proceso de legitimación donde la participación de los diferentes involucrados y la concertación de los

¹² Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones etc. (diccionario de la real academia)

¹³ Acción y efecto de iterar. Iterar: repetir un algo (diccionario de la lengua española). Repetición de acciones análogas. Repetir, reiterar (diccionario Larousse)

¹⁴ Instituto Interamericano para el desarrollo social, Banco interamericano de desarrollo. 2003.

mismos es fundamental, para poder desde allí entender y precisar las acciones posteriores.

La toma de decisiones debe ser de manera legítima y democrática; de igual manera se debe propiciar la **generación y análisis de diversas opciones**, donde se utilicen herramientas como costo / beneficio y costo / efecto.

Como tercera característica, está la **Gestión de la opción adoptada**, la cual implica la participación activa de los involucrados, la flexibilidad y capacidad de respuesta para los frecuentes cambios del entorno, movilización y coordinación de intereses y actores.

Por último, se presentan el **Monitoreo y la evaluación** como elementos articuladores de los demás componentes, los cuales están inmersos en la formulación, selección y ejecución; se adelanta en todos los momentos, genera información que permite verificar y ajustar los objetivos y metas propuestas con los programas y proyectos.

El modelo de gerencia social que se propone desde este trabajo de monografía, retoma muchos de los elementos aquí mencionados y asume este modelo Interactivo del INDES como un referente importante para la generación de impacto social.

2. EL GERENTE SOCIAL

El gerente social debe ser consciente de que no es lo mismo ser un gerente en lo social que en el ámbito productivo, tal como lo manifiesta el INDES en su curso de Gerencia Social para Directivos: “Cuando se busca la especificidad de lo social no se pretende sostener que hay principios totalmente diferentes en la gestión que los normales en la gestión general de la administración pública, sino afirmar que hay rasgos y características distintivas en las cuestiones o problemas sociales y en su tratamiento por políticas y programas, que hacen que en su operación el gerente deba tomarlas muy en cuenta, pues adquiere una fuerza especial que determina nuevas formas de gestión, diferentes de las que normalmente se señalan en la administración”.

En este sentido, uno de los principales retos del gerente social, quien opera las políticas públicas es el cambio de los modelos tradicionales en la formulación de políticas y programas sociales hacia nuevos modelos que sean flexibles, participativos, que permitan emprender acciones, que se basen en una exploración de problemas y necesidades, y que planteen diversas opciones de soluciones insertas en las realidades que se enfrentan.

El gerente social no se puede limitar sólo al “gerenciamiento” de los programas/organizaciones del área social, sino que debe tener una concepción sistémica integradora, como lo plantea Kliksberg¹⁵, emprendiendo simultáneamente planes y acciones destinados a redefinir un *modelo de desarrollo* para cada sociedad, lo cual implica pensar en procesos urgentes, pero de impacto en el mediano y largo plazo; instrumentar *políticas redistributivas* a partir de distintas políticas fiscales en procesos de corto y mediano plazo, y apuntar a una drástica *eficientización* de los programas sociales masivos de superación de la pobreza, es decir, emprender un nuevo estilo de *Gerencia Social*, en los procesos inmediatos y de corto plazo.

El gerente social debe adoptar un nuevo enfoque de gestión e implementación de las políticas sociales, que si bien retoma elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, su responsabilidad es extraer de cada una de ellas las herramientas que le permitan diagnosticar, interpretar, analizar, y proponer nuevas maneras de afrontar las problemáticas sociales, para su intervención con la participación de los diversos actores sociales involucrados en la resolución de los problemas del desarrollo social. Además, esto implica

¹⁵En lo que se refiere a la Gerencia Social, el planteamiento que desarrollamos a lo largo de este trabajo se inserta en la propuesta desarrollada por B. Kliksberg (1994,1995) y otros autores, profusamente desarrollado en las obras “*Pobreza, un tema impostergable*” y “*Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente*”.

agregar continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de las experiencias. La complejidad, la incertidumbre y el riesgo que propone la intervención social, serán entonces dificultades que estarán presentes en cada uno de estos escenarios y que el gerente social tendrá que abordar.

Los principales objetivos que el Gerente social persigue son:

- **Obtener resultados** de manera que las actividades desarrolladas puedan tener el impacto esperado en las poblaciones objetivo.
- **Generar valor que** supone “la satisfacción de necesidades y la generación de oportunidades que el público caracteriza como importantes o prioritarias para la sociedad”¹⁶
- **Lograr la sostenibilidad de programas**, entendida la sostenibilidad como la capacidad de los individuos, familias, comunidad, instituciones y organizaciones de una sociedad para mantener y desarrollar en el tiempo sus proyectos a través de diferentes acciones, que generen simultánea y sinérgicamente crecimiento y bienestar.
- Perseguir el **desarrollo de auto- confianza** en las poblaciones objetivo a partir de la actuación en diferentes ámbitos y con diversos actores sociales, y de la inclusión de las personas como sujetos sociales con relaciones intencionadas y proyectos comunes.
- **Construir ciudadanía**, enfocada al ejercicio de los derechos del individuo y a la aceptación de sus responsabilidades. La participación en los proyectos sociales se convierte en uno de los principales mecanismos para fortalecer la democracia y la construcción de ciudadanía, ésta posibilita la construcción de lo público y permite la defensa del mismo.
- **Lograr la articulación social** entre grupos sociales significativos, de forma que posibilite la intervención de manera integral sobre el territorio o población.
- **Apostarle a una nueva concepción del desarrollo** - Desarrollo Humano Integral, sostenible y participativo, donde la visión es la construcción de un proyecto común de sociedad desde la diferencia, desde la construcción de tejido social y capital social.
- **Generar riqueza y garantizar** su redistribución de manera equitativa para todos los individuos, en especial de grupos más vulnerables.

¹⁶ Mark Moore retomado por Karen M. Mokate “ la Gerencia Social: Una Apuesta para dar identidad al campo. Septiembre 16 del 2004. Seminario Internacional de Gerencia Social.

- **Promover la integralidad**, entendida como la articulación permanente de los procesos de planeación, ejecución y evaluación; es así como se logra dinamizar el desarrollo desde la competitividad, la solidaridad, la gobernabilidad y la sostenibilidad de una sociedad.
- **Comprender lo local** como lugar de relaciones, significaciones, afectos y primer espacio de participación y democracia.
- **Gerenciar procesos a largo plazo** de manera que actúe sobre las causas estructurales de la pobreza y no sobre los efectos; sin desconocer las emergencias y las coyunturas de una sociedad.

Promover alianzas para fortalecer objetivos, visiones y apuestas comunes tendientes a generar mayores impactos.

En este contexto, los gerentes sociales por excelencia son los gobernantes, los alcaldes y los responsables directos de la prestación de los servicios sociales y de la implementación de las políticas públicas. Para lograr estos objetivos, el gerente social debe desarrollar una serie de funciones que le posibiliten el desempeño eficiente de su papel, entre ellas se reconocen dos categorías centrales: las estratégicas y las operativas.

Funciones estratégicas: entendidas hacia la orientación o reorientación de la dirección de los procesos de desarrollo institucional, local, regional y global en la perspectiva de largo plazo.

- **Monitoreo del entorno:** entendida como la identificación, seguimiento y análisis de las tendencias externas a la organización, donde las variables sociales, económicas, políticas y culturales tienen una mirada desde lo global, regional y su incidencia en lo local e institucional; permitiendo establecer tendencias, diseñar estrategias y ajustar planes programáticos; logrando así una dinámica de cogestión que incluya a todos los actores comprometido.
- **Interpretación y análisis:** implica el adecuado análisis e interpretación de los datos que se retoman de la realidad, tanto interna de la organización como del entorno social donde se interviene; estos datos son el resultado de un sistema de seguimiento evaluación y monitoreo; lo que le permitirá al gerente social tomar decisiones sobre el proceso que se desarrolla y de igual manera, ajustar y actualizar los objetivos institucionales y los objetivos específicos de los proyectos, dentro de los cuales se incorporan a las metas y actividades específicas.
- **Representación:** el gerente social representa a la organización y/o a la institución en diferentes espacios e instancias externas, para explicar, promover y dar claridad sobre los alcances de la gestión, lo cual genera posicionamiento institucional.

- **Coordinación:** desempeñar funciones de articulador e integrador del desarrollo de la gestión social y de las diferentes actividades, con las diversas áreas al interior de la organización y/o institución, esto implica el diseño y seguimiento de la efectividad de los diferentes mecanismos de integración internos como externos, que permitan mantener la estructura y el flujo del sistema garantizando su operatividad y continuidad.
- **Planificación de la organización:** el gerente social debe ser líder de la organización y/o institución en lo referente a la planeación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos, esto supone desarrollar y tomar decisiones sobre los objetivos, metas, estrategias y prioridades de largo y mediano plazo.
- **Gestión del talento humano:** “Es el conjunto de procesos orientados estratégicamente y encaminados al desarrollo del talento humano de la organización”¹⁷. Implica consolidar equipos de trabajo comprometidos con el propósito de la organización y/o institución, generar ambientes de trabajo donde el aprendizaje sea un componente fundamental, velar porque las relaciones entre las personas de la organización sean adecuadas, de confianza y cooperación, que la comunicación sea fluida, oportuna y efectiva.

En los aspectos más operativos, implica proyectar el tipo y número de personal necesario para la organización, supone definir las competencias de los cargos y poner en marcha las funciones de reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño.

Funciones operativas: se relacionan con los cambios particulares de cierta envergadura, cuyo ámbito afecta en el mediano o corto plazo aspectos de la direccionalidad estratégica definida. Se refiere en lo fundamental, a temas operativos vinculados con la toma de decisiones cotidianas.

- **Presupuestación:** esta función implica el establecimiento de los costos de la gestión, el presupuesto general de los programas o proyectos, su justificación, negociación, ajuste y administración del mismo.
- **Administración de los recursos materiales:** se realiza seguimiento de las operaciones logísticas que se demandan para la implementación de los programas o proyectos.
- **Acompañamiento:** hace referencia al seguimiento y evaluación de las metas de cada integrante del equipo, se estimula y reconoce el buen desempeño, la creatividad y la innovación, el entusiasmo y el orgullo, y el aprendizaje frente a los errores.
- **Monitoreo de la unidad de trabajo:** implica hacer un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y de los productos de dichas acciones,

¹⁷ Modulo de gestión del talento humano, profesor Duban Salabarieta. U de A. Octubre 29 del 2004.

busca comprobar la efectividad del proceso de ejecución, ajusta el proceso. El punto de partida es el plan de trabajo o plan de acción y el monitoreo de la ejecución de actividades. Es un elemento necesario del quehacer diario de la gerencia, enfocada en la generación de resultados; genera información cualitativa y cuantitativa de la ejecución de las actividades, alude al conocimiento permanente del nivel del progreso que se ha alcanzado hacia las metas y objetivos trazados (cortes periódicos para el análisis).

- **Evaluación del programa:** se procura periódicamente, de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa a la luz de sus objetivos, la verificación de los objetivos en función de unos estándares esperados, se explora y analiza efectos e impactos. Los criterios de evaluación deben incluir como mínimo criterios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

Para llevar a cabo estas funciones de tipo estratégico y operativo se requiere de una serie de competencias generales que debe tener el gerente social y que están relacionadas con su capacidad para el trabajo en equipo, el liderazgo en él, la orientación al logro, su capacidad asertiva, su permanente iniciativa, la búsqueda constante de actualización de información el establecimiento de relaciones, su flexibilidad, su auto confianza y una responsabilidad organizacional y social. Por último, procura la sistematización de experiencias nacionales e internacionales en donde prevalece un intercambio permanente de nuevos conocimientos.¹⁸

Las competencias del Gerente Social son:

En los últimos años se ha venido impulsando en las empresas el término de “competencias”, entendidas como el conjunto de atributos de una persona (motivación, personalidad, auto-concepto, conocimiento, actitudes y destrezas) que la caracterizan a nivel personal y profesional. Este conjunto de atributos se ve manifestado en comportamientos que pueden definirse, observarse y medirse”.¹⁹

Bajo el enfoque anterior de competencias, se busca que el gerente social sea efectivo a nivel individual, grupal y organizacional para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la gerencia social.

¹⁸ La Academia como formadora de Gerentes Sociales, Beatriz Helena Giraldo Reyes Especialización en Gerencia Social Pontificia Universidad Javeriana Cali, Santiago de Cali, Septiembre 15 de 2004.

¹⁹ Curso de Gestión del Talento Humano, profesor Duban Salabarieta. U de A. Octubre 29 del 2004, material de acompañamiento “ El concepto de competencias : La base para un sistema integrado de recursos humanos” M. Cecilia McMillen, Ph.D

A continuación, se abordan las siguientes competencias del gerente social retomadas de la visión del INDES.

- **Competencias valóricas:** se refieren a la vocación de servicio público, a la sensibilidad social para entender el sufrimiento, la necesidad del otro y a una conducta ética que permita actuar desde la concertación con los demás, reconociendo como legítimo el interés de los otros y el suyo propio, pero logrando la concertación de esos intereses, en pro de un objetivo común.
- **Competencias cognitivas:** supone que el gerente practique un pensamiento sistémico, analítico y conceptual. Junto con esto, debe mostrar capacidades creativas y de innovación.
- **Competencias sociales:** se hace importante la presencia personal, las habilidades expresivas, las relaciones interpersonales, la habilidad para generar empatía y confianza, la capacidad de interacción en la diversidad y la cultura general del gerente. Sensibilidad interpersonal para ser capaz de negociar, persuadir y resolver conflictos.
- **Competencias estructurales:** se refieren a una óptica amplia para lograr mantener el equilibrio entre las consideraciones de corto y largo plazo con una perspectiva estratégica, para lograr anticipar situaciones comprometedoras y tener un juicio lúcido y ponderado. El gerente debe mantener liderazgo para conducir y gestionar a nivel individual o grupal el cumplimiento de los propósitos establecidos; mostrar flexibilidad conductual y adaptabilidad, focalización en resultados para la obtención de metas visualizando el impacto de los proyectos.

3. UNA APUESTA AL DESARROLLO DESDE LA GERENCIA SOCIAL: EQUIDAD - SOSTENIBILIDAD

3.1 NOCIONES DE DESARROLLO

La agenda internacional del desarrollo tiene dentro de los temas principales de discusión y compromiso de los diferentes países los siguientes:

- Protección de derechos humanos
- Construcción de la democracia y fortalecimiento de la ciudadanía
- Ampliación del acceso a bienes y servicios sociales y mejoramiento del ingreso.
- La equidad de género
- La diversidad étnica y cultural
- El medio ambiente
- La creación continua de conocimiento

En la agenda nacional los temas de discusión y compromiso son:

- La solución pacífica y negociada al conflicto y la eliminación del narcotráfico.
- La construcción de un proyecto de país democrático, equitativo, con una economía dinámica y sostenible.
- La construcción y defensa de lo público como estrategia fundamental en el mediano y largo plazo.

Si las agendas internacionales y nacionales abordan los temas anteriores, valdría la pena preguntarse ¿qué están entendiendo por desarrollo? ¿Es sólo crecimiento económico? ¿el medio ambiente tiene que ver con el desarrollo? ¿La equidad, la diversidad cultural son parte del desarrollo? ¿Entonces que es desarrollo?.

El concepto de desarrollo es una invención relativamente reciente, el cual ha sido objeto de diversas polémicas entre economistas, historiadores, sociólogos, antropólogos y otras disciplinas de los modelos económicos a lo largo de la historia. Pero no ha sido posible, un acuerdo claro acerca de lo que significa este complejo y elusivo fenómeno.

Inicialmente, el desarrollo estuvo ligado a la idea del crecimiento económico, inspirado de manera casi exclusiva por los economistas, recientemente la discusión se coloca en un contexto más amplio. Se nutre de la teoría de la complejidad y de cierta versión del constructivismo (basado en el poder fundador de la palabra), que lo hace crecientemente subjetivo, simbólico, valórico, cultural, sistémico y holístico. Es decir, societal.

Aunque algunos sitúan su origen hacia 1941 en ocasión de la firma de la Carta del Atlántico (Roosevelt y Churchill), otros atribuyen la idea original a Harry Truman quien, siendo Presidente de EEUU, pronunció un importante discurso en 1949 que contenía el germen de la idea del desarrollo y del subdesarrollo, por supuesto desde entonces, organismos internacionales (ONU²⁰ 1945, BM²¹ 1949) empezaron a formular programas de fomento al desarrollo. En esta historia Colombia ocupa un lugar preponderante, pues aquí se realizó la primera misión enviada por el Banco Mundial a un país subdesarrollado (1949, Luchin Currie). Las preocupaciones giraban en torno al asunto de la pobreza y la desigualdad, por lo que buscaban ayudar a los países a avanzar en la perspectiva del progreso²².

También, los economistas empezaron a elaborar teorías al respecto, tanto en EEUU y Europa como en América Latina. Mientras los primeros formularon modelos cuantitativos, en América Latina se creó la escuela de la dependencia, asociada a las tareas del Centro de Estudios para América Latina (CEPAL) e inspirada en las versiones marxistas sobre el carácter desigual del desarrollo.

Llama la atención que en los primeros tiempos siempre se habló de desarrollo económico. En el fondo predominaba la idea de que la manera de progresar de los pueblos estaba asociada al incremento de su riqueza. Hoy se distingue claramente la idea de crecimiento, que es de naturaleza económica, de la idea del desarrollo que es de naturaleza social. Inicialmente, el desarrollo se asoció con fuerza a la del crecimiento (reversión del excedente para acrecentar la riqueza; reduccionismo economicista; PIB, per cápita como indicador básico)

Hacia 1970 Seers se preguntó por las condiciones que deberían hacer posible la realización del potencial de la persona humana, con lo que produjo un fuerte remezón porque se pasó del orden de las cantidades a un enfoque de tipo valórico y por tanto cualitativo.

En 1986 Max-Neef y otros introdujeron la propuesta del desarrollo a escala humana (satisfacción de necesidades, autodependencia y articulación orgánica de los seres humanos con la tecnología y la naturaleza), que consiste en “integrar la realización armónica de las necesidades humanas en el proceso de desarrollo desde sus comienzos, dando origen así a un desarrollo sano, auto dependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las

²⁰ Organización de las Naciones Unidas

²¹ Banco Mundial

²² Diplomado de responsabilidad social, taller sobre desarrollo, Fundación social y universidad Pontificia Bolivariana. Diciembre del 2002.

personas y de toda la persona”²³. Este enfoque es retomado desde los modelos gerenciales, expuestos anteriormente.

Hacia 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), inspirado en las ideas de Amartya Sen (premio Nóbel de economía), introdujo la noción del desarrollo humano (ampliación de las oportunidades y capacidades del hombre). Hoy, todo el sistema de las Naciones Unidas trabaja con este marco conceptual, el cual utiliza los Índices de Desarrollo Humano para la medición del desarrollo.

El concepto de desarrollo adquiere diversos “apellidos”. Se habla de desarrollo endógeno, de competitividad sistémica, de desarrollo territorial (regional y local), de desarrollo humano, de desarrollo sostenible. En fin, nadie habla más de desarrollo a secas mientras se da el fenómeno de una creciente adjetivación del desarrollo. Más recientemente, se postula que el desarrollo es una propiedad emergente de un sistema territorial altamente complejo y sinergizado (Boiser)²⁴. Así, el desarrollo pasó a ser un concepto valórico, intangible, holístico, de difícil medición pero infinitamente más rico en contenidos.

En el pasado, a partir de la diferenciación de crecimiento y desarrollo, se decía que el crecimiento era una condición necesaria pero insuficiente del desarrollo. La idea implícita era la de que había que crecer primero para luego desarrollarse. Hoy, aunque no existe un acuerdo pleno, se tiende a pensar que para que haya crecimiento económico se requiere desarrollo social, lo cual implica una inversión radical del orden de las precedencias.

Intervención social como subproducto del desarrollo económico

Hasta el momento se han revisado los diferentes conceptos de desarrollo, se hace preciso entonces abordar cómo éstos se han instaurado en los modelos de desarrollo.

El avance de la industrialización amplió el interés por el manejo de los factores asociados a la productividad, y el resultado inmediato fue el incremento de programas y servicios del estado y de agencias privadas para la capacitación, ubicación y promoción de la mano de obra, a fin de aumentar el rendimiento económico.

²³ Desarrollo a Escala Humana, Una opción para el futuro. Manfred Max – Neff y otros. CEP/AUR. Fundación DAG. Hammarskjöld.

²⁴ Economista chileno, profesor Titular Asociado (Universidad católica de Chile), Ex director de políticas y planificación Regional del instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Y social (ILPES /CEPAL/ONU).

Después de la segunda guerra mundial se dio el tránsito hacia la sociedad capitalista monopólica caracterizada por la competencia, la concentración del poder y del capital, la predeterminación social y la creciente expansión del **MODELO DE INDUSTRIALIZACIÓN**, con lo cual lo social se puso aún más al servicio de lo económico. Aspectos políticos - participativos de la planeación ni se mencionaban. La visión de sociedad que predominaba era positivista y funcionalista. No se consideraban las causas ni estructuras de la pobreza.

El **DESARROLLISMO** por su parte, se caracteriza por supeditar lo social a los logros económicos y posponer el desarrollo social, acentúa la dicotomía entre lo económico y lo social como insalvable, con logros que se oponen mutuamente, segmentando la vida social a los aspectos materiales del desarrollo. Las necesidades básicas tienen una “marca” biologista, con mirada de largo plazo. Es el mundo de los tecnócratas con modelos teóricos y aislados de la realidad, que representan el auge de la planeación instrumental y de la participación funcional.

De otro lado, aparece **EI DESARROLLO INTEGRAL** que se fundamenta en superar la segmentación de lo sectorial y articula diferentes ámbitos del desarrollo haciendo confluir los niveles de relación social. Concibe a las personas como sujetos sociales con relaciones intencionadas y proyectos comunes, por lo cual la participación no es funcional sino esencia misma del enfoque. Esto implica altos niveles de concertación y de alianzas entre la sociedad civil y el Estado, buscando construir “tejido social” y “capital social”, y participación y concertación como la inclusión de todos los seres humanos en las dinámicas del desarrollo, para generar riqueza y garantizar su redistribución.

Por último, surge un nuevo modelo denominado **DESARROLLO HUMANO** el cual propone una versión del concepto de desarrollo, aún en proceso de construcción, pero que hace referencia fundamentalmente a la **ampliación de las oportunidades y capacidades del hombre**, al pleno desarrollo de la persona humana. Se trata de una novedosa perspectiva intelectual y de una propuesta política. Lo primero, porque busca integrar la economía, la sociedad y la política. Lo segundo, porque se basa en cuatro énfasis: el sector privado como actor político del desarrollo; la eficiencia en la gestión pública; la protección del ambiente y el desarrollo sostenible; y la convergencia interregional e interpersonal como factor fundamental para el desarrollo.

Concebido como estrategia para la acción política concertada, el desarrollo humano está compuesto por cuatro elementos: el crecimiento económico como condición fundamental e insustituible; la equidad distributiva como el objetivo básico, tanto a nivel personal como territorial; la política social como instrumento clave para lograr el objetivo central; la libertad humana como la máxima aspiración de la sociedad contemporánea.

Se ha dicho que el crecimiento económico es una condición necesaria pero insuficiente del desarrollo. Con la globalización, el crecimiento económico de un territorio específico tiende a ser determinado por factores exógenos. Su desarrollo resulta de una serie de esfuerzos internos, que dependen de un conjunto de condiciones que no se dan en todas partes.

3.2 VISIÓN DEL DESARROLLO DESDE EL MODELO DE GERENCIA SOCIAL PROPUESTO

DESARROLLO HUMANO, PARTICIPATIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE: promueve la autodependencia y la autosostenibilidad como principios generadores de calidad de vida de los seres humanos, la libertad humana como la máxima aspiración de la sociedad contemporánea, hace referencia fundamentalmente a la ampliación de las oportunidades y capacidades del hombre y al pleno desarrollo de la persona humana. Lo primero que busca es lograr que la economía esté al servicio de la sociedad para generar una equidad distributiva como objetivo básico, tanto a nivel personal como colectivo. Lo segundo es lograr una convergencia interregional e interpersonal como un factor fundamental para el desarrollo.

¿Qué significa lo Humano? Implica entonces considerar a la persona como un “sujeto social” que participa con otros en la construcción del orden social, en consecuencia, una persona consciente de su realidad. El desarrollo humano pone a las personas como sujetos activos en el proceso de desarrollo y a la vez como destinatarios de sus beneficios. Esto implica que el concepto de riqueza esta en “ser” en vez de “tener” y el concepto de progreso de los seres humanos esta en la capacidad de generar “solidaridad y colaboración” en vez de “competencias individuales.

¿Qué significa Participativo? Es la acción individual y colectiva hacia la contribución, cooperación e inversión de esfuerzos, en torno a una meta común, para buscar el bienestar colectivo y para permitir que las personas actúen como sujetos de su propio desarrollo. Esto implica la apertura de espacios formativos enfocados a promover la identificación colectiva de necesidades, a la priorización de las mismas, a la búsqueda de diferentes fuentes y recursos para el logro de los objetivos propuestos, y a la utilización de mecanismos para la participación ciudadana.

¿Qué significa Equitativo? Aquello que hace una sociedad para eliminar las barreras que obstaculizan el disfrute de la igualdad de oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales de los grupos más vulnerables. La equidad hace relación al trato diferencial, especial, o de privilegio que requieren personas que están en situación de desventaja para el disfrute pleno de sus

derechos; exige tratar a los iguales como iguales y tratar como diferentes a quienes son diferentes para garantizar el desarrollo humano, personal y social.

¿Qué significa Sostenibilidad? Es la capacidad de los individuos, comunidades, instituciones y organizaciones para mantener en el tiempo acciones de desarrollo, que generen simultáneamente o sinérgicamente crecimiento y bienestar, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en los que se sustenta el desarrollo, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.

Premisas básicas para la construcción un desarrollo humano, participativo, equitativo y sostenible

Una región es capaz de transformar su crecimiento económico en desarrollo social, en tanto disponga de una **sociedad organizada**, con intereses compartidos, capaz de movilizarse tras ellos y consciente de su pertenencia al territorio. Esto exige una **compleja tarea de coordinación** entre muchos elementos, con los que debe estructurarse un proyecto colectivo, el cual concierne a todos los actores.²⁵

3.3 FACTORES RELEVANTES PARA LOGRAR EL DESARROLLO HUMANO, PARTICIPATIVO, EQUITATIVO Y SOSTENIBLE

- Los **actores**: son individuales, corporativos y colectivos, cuyas relaciones de confianza son determinantes.
- Las **instituciones** y su capacidad para adecuarse a las circunstancias cambiantes y para actuar eficaz y coordinadamente.
- La **cultura**, entendida como la identificación de una sociedad con su territorio.
- **Procedimientos** para tomar decisiones informadas y estratégicas, basadas en el conocimiento disponible.
- **Recursos** de variado tipo, dentro de los cuales hoy son decisivos los humanos y el capital social.
- El **entorno** propicio es fundamental (el mercado, el estado y las relaciones internacionales).

²⁵ Marco de actuación para la participación en el desarrollo institucional y comunitario EE.PP.M año 2003.

- **Visión compartida**, basada en una conciencia colectiva de pertenencia e identidad regional, sustentada en una ética de la solidaridad y la cooperación.

4. LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO: UN RETO DE LA GERENCIA SOCIAL

La Gerencia Social tiene como uno de sus principales retos lograr la interacción entre las políticas, la gerencia pública y el desarrollo social, entendiendo la complejidad para que este último se de con equidad, inclusión y democracia. Además, se requiere de capacidad analítica para proponer y analizar alternativas de desarrollo, lo cual es posible desde la formación de políticas públicas como un medio para la resolución de los problemas sociales, que son problemas públicos.

La gran habilidad del gerente social está en la capacidad de movilizar intervenciones para promover el desarrollo, tanto desde las organizaciones públicas con el fin de que estas actúen efectiva y eficazmente, como desde las organizaciones sociales, las instituciones académicas y gremios económicos, para que de manera concertada, participativa, se logren priorizar las necesidades y se gesten alianzas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos con un criterio humano, participativo, equitativo y sostenible.

En la actualidad, pensar en este modelo y en los procesos de intervención social, genera un nivel de reflexión ligado a que más allá de resolver problemas de forma benefactora, debe incidirse en la generación de sociedades autoreflexivas y empoderadas no sólo en su manutención, sino en un nivel de compromiso con el otro, con los otros, de conciencia por un recurso explotable pero que se extingue, por un territorio que exige la participación y postura de cada uno de los que hacen parte del colectivo para generar valor público.

Entonces, ¿qué es **valor público**? Este nuevo concepto plantea la esencia de la gerencia social, y reconoce al **valor** como el “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”²⁶ y a lo **Público** como aquello que conviene a todos, para que todos transiten y se desarrollen sin exclusión ninguna. Lo público viene de pueblo. Por lo tanto, **valor público** es aquello que es percibido por la sociedad como importante y necesario, como aquello que es disfrutado de manera colectiva.

Si la esencia de la gerencia social es generar valor público, entonces la propuesta para lograrlo debe estar centrada en dar respuestas a los problemas que la sociedad asume como relevantes, en la apertura de nuevas oportunidades para el individuo en su esencia del ser, en la generación de procesos que construyan comunidad, ciudadanía, democracia participativa y representativa, y en la

²⁶ Diccionario de la lengua española, real academia española, 22ª edición, 22.

utilización de mecanismos transparentes para la distribución y utilización de los recursos públicos.

Esto implica entonces, que desde la gerencia social se diseñen estrategias tendientes a buscar que los individuos, organizaciones y actores logren identificar los problemas relevantes, lo que es valioso para la sociedad, a qué desarrollo se quiere llegar (aquel que necesita la sociedad), y qué se requiere construir para avanzar hacia esa visión de desarrollo. Es así, como la combinación entre visión del desarrollo, formulación de políticas públicas y planificación, debe ser el foco donde se situó una noción de impacto social, entendida como la transformación deseada para la generación de valor público.

Desde el modelo aquí propuesto de Gerencia social: impacto social es igual a transformación deseada como a generación de valor público, es decir, como a todo lo que le permita al ser humano “avanzar” mínimamente hacia la satisfacción de sus necesidades básicas, y al mismo tiempo a trascender a las esferas de la construcción de capital social, de capital humano y capital institucional.

- **Capital social**, entendido como “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”²⁷
- **Capital humano**, entendido como la capacidad de los individuos de una sociedad para empoderarse de sus procesos de desarrollo individual y colectivo, donde sus saberes, actitudes y capacidades estén al servicio de esa sociedad.
- **Capital institucional**, entendido como la capacidad social instalada que queda instaurada en una sociedad, para dar estabilidad y continuidad a los procesos de desarrollo iniciados desde la construcción de capital social y capital humano.

²⁷ DURSTON, John. Revista CEPAL, No. 69. Diciembre de 1999

5. MODELO DE GERENCIA SOCIAL COMPROMETIDO CON LA GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

Gráfico N° 5.



El modelo de gerencia social propuesto se define como un modelo ético y transformador que, con una mentalidad estratégica, programática y operativa, y teniendo en cuenta las necesidades del entorno, busca generar capital social, valor público y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.

Es un modelo que busca contribuir a eliminar los impactos irreversibles de la y mejorar los índices de desarrollo humano, los índices de calidad de vida y los índices de gestión pública. Es por esto que nace de la necesidad a satisfacer y del valor público que se quiere generar, y procura dar cuenta del impacto social generado al involucrar desde el comienzo y en cada una de sus etapas el elemento de la evaluación.

Adicionalmente, es un modelo que define a un gerente social ético y comprometido con el cambio y con las transformaciones sociales, que procura entender la complejidad pero salirle adelante con una mentalidad estratégica e innovadora.

Es importante tener en cuenta que desde un comienzo y durante cada una de las etapas del modelo se hace uso de cuatro elementos determinantes para obtener los resultados deseados: la comunicación, la participación, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, los cuales luego serán explicados.

Desde un sentido ético, el modelo parte de un análisis de la capacidad instalada de la institución, luego de analizar minuciosamente la necesidad a satisfacer e identificar de manera general el valor público que se quiere generar. Con esto, la institución asume que no puede dar de lo que no tiene, y se dispone a autoevaluarse antes de comprometerse con un requerimiento y decir sí.

En caso de que la organización encuentre que no tiene las características requeridas para asumir el problema en cuestión, decide emprender un proceso de cambio, que puede ser complejo o sencillo, técnico o adaptativo, de lo cual se dará cuenta más adelante. De igual forma, la institución puede identificar que tiene las características necesarias pero que no le interesa, por otras razones, asumir ese compromiso, por lo cual debe ser honesta y decir No.

Una vez la institución sabe que cuenta con las condiciones para asumir un nuevo reto, comienza a diseñar el proyecto teniendo muy presente la necesidad a satisfacer y el valor público a generar, que si bien no está cien por ciento identificado, sí se tiene una noción general de lo que se quiere. En esta etapa, la institución debe hacer un estudio minucioso del entorno, realizar un benchmarking en caso de que se requiera, analizar las políticas públicas relacionadas con el tema en cuestión y trazar una línea base que sirva de guía para identificar el punto de partida y el punto de llegada.

Con la información anterior, la institución ya está en capacidad de definir con más claridad y precisión el valor público, es decir, aquel que según el autor Mark Moore se genera por la satisfacción de necesidades y la generación de oportunidades que el público caracteriza como importantes o prioritarias.

Posterior a esto, se evalúa y revisa el diseño del proyecto inicial, se ajusta según el valor público definido y se presenta a la institución o personas interesadas y

encargadas de aprobarlo. De igual forma, se tienen en cuenta sus sugerencias y observaciones y se consolida el proyecto definitivo.

En la siguiente etapa, se procede a la implementación del proyecto, una de las más delicadas que debe tener en cuenta el manejo del conflicto y la complejidad, la generación de alianzas y redes con instituciones o personas identificadas en el estudio del entorno, y la adopción de un sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades, con eficiencia y eficacia, que de cuenta de los productos y resultados obtenidos con la implementación.

Con el fin de identificar el impacto social generado se debe realizar una evaluación de impacto, y con el propósito de conocer las transformaciones sociales –valor público- producidas a partir del proyecto, se debe hacer una evaluación ex post. Con estas dos etapas concluye el proceso del modelo de gerencia social, al retomar el aprendizaje para comenzar otra vez el ciclo, con la identificación de nuevas necesidades o requerimientos.

El modelo propuesto, no pretende ser un dogma ni una verdad reveladora, por el contrario, es un modelo flexible que puede ser adaptado a las necesidades y particularidades de cualquier entidad, sea esta pública o privada. Además, se espera que éste pueda ser utilizado por el gerente social de una manera práctica y sencilla.

A continuación se desarrollarán con mayor profundidad cada uno de los componentes del modelo de gerencia social comprometido con la generación de valor público.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

El modelo de Gerencia Social aquí propuesto puede ser utilizado por diferentes tipos de instituciones o grupos de personas, según sea su razón de ser o su necesidad específica. Tanto una entidad privada como una entidad pública pueden apropiarse de este modelo flexible y adaptativo, así se trate de una empresa del sector productivo interesada en desarrollar proyectos que apunten a la responsabilidad social empresarial, de una ONG comprometida con la generación de valor público, de una entidad del estado, una asociación comunitaria, una empresa de consultoría o un organismo internacional, entre otros.

Ahora bien, lo que sigue es identificar de dónde proviene la necesidad o requerimiento puesto que pueden ser de dos tipos interna o externa. La primera surge porque la institución identifica por si misma la necesidad o problema y decide trabajar sobre el mismo, mientras que la segunda se presenta porque un tercero le hace un requerimiento a la institución para que trabaje sobre la necesidad. Cualquiera de las dos opciones se presenta con frecuencia, sobretodo en el

campo de lo social donde la construcción de redes y la generación de alianzas es esencial para lograr los objetivos deseados.

Un aspecto importante a tener en cuenta, es que la persona, grupo de personas o institución que identifique por si misma la necesidad, debe contar con algunas competencias para hacerlo como la visión sistémica, visión prospectiva, capacidad analítica y conceptual, conocimiento del entorno y sobretodo con sensibilidad social.

Además, es relevante que al momento de identificar la necesidad se vislumbre el valor público que se desea generar, a partir de la satisfacción de dicha necesidad y se tenga claridad del desarrollo al cual se le quiere apuntar. Es decir, desde el comienzo se debe tener una noción del punto de partida y del punto al cual se quiere llegar.

También, se debe contar con la capacidad de establecer prioridades frente a dicha necesidad, porque como dice el adagio popular, el que mucho abarca poco aprieta, y si bien esto corresponde a la etapa del diseño inicial del proyecto, se debe tener en cuenta desde un principio para no desbordar las expectativas o la misión y la visión de la Institución.

5.2 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO VS CAPACIDAD INSTALADA

“No se puede dar de lo que no se tiene”

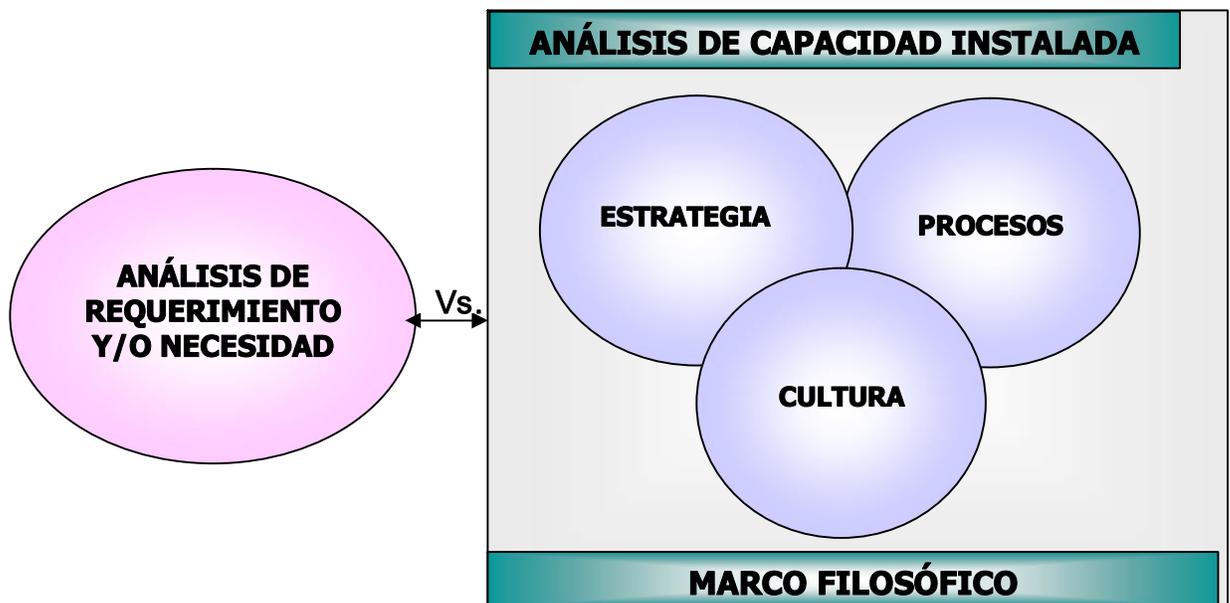
Esta etapa se constituye en un principio ético esencial del modelo, puesto que se admite con responsabilidad y honestidad si existe un interés real en trabajar sobre dicha necesidad o requerimiento, y si se cuenta o no con la capacidad instalada para asumir el reto. Es decir, la institución, persona o grupo de personas no se compromete a trabajar la necesidad social, si no cuenta con las características para hacerlo, bien sea que ésta provenga desde el interior de la institución o desde afuera.

Para comenzar, la institución debe analizar la necesidad y definir si le interesa o no asumir el reto que se le presenta, teniendo en cuenta su marco filosófico (valores, misión, visión, objetivos). Si la institución descubre que no le interesa debe desechar el reto si provenía desde adentro, o decir un NO si venía desde afuera.

En caso de que la institución sí esté interesada, entonces debe proceder a revisar con más rigor la necesidad en cuestión, desmenuzando cada uno de sus elementos, para luego revisar si tiene la capacidad o no de asumir el reto. Entonces, comienza todo un examen de su capacidad instalada que contiene los siguientes elementos organizacionales:

- Marco filosófico (valores, misión, visión, objetivos)
- Estrategia (plan de negocios y de desarrollo que contiene los objetivos estratégicos y las metas a alcanzar “que sean medibles”)
- Procesos (servicios y productos que se pueden ofrecer, estructura organizativa, recursos humanos, económicos, técnicos, prácticas organizacionales como gestión por competencias, gestión del conocimiento u optimización de recursos, entre otras.)
- Cultura (rasgos característicos de la organización y sus personas, formas de interactuar, actitudes y comportamientos, conocimientos, capacidades, entre otros)

Gráfico N° 6 Análisis de requerimiento y/o necesidad Vs capacidad instalada



Si posterior a esta revisión, la institución descubre que tiene la capacidad instalada para asumir el reto, continúa a la siguiente etapa del modelo que consiste en el diseño del proyecto, pero si por el contrario, la institución se da cuenta de que no tiene la capacidad para asumir el reto, entonces tiene dos opciones: emprender un cambio interno o quedarse como está y esperar una nueva necesidad o requerimiento que se ajuste a su capacidad.

La institución puede cambiar aspectos sencillos para asumir el reto que se le presenta, o decidir hacer un cambio profundo para lo cual no podrá asumir el reto del momento, sino comenzar su transformación para luego decir Sí a otros requerimientos y/o necesidades.

Gráfico N° 7 El reto del cambio



5.3 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN RETO DE LA GERENCIA SOCIAL

“Asumiendo el cambio para generar cambios”

Hablar de gerencia social implica hablar de cambio y de transformaciones, y más aún cuando el principal objetivo es la generación de impacto social y de valor público. La gerencia social adquiere sentido cuando a través de su aplicación se mejora la calidad de vida de un grupo de personas, es decir, cuando se transforma su realidad.

“La gerencia social plantea a la institución como un elemento dinámico que interactúa con el cambio del entorno. No puede estar al margen como espectadora, es un agente activo y participante del cambio social, pues de lo contrario iría al aniquilamiento. En este sentido, la alta variabilidad de las necesidades sociales y de los escenarios, muy rápidamente hace perder vigencia a programas o instituciones que poco tiempo antes se consideraban exitosos.”²⁸

Es por esto que las organizaciones deben tener la capacidad estratégica para asumir nuevos retos generados por el entorno y de esta manera continuar siendo sostenibles.

²⁸ MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social. CASI –Centro de Apoyo al Sector Informal y la Universidad de Antioquia. Primera Edición. Lima, Perú. 1995, p.62.

No se puede dar de lo que no se tiene, no se pueden generar cambios desde una organización que no sea flexible, innovadora, sensible para detectar falencias internas, con capacidad de respuesta, claridad en sus procesos y sobretodo, capaz de realizar cambios desde adentro.

Teniendo en cuenta lo anterior y que es desde las diferentes instituciones que se gerencian los proyectos de carácter social, y que se formulan e implementan las políticas públicas, se plantearán unos principios básicos sobre la gestión del cambio organizacional.

5.3.1 La importancia de gestionar el cambio

Paralelo a la conciencia que han venido adquiriendo en la última década los gobernantes y académicos, sobre la necesidad de incluir las políticas sociales como factor fundamental en los planes de desarrollo, y no centrar toda su atención en las políticas económicas, en el mundo institucional, cada vez más directivos descubren la importancia y el impacto de la gestión humano cultural para el logro de sus objetivos estratégicos y para una mayor “rentabilidad”, incluso por encima de cuantiosas inversiones en tecnología e implementación de novedosas prácticas empresariales.

De hecho, son numerosas las compañías que han fracasado en sus transformaciones empresariales por no asumir el aspecto humano y cultural como algo trascendental dentro del proceso. “Se estima que entre todas las iniciativas de cambio corporativo que se lanzaron durante los decenios de los 90 y los 80, entre el 50 y el 70 por ciento no consiguieron sus objetivos.”²⁹

Y es que al parecer, lo humano y cultural es tan etéreo y complejo para los altos directivos como lo social para los gobiernos. Sin embargo, muchos candidatos a gerentes o gobernantes hablan con gran propiedad de estos temas cuando están en campaña para ser elegidos, pero una vez comienzan su gestión, o no saben como hacerlo o simplemente ya no les interesa porque requiere de procesos a largo plazo y de un gran compromiso, en un sistema donde lo económico se convierte en lo central y la competencia no deja tiempo para pensar en lo humano.

Afortunadamente y como se mencionó en el primer párrafo, se ha venido adquiriendo más conciencia y mayor número de directivos han comenzado a valorar al empleado en todas sus dimensiones y a entender que es éste el principal gestor de un verdadero cambio empresarial, y por lo tanto se han empezado a preocupar, a la hora de emprender una transformación, por el tema de la gestión del cambio cultural, que es ante todo un tema humano.

²⁹ BOYETT, Jimmie y BOYETT, Joseph. Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Colombia. 1999. p. 57

5.3.2 El cambio: gran desafío de las organizaciones

Según F. Robert Jacobs, asesor y autor de Real Time Strategic Change, las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas.

Sin embargo, la gestión del cambio no es un proceso que se puede hacer de cualquier manera ni por cualquier grupo de personas, al igual que en un proceso financiero o manufacturero es necesario tener en cuenta una serie de criterios y detalles para lograr su objetivo, que consiste en desarrollar nuevos paradigmas y modelos, modificar formas de operación, y crear nuevos roles y formas de organización interna.

“El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello”.³⁰

La gestión del cambio se debe considerar como algo permanente que requiere de visión sistémica y analítica, de apertura mental, innovación constante y sobretodo de estar alerta a los cambios exógenos o del entorno, bien sean tecnológicos, económicos, sociales, culturales o políticos, pues estos afectan a las instituciones como sistemas abiertos que son.

Así mismo, es necesario estar alerta a los cambios endógenos que son aquellos que provienen desde adentro de la organización, y que afectan de manera notoria el clima laboral y la cultura organizacional. En este sentido se pueden presentar cambios como reestructuraciones, reingeniería, implementación de nuevas estrategias o tecnologías, fusión de instituciones, creación de nuevos productos o servicios, incursión a nuevos mercados, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso entender el concepto de cambio organizacional como “**la capacidad de adaptación** de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.³¹

³⁰ TOIRAC, Roxana León. Artículo Cambiando el Cambio, <http://www.gestiopolis.com/>. Diciembre 2002.

³¹ MORENO AGUILAR, Margarita, PEREYRA LÓPEZ, Luis Fernando y ALCAZAR, Ricardo Miguel. Artículo Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional, <http://www.gestiopolis.com/>. México.

La consultoría Arthur Andersen realizó una encuesta en 1998, a varias empresas que atravesaron por grandes cambios, con el fin de revelar cuál ha sido su percepción en cuanto a los niveles de éxito.

- 3% No está seguro de cómo resultó el cambio
- 27% No muy exitoso
- 27% Demasiado pronto para saber
- 9% Muy exitoso
- 4% Moderadamente exitoso

Como es notorio, dichos resultados no son muy alentadores, y según otra encuesta realizada por la misma firma, las principales causas del fracaso en los procesos de cambio son las siguientes:

Tabla N° 2

FACTOR	
Resistencia al Cambio	1
Limitación de los sistemas en uso	2
Falta de un sponsor de nivel directivo	3
Falta de compromiso de los directivos	4
Expectativas no realistas	5
Falta de un equipo interfuncional	6
Equipo y habilidades inadecuados	7
Falta de involucramiento del personal	8
Alcance del proyecto demasiado limitado	9

Manifestaciones de la Resistencia al Cambio:

Confusión
Crítica inmediata
Negación
Hipocresía

Sabotaje
Fácil acuerdo
Desviación, distracción
Silencio

5.3.3 La gestión del cambio va más allá de la retórica de los líderes

Para evitar la resistencia se necesita:

- Determinación en la dirección para emprender el cambio.
- Liderazgo, compromiso y ejemplo de **todos** los directivos.
- Cumplir con lo que se dice y se promete.
- Coherencia entre lo que se piensa, dice y hace.

- Generar confianza y motivación. Visión convincente de que la situación mejorará para todos.
- Crear visión compartida sobre el futuro deseado.
- Comunicación asertiva: decir las cosas como son, en el momento que es y de la manera adecuada.
- Participación de todos los empleados, generar compromiso y delegar responsabilidades de manera equitativa.
- Generar conciencia de que lo único constante es el cambio.
- Continuidad.
- Herramientas de seguimiento y retroalimentación.
- Generar resultados concretos, positivos y a corto plazo.
- Facultar o potencializar a los empleados para que logren asumir los nuevos retos del cambio.
- Manejar el conflicto interno.
- Ajustar el recurso humano. Aquellas personas que no estén comprometidas con el cambio ni tengan interés de hacerlo deben salir de la organización.

El cambio organizacional es un tema que el gerente social debe tener presente en su quehacer cotidiano, pues tanto al interior de las instituciones como en el entorno que impacta, la necesidad de cambio es una constante ineludible que se convierte en la principal oportunidad para generar crecimiento y desarrollo humano, participativo, equitativo y sostenible.

El gerente social debe tener la capacidad para identificar esa necesidad de cambio bien sea endógeno o exógeno, y para visionar transformaciones que verdaderamente generen valor público y capital social, humano e institucional.

5.4 DISEÑO INICIAL DEL PROYECTO

Los Proyectos: una vía para la intervención social.

Una de las formas de materializar el quehacer del gerente social así como el enfoque, la visión, la misión, las políticas y programas que representan a una institución, sea de carácter público o privado, es a través de los proyectos.

El proyecto es un instrumento clave para dar coherencia a todas las actividades que se realizan desde la institución, pues debe estar en función de la contribución a dicha misión y visión. Ello permitirá identificar la importancia de cada actividad y estimar su adecuación al fin o propósito sustancial.

Un proyecto se realiza para satisfacer necesidades insatisfechas, para optimizar procesos y para complementar los mismos. Este se ejecuta para cubrir

necesidades actuales o futuras y puede, en general, ser de dos tipos; **proyecto productivo** que busca una rentabilidad económica y **proyecto público o social**.

El proyecto es una unidad operativa que vincula recursos, actividades y componentes durante un período de tiempo determinado y en un espacio definido para alcanzar un producto.

Lo social por su parte está referido a la sociedad humana en su conjunto y a sus diferentes interacciones desde lo individual, familiar y colectivo, en lo privado o lo público, en un espacio o territorio determinado.

El proyecto social busca satisfacer una necesidad³². La unidad de análisis de éste es el impacto, el cambio o transformación generados en una población determinada por la acción de su ejecución.

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

Elementos constitutivos de un proyecto

Existen varias metodologías para el diseño de un proyecto, entre ellas se destacan la metodología del marco lógico y BPIN³³ entre otros; lo más importante en la preparación y diseño de un proyecto es la claridad de los elementos constitutivos del mismo que permiten dar claridad y sentido a lo que se va a realizar. Es así como es fundamental hacerse las siguientes preguntas antes de iniciar:

- ¿Que se va hacer?
- ¿por qué se va hacer ?
- ¿Quién lo va hacer?
- ¿Para quién lo va hacer?
- ¿Cuándo lo va hacer?
- ¿Qué recursos se requieren?
- ¿Cuánto cuesta hacerlo?
- ¿Cuáles son las posibles fuentes de financiación?

³² **Gerencia social:** diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Enrique Vásquez H. Carlos E.Aramburu L. Carlos Figueroa A. Carlos Parodi T. Centro de investigación Universidad del pacífico. Enero 2002. Lima Perú.

³³ Banco de Proyectos de Inversión.

Un proyecto requiere de una evaluación ex ante que permita demarcar la misión y visión de la institución y paralelamente articule los objetivos del proyecto con los de la institución. A continuación se hará una breve descripción de los elementos constitutivos del proyecto:

Identificación del problema central: todo proyecto tiene que tener claro el problema central y como se contribuirá a la solución. La distinción entre causa y consecuencia es fundamental en la formulación, ya que las acciones del proyecto deberán incidir en las causas y no solo en las consecuencias o efectos del problema.

Definición del objetivo de impacto: los objetivos orientan las acciones del proyecto. El problema central, al transformarlo en estado positivo, se convierte en el objetivo de impacto o propósito del proyecto; el objetivo de impacto se puede definir como la situación que se desea obtener al final del período de duración del proyecto. Este debe ser preciso, realista y medible.

El objetivo general es el antiproyecto priorizado, convirtiéndose en el propósito fundamental o resultado esperado.

El Propósito: debe responder a la pregunta ¿por qué se lleva a cabo el proyecto?. Indica el impacto o resultado directo que se obtendrá con la utilización de los componentes.

Fin: cómo el proyecto contribuye a solucionar un problema, describe el impacto y los beneficios derivados del proyecto.

Los objetivos específicos son las anticausas del problema o necesidades priorizadas.

Ámbito de influencia del proyecto: hace alusión a los límites geográficos al interior de los cuales se lleva a cabo la intervención.

La focalización: es la delimitación de la población objeto de un proyecto o programa, los cuales se concretan específicamente en los grupos sociales considerados como prioritarios.

Población objeto: es la población beneficiada hacia la cual está orientada el proyecto e intervención.

Los productos: son el resultado concreto de los diferentes componentes del proyecto, que se generan para alcanzar los objetivos específicos; estos deben ser precisos, cuantificables, realistas y posibles de alcanzar en el lapso de tiempo preestablecido por el proyecto y focalizados en la población objeto.

La meta: se define como la cuantificación del objetivo de impacto dentro de un lapso de tiempo determinado. Es la expresión cualitativa y cuantitativa de los logros que se esperan obtener en el proyecto y en su formulación debe dar cuenta del tiempo, cantidad y calidad. La meta de impacto debe ser en lo posible, cuantitativa o por lo menos establecer algún tipo nominal para lograr comparar cual de las alternativas genera más impacto.

Componentes (resultados): son el resultado específico que se genera de una o varias actividades; son bienes, servicios, conocimiento, información, son las obras, servicios y capacitación que se requieren en la ejecución del proyecto.

Actividades: son las actividades principales que se deben llevar a cabo para producir cada componente y que implican el uso de recursos, son las tareas necesarias que el proyecto debe cumplir para completar cada uno de los componentes y que implican un costo.

Indicadores: miden y describen el impacto y los beneficios derivados del proyecto en términos de calidad, cantidad, tiempo, grupo social, lugar, entre otros. Describe impactos logrados al final del proyecto. Existen indicadores de efecto, gestión, impacto, de logro, de producto y de resultado.

Medios de verificación: son fuentes de información para verificar los objetivos logrados; fotos, registros filmicos, informes, mapas, planos, informes financieros, entre otros.

Supuestos: indican los acontecimientos, las condiciones o decisiones importantes para la continuidad en el tiempo de los beneficios generados por el proyecto.

Matriz de planificación de los proyectos: describe de forma integral el plan del proyecto, los indicadores, las fuentes de verificación y los supuestos importantes.

Con el fin de lograr el desarrollo adecuado de los elementos constitutivos de un proyecto, se hace necesario entender y llevar a cabo tres componentes esenciales que serán explicados a continuación. Estos son el reconocimiento del entorno, el análisis de las políticas públicas y la evaluación ex ante (línea base).

5.5 RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

El reconocimiento del entorno como posibilidad de intervenir de manera integral a una población para generar impacto social

Los proyectos en la Gerencia social son una vía para la materialización de la intervención social, la cual busca lograr modificar las condiciones de vida y transformar las realidades; es entonces fundamental iniciar un proceso de

reconocimiento del entorno, identificando los problemas estructurales del desarrollo, los factores causales implicados y sus mutuas relaciones.

Alcance del reconocimiento del entorno

Para lograr un acercamiento más profundo de la realidad, de las necesidades, carencias y oportunidades de la población a intervenir, es indispensable acercarse a métodos objetivos que proporcionen a la organización y/o institución información pertinente y confiable que permita corroborar, enriquecer o desechar hipótesis planteadas y establecer las mutuas relaciones entre los problemas planteados.

En todo grupo social existen una serie de valores y potencialidades, tanto individuales como colectivos; de igual manera existen una serie de carencias de servicios públicos, salud, economía de subsistencia, desempleo, falta de vivienda, organizaciones sociales débiles y otros factores como el individualismo, desconfianza, conflictos internos, desconocimiento de la dignidad humana, inadecuados niveles de comunicación, pérdida paulatina de la identidad, desconocimiento de su propio entorno.

El reconocimiento del entorno genera para la organización y/o institución que va a realizar una intervención social, un primer momento de análisis y explicación de la realidad, establece la radiografía, perfil o descripción del grupo, la localidad y la región. La precisión de estas características es necesaria para la planificación y orientación de las acciones. De igual manera, puede permitir vislumbrar situaciones favorables, entendidas como oportunidades, posibilidades, ventajas, fortalezas, alianzas y situaciones adversas como amenazas, debilidades, limitaciones, vacíos, conflictos, carencias, necesidades, dificultades, acciones inconclusas.

Es fundamental conocer todos estos factores, pues ellos están en una interacción permanente que se debe reconocer, porque sino se tendría una mirada de la realidad parcializada para vislumbrar propuestas de intervención acertadas.

Las funciones principales de un reconocimiento del entorno son:

- **Descriptiva:** describe, caracteriza y delimita la situación que se pretende modificar.
- **Explicativa:** con criterios de análisis entre diferentes categorías establece las causas de la situación actual.
- **Predicativa:** predicción de los escenarios con mayor potencialidad y de los actores sociales más estratégicos, ponderación de las potencialidades para intervenir con posibilidad de acertar en el logro de los objetivos planteados, contribución a la formulación de la hipótesis de intervención que enlace y

enriquezca las soluciones planteadas. De igual manera, presenta diversas tendencias, posibles acontecimientos futuros, ramificaciones y criterios de selección; estima los cambios o transformaciones con la intervención de la organización y/o institución.

Metodología:

Existen diversas metodologías para realizar un abordaje por parte de los gerentes sociales sobre la realidad de una población a intervenir, es aquí donde los métodos y técnicas de la investigación social toman relevancia, entre ellas están los métodos cualitativos como el censo o las encuestas, técnicas cualitativas, observación directa, las entrevistas individuales, los informantes claves, grupos focales o dinámicos grupales, estudios de caso, información secundaria, entre otros.

Resultados esperados:

- Explicitar los ejes articuladores de un contexto o región, su mutuo apalancamiento en tiempos y espacios determinados, y diseñar procesos que hagan posible la combinación sinérgica de acciones y recursos para el logro de los objetivos planteados.
- Lograr una mirada integral sobre los diversos factores que afectan a una misma población. Más que la agregación de intervenciones sectoriales, se busca la combinación sinérgica de acciones y recursos para el crecimiento y desarrollo integral de una determinada población.
- Lograr una mirada sobre la globalidad. Más que diseñar intervenciones en espacios cerrados o aislados de su contexto, se trata de identificar la diversidad de actores y de escenarios en los cuales se toman las decisiones que afectan a los intereses de la población sujeto de intervención.

5.6 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La gerencia social abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el estado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, en forma integral y universal. Es un campo interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que apoya los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social.

El principal desafío de la gerencia social radica en el diseño y la implementación eficaz de las políticas sociales, que se caracterizan por ser complejas, experimentales e inmersas en ámbitos conflictivos.

Para abordar la noción de política pública de la cual se habla en esta propuesta de modelo de gerencia social es importante iniciar retomando los conceptos de Política y de Público.

Política:

El origen del término política proviene del griego “Polis” que significa ciudad, de igual manera se halla ligado de forma radical con la ética; entonces la ética se define como el arte de elegir lo que conviene a la vida digna de todos y se define por vida digna, hacer posible para TODOS los derechos humanos.

La política es también entendida como el conjunto de estrategias en función de la consecución y mantenimiento del poder. Es una ciencia orientada a investigar y a establecer las condiciones, que un conjunto de seres humanos necesita para lograr su máximo nivel de desarrollo

Público:

Lo público es aquello que conviene a todos, para que todos transiten y se desarrollen sin exclusión ninguna, lo público viene de pueblo. Desde un comienzo la palabra se relaciona con la inclusión. Lo público se construye en los espacios para la deliberación, el debate y la concertación, en lugares en donde se toman decisiones.

Lo público es el lugar en donde la equidad se hace posible, pero esto requiere aprender a trabajar colectivamente para lograr un proyecto de vida digna para todos.

Noción de política pública: conjunto de decisiones que se traducen en acciones sucesivas como respuestas del estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas, en cuanto tocan asuntos relevantes de la sociedad y se consideran prioritarias para la población; estas decisiones están revestidas de autoridad legítima y soberana del poder público.

Noción de políticas sociales: constituyen un subconjunto de las políticas públicas, y son a su vez un conjunto de valores compartidos que definen los criterios de inclusión o exclusión en cada sociedad. Estas adquieren una cobertura universal, por fuera de las reglas del mercado, presuponen mecanismos redistributivos y se basan en la doctrina de la igualdad social buscando el nivel de bienestar de los ciudadanos. La política social es asumida como el complemento desde el desarrollo social, al desarrollo económico.

Pasos para la formulación de una política social

Para dar cuenta de los pasos que se requieren para la formulación de una política social, se tomó como referencia la estructura propuesta por el INDES en este sentido.

Identificación del problema: implica el análisis del problema o necesidad, de su severidad e incidencia y lleva consigo la priorización y toma de decisiones frente a otros problemas que le son concurrentes. De igual manera, es necesaria la identificación de las causas del problema o necesidad y de los factores que concurren en el mismo, lo que permite identificar acciones a seguir. El reconocimiento de los diferentes intereses en juego, el conflicto, la tensión presente en las agendas y la consulta a los interesados es lo que se destaca en el alcance de esta actividad. La definición consensual da mayor legitimidad y sostenibilidad a las decisiones tomadas.

Generación y selección de alternativas: la política es una respuesta al problema definido y propone alternativas para tratarlo. Este proceso pretende identificar diversas opciones para enfrentar el problema detectado y priorizado; para esto se deben propiciar espacios para la reflexión, para la identificación de opciones que respondan a los diversos intereses de los involucrados. De igual manera la definición de las alternativas debe estar medida por elementos técnicos para que los programas respondan al objetivo y sean sostenibles en el tiempo. En este componente siempre se supone una definición de líneas de acción.

Gestión de alternativas seleccionadas: para que las acciones se den, es necesario gestionarlas, liderarlas y administrarlas. Una gestión efectiva y dinámica permite enriquecer los resultados en función de las cambiantes condiciones del entorno y responder permanentemente a su evolución; es aquí donde la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la habilidad para lograr sinergias con otras actividades se pone en juego, para lograr el verdadero impacto que se espera.

Monitoreo y evaluación: para poder realizar este componente es necesario desde la definición del problema y la selección de la alternativa, identificar las metas de la política, los productos, los resultados e impactos que se espera obtener, de igual forma, la identificación de la población a beneficiarse, definiéndola, ubicándola y caracterizándola adecuadamente. El alcance de este componente está referido a la evaluación de los resultados obtenidos para así asegurar el aprendizaje continuo.

Tradicionalmente las políticas públicas como sociales se han caracterizado por ser poco flexibles, por tener mínima consulta con los interesados, por darse desde arriba hacia abajo, por estar alejadas de la realidad que se enfrenta, y porque sus acciones responden a decisiones tomadas políticamente de manera unilateral. Es labor del gerente social procurar que las políticas sean asumidas de forma diferente y dar un giro, tanto en su formulación como en su ejecución, para lo cual es necesario tener en cuenta los siguientes elementos fundamentales.

Elementos que debe soportar una política social:

La Flexibilidad: entendida como la capacidad de todos los involucrados en la formulación o ejecución de las políticas públicas para adaptarse a los contextos cambiantes, para establecer relaciones horizontales, para adoptar una actitud de permanente cambio y ajuste a los modelos de pensamiento y acción.

Mecanismos de interacción: la interdependencia, articulación y retroalimentación entre quienes formulan (planeación) y quienes gerencian (implementación) es cada vez más un elemento constitutivo de cualquier modelo, para así lograr una permanente evaluación y retroalimentación que permita ir conociendo los resultados e ir ajustando la formulación-acción a los contextos cambiantes.

Participación en la toma de decisiones y legitimidad: la participación de los interesados posibilita y enriquecer diversas visiones en la definición del problema y la generación de opciones. La toma de decisiones y la forma democrática como se esto se haga, posibilita que las políticas tengan un mayor nivel de solidez, pertinencia y sostenibilidad. Además, con una mayor participación se pueden precisar mucho mejor los resultados esperados, así como permitir que los involucrados se sientan comprometidos y responsables de las acciones que se emprenden para alcanzar los objetivos propuestos.

La participación es un camino de doble vía, tanto para asegurar mejores resultados, como para vincular más estrechamente a la comunidad con los procesos de “empoderamiento”.

5.7 REALIZACIÓN DE LÍNEA BASE –EVALUACIÓN EX ANTE-

Esta herramienta busca posibilitarle al gerente social y a su equipo, la identificación y la caracterización de la población, contexto o fenómeno social objetivo de su intervención, es decir, facilitarle que trascienda los supuestos que se han preestablecido incluso frente a las necesidades, y concientizarlo sobre los requerimientos o alcances reales de dicha intervención, reafirmando desde esta perspectiva que debe primar una visualización real del ámbito a intervenir y no de los supuestos.

Dicho de otra manera, este tipo de herramienta busca precisar y encausar los esfuerzos de la gerencia hacia el reconocimiento real de los problemas que enmarcan determinada intervención, pero además, permite establecer fuentes de información iniciales que posteriormente sean comparables en función de determinar los verdaderos cambios que ocurrieron en dicha población, contexto o fenómeno y que son atribuibles a la efectividad del proyecto.

La línea de base³⁴ se refiere a una técnica de información que “busca medir los cambios esperados por el proyecto y que han sido impulsados en forma directa por las entidades del mismo. Los efectos directos son los cambios buscados de manera explícita por el proyecto en los beneficiarios”³⁵.

El anterior planteamiento hace posible concretizar una noción sobre la línea de base, entendida como una *herramienta de información que le permite a la Gerencia identificar el marco de su intervención a nivel espacial y humano, así como los niveles y ámbitos de la actuación requerida, con el fin de entender la condición real inicial del fenómeno o contexto social, de caracterizar el requerimiento inicial, reconocer los datos cualitativos y cuantitativos, y consolidar la información para que al final del proyecto sea posible comparar dichos datos y establecer los cambios ocurridos atribuibles a la intervención.*

En el ámbito práctico del diseño de la línea de base existen algunas directrices fundamentales para el gerente y su equipo:

- Asegurarse inicialmente de lograr inferir el *objetivo* que se pretende alcanzar con una intervención o proyecto, debido a que solo desde este nivel es posible las unidades de análisis a tener en cuenta, identificar el sistema de variables, indicadores y escalas de medición.
- Tener en cuenta los *niveles transversales de información* que se deben sumar a las unidades de análisis determinadas y propias del problema a intervenir con el proyecto. Cuando se habla de niveles transversales se hace referencia a poder identificar información concerniente a:
 1. El ámbito de influencia del proyecto a nivel geográfico, incluso determinando si éste es generalizado o abierto, continuo (dando cobertura a una región o zona) o discontinuo (cuando logra identificarse una condición específica en un territorio específico, ejemplo: población en desnutrición crónica de la comuna 1 de la ciudad de Medellín).
 2. Los niveles o características socioeconómicos; las características educativas; de género; de hábitat; de accesibilidad a servicios; de relaciones, de empoderamiento comunitario, veredal, territorial o de colegaje.
 3. Todo aquello que permita obtener una dimensión lo más estructurada posible del ámbito a intervenir, que aporte al relacionamiento de variables en función de caracterizar y establecer el antes y el después, y de identificar los impactos alcanzados.

³⁴ Algunos autores la denominan Diagnóstico línea basal

³⁵ Eduardo Ramírez. Manual para elaborar línea de base en proyectos.

- Identificar claramente la **población beneficiaria**, es decir aquella a la cual se dirigirá la intervención. Esta debe delimitarse con precisión, para así poder focalizar y asegurar la efectividad y direccionamiento de la intervención. Se sugiere considerar los siguientes niveles e identificar las dimensiones específicas:

DIMENSIONES OBSERVABLES POR NIVEL EVALUADO³⁶

Tabla N° 3

Niveles	Unidad de Análisis	VARIABLES
1	Individuo	Sexo, edad, educación, empleo, ingreso personal, nivel nutricional, etc.
2	Hogar/Familia	Tamaño del hogar, composición, ingreso familiar, vivienda, etc.
3	Población	Tamaño, crecimiento, nivel de fecundidad y mortalidad, composición por edad, desplazamiento, etc.
4	Comunidad/Barrio	Saneamiento, actividades económicas, etc.
5	Municipio	Servicios públicos, nivel de pobreza, viabilidad, fuentes de energía, etc.
6	Región	Comunicaciones, ecología, uso de la tierra, tenencia, etc.

- Identificar **los niveles de interés y relacionamiento** con otras intervenciones o proyecciones tanto desde el nivel comunitario como privado o estatal. Esto, con el fin de determinar posibles cruces o acompañamientos que permitan disminuir, ampliar o reforzar esfuerzos en pro de la intervención a realizar.

Lo anterior lleva a sugerir que antes de iniciar un levantamiento de información arduo, desgastador y que en la mayoría de casos requiere de altos niveles de inversión presupuestal, se identifique si se han adelantado esfuerzos similares, y se proceda, en caso de ser positivo, a generar alianzas o procesos de concertación para acceder a dicha información.

Es importante capitalizar esfuerzos, pues al desconocerlos lo único que se logra es viciar en la población objetivo las opciones de repuesta, generar aversión a este tipo de intervenciones o incluso negativas y deserción

³⁶ Adaptado de Enrique Vásquez y otros. Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales.

asegurada a la convocatoria de los proyectos, y eso sin relacionar la pérdida de recursos indispensables para otros fines.

- Identificar las *fuentes de información secundarias* (censos, encuestas anteriores, estadísticas oficiales, estudios previos, incluso de índole externo, entre otras), con el fin de encontrar un cimiento referencial claro a la hora de entender, relacionar y justificar el diseño tanto del proyecto como de las estrategias de intervención.

- Diseñar el *instrumento de recolección de la información*: (se hace fundamental poseer una introyección absoluta de las alternativas de intervención y de las apuestas básicas del proyecto en cuanto a enfoque, para poder identificar la perspectiva desde donde se establecerá y marcará el punto de partida). En este punto es importante reconocer que cantidad no es sinónimo de calidad, por ello el gerente social debe definir claramente con el equipo los aspectos a medir, y la relación entre dichos aspectos (herramienta que de entrada marcará los posibles cruces de las variables en función del problema o necesidad a intervenir). Por último, se debe proceder a construir el instrumento teniendo en cuenta:
 1. Ser preciso en el número de preguntas, lo cual implica para la gerencia y el equipo exigirse en la concreción del objeto de estudio.
 2. El número de preguntas debe también pensarse en función de la entrevista a realizar, la cual no debe superar unos 45 minutos como máximo, identificando esto desde la óptica de la calidad de las respuestas a aportar por parte de los entrevistados así como su disposición. Un elemento ésta estrechamente relacionado con el otro: a menor tamaño mayor disposición del entrevistado.
 3. La comprensión de las preguntas debe ser inmediata por parte del entrevistado, esto sugiere procedimentalmente que, de ser posible, se haga un pilotaje a los instrumentos o encuestas diseñadas, como una forma ideal de correlacionar la confiabilidad de los instrumentos.

En este tema de la confiabilidad, es indispensable nombrar que cuando se hace uso de escalas debe asegurarse su validez y adaptabilidad al contexto donde se hará dicha aplicación, por lo general se requiere de adaptaciones lingüísticas que pueden incluso afectar las escalas valorativas del instrumento, o por su densidad podrían afectar al entrevistado, y en este caso, hay que pensar en el sacrificio de la cientificidad de un instrumento validado pero no adaptado a los requerimientos de comprensión de la población, o en un diseño experimental más liviano y validado en contenido con una pequeña muestra de población, en iguales condiciones a la que se va intervenir.

- Definir el *plan de recolección de la información*: este paso es de vital importancia debido a que la línea de base depende de la calidad de la información y ésta a su vez, de la buena información que reciban los encuestadores, de la información que se recolecte, de los procedimientos para hacerlo y de la claridad con que el encuestador entienda la dimensión del estudio y la configuración de cada pregunta dentro del universo.

Es necesario asegurarse de complementar el plan de recolección con un trabajo de asistencia técnica y de supervisión. También, es importante anotar que la línea de base debe contar con la inclusión de controles³⁷, elemento fundamental para incorporar a la hora de definir los alcances de la evaluación, porque busca que el gerente y el equipo cuenten con la posibilidad desde el inicio del proyecto y no solo al final de la intervención, de obtener elementos para la evaluación de impacto y no solo de resultados o de gestión a lo sumo.

Se debe contar con un dispositivo desde el inicio que permita ubicar a las personas beneficiadas, previendo niveles de rotación o de movilidad residencial que no afecte o desajuste el diseño muestral concebido. Es entonces pertinente asegurar que dentro de la información recolectada, se cuente con la credibilidad en el estudio por parte de los participantes, de tal modo que ellos mismos, como situación ideal, reporten en caso de movilidad donde pueden ser ubicados para completar la información requerida.

Igual, se debe ser explícito con las personas o grupos de personas que participarán en los programas o proyectos (casos), indicándoles que dicha encuesta o instrumento será aplicada al inicio (pretest) y al final (postet), con fines de poder comparar información y definir el impacto.

Al respecto, se retoma el siguiente aparte sobre diseños básicos para la evaluación³⁸:

³⁷ El grupo control o de comparación está compuesto de personas (u otra unidad de análisis, como hogar, escuela, organización) con las mismas características que los usuarios del proyecto, pero que no participan en la intervención objeto de evaluación.

³⁸ Enrique Vásquez y otros. Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales.

Tabla N° 4

CASO	DESCRIPCIÓN	VISUALIZACIÓN
1	En el x se presenta la intervención y en A1, la población objetivo que está al final de la misma. Como resulta obvio, es poco lo que puede decirse del efecto de x sobre A1, pues no existe línea de base que permita la comparación.	----- X ----- A1
2	En este caso se cuenta con línea de base (A) y se puede comparar A con A1 asumiendo que estos cambios son resultados de X. La dificultad consiste en la cocausalidad de otros factores intervinientes, lo que relativiza la suposición causa efecto.	A ----- X ----- A1 ³⁹
3	En este diseño cuasi experimental en el que se cuenta con línea de base para la población experimental (A); al finalizar la intervención (X) se compara A1 con una población similar (B), de la que se sabe no ha tenido una intervención similar.	A ----- X ----- A1 B
4	Este es el diseño experimental clásico, en el que se cuenta con dos poblaciones similares al inicio del proceso (A y B); una la experimental sometida a la intervención (X), y la de control (B), sin intervención. En la evaluación, al comparar A1 con B1, se puede asumir que las diferencias encontradas en A1 respecto de B1 probablemente se deban a X.	A ----- X ----- A1 B ----- B1

Paralelo al plan de recolección de información, debe procederse a definir el *diseño de Software y aplicativos* que permitan hacer un ingreso fácil y estructurado de la información recolectada, igual debe pensarse dicho diseño desde las necesidades exigidas en el plan de análisis, puesto que desde los aplicativos se debe dar soporte a los cruces de variables requeridas para los fines evaluativos estipulados y a los alcances de la evaluación.

³⁹ En estos casos A1 se comporta como una medición Posttest.

- Definir y estructurar el *Plan de análisis*, que debe contemplar la visualización de antemano de los elementos que servirán para la delimitación de la información y respectiva interpretación de resultados, de los cuales es importante resaltar el nivel *Descriptivo*, entendido como todos aquellos datos e información que permita caracterizar la población, situación o contexto social que se pretende intervenir.

En el caso de tener controles, se deben encontrar elementos descriptivos que afiancen y corroboren la equiparabilidad de la muestra, para hacer incluso inferencias en función de la situación inicial encontrada con relación a las unidades de análisis y variables definidas.

En otro nivel aparece el *Análisis propiamente dicho*, que en algunos casos debe introducir análisis bivariado que permita obtener datos de una y otra población al finalizar la intervención, para que la gerencia y el equipo evaluador procedan a la interpretación y correlación de la información obtenida que debe retroalimentar de forma permanente el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación.

5.7.1 Descripción de la metodología de línea de base

El diseño de una Línea de base sigue los siguientes pasos:

- Definición de un eje de evaluación
- Construcción de variables cualitativas y cuantitativas
- Elaboración de instrumentos de medición
- Decisión sobre el uso de grupo control
- Plan de análisis
- Definición de población, muestra, tamaño muestral
- Establecimiento de un procedimiento de selección de la muestra para grupo de intervención y grupo control.

Una línea de base sigue los pasos de la investigación social:

- Preparación, diseño y validación
- Recopilación de información y análisis parciales
- Diseño de software y aplicativos
- Procesamiento, clasificación y consolidación de la información
- Análisis de la información
- Elaboración de informe preliminar y validación
- Preparación y entrega de informe final

Alcances

Es importante que aquí se clarifique qué tipo de estudio se va a realizar, teniendo en cuenta lo expresado en el cuadro de diseños básicos de evaluación, además que se identifiquen las Poblaciones y los Momentos involucrados en el levantamiento de la información (casos – controles pretest y postest). Es fundamental también, que dentro del alcance se precisen las unidades de análisis establecidas, los correspondientes campos de variables y las especificaciones georeferenciales del estudio, así como las delimitaciones espaciales que posee el estudio y posiblemente la intervención. Aquí, debe mostrarse una apuesta concreta al cálculo de la muestra, dejando ver con claridad las formulas utilizadas para dicho fin.

Para finalizar, es importante precisar que la línea de base es construida y aplicada en el primer momento del proyecto (pretest) y que permite una primera toma de decisiones para la implementación del mismo, bien sea hacia la concreción de estrategias a diseñar en función de los resultados de caracterización encontrados, o de la reformulación o afirmación de las ya concebidas en el diseño previo del proyecto. En este momento, se da lugar a la articulación y puesta en marcha de un sistema de evaluación y seguimiento para la ejecución del proyecto, y finalizando dicha implementación, se retoma la continuidad de la línea de base según las especificidades del alcance de la misma y se complementan los resultados arrojados en conjunto por todo el sistema de evaluación y seguimiento.

Con lo anterior, se reitera la necesidad imperiosa de que en el ámbito social las intervenciones estén articuladas a sistemas de información y de evaluación que evidencien de forma clara y casi científica, las necesidades reales que poseen los sujetos, familias, comunidades, localidades, regiones, países, para que las destinaciones presupuestales, apuestas académicas desde iniciativas privadas, públicas y de cooperación, se articulen de tal manera al contexto, que permitan desde un inicio tener convicciones y apuestas certeras sobre qué se puede, debe y quiere impactar en el ámbito social.

A continuación, se propone un complemento a la estrategia de la línea de base:

5.7.2 Dimensión cualitativa de la medición de impacto

La dimensión cualitativa de la línea de base para la evaluación de impacto en el proyecto, debe abordarse mediante la realización de las siguientes actividades que comprometan la observación participante con los grupos beneficiarios, a través del establecimiento de categorías y contrastación de información como son:

- *Historia de vida o historia oral:* técnica que permite de forma estratégica recolectar información empírica de un individuo en relación a su propia vida y forma de relacionarse, es decir, permite penetrar y comprender desde su interior el mundo del actor social. Esta técnica también es conocida como

historia oral, contiene relatos que se producen con una intención: elaborar y transmitir una memoria personal o colectiva que hace referencia a las formas de vida de una comunidad en un período concreto.

- *Ejercicios colectivos o talleres participativos*: esta técnica permite indagar el conocimiento, la pertenencia y la participación de los actores sociales, en cuanto a las situaciones y relaciones de vínculo que se generan en su espacio o contexto social.
- *Los grupos focales*: se caracterizan por estar constituidos por personas que poseen ciertas características en común, que proveen datos o información de naturaleza cualitativa mediante su participación en una discusión enfocada. Estos deben ser lo suficientemente pequeños como para permitir la oportunidad a cada participante de compartir su discernimiento de las cosas, y a la vez lo suficientemente grandes como para proveer diversidad de percepciones.
- *El estudio de caso*: esta técnica permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo o una sola institución, los estudios de caso pueden hacer uso de pruebas en las que se emplean una serie de preguntas diseñadas para conocer la entidad bajo estudio. Más aún, cuando se emplean los estudios de caso como técnica de investigación, la meta no consiste únicamente en conocer la entidad a la que se estudia, sino también conocer la categoría que representa. Su intencionalidad es de orden explicativo, en tanto facilita la interpretación de las estrategias y procesos que se utilizan en el proceso de intervención.

La consolidación de información resultante de la aplicación de la línea de base planteará nuevos interrogantes, líneas de observación y sistematización orientadas a complementar, cualitativamente, factores de impacto del proyecto.

Los ejercicios de investigación cualitativos, de enfoque interpretativo, deben tener en cuenta para la selección de la población sujeto los siguientes aspectos:

- En los casos de ejercicios colectivos, la conformación equitativa de grupos heterogéneos en sexo, edad, ubicación geográfica, intereses y ocupaciones.
- En los casos de entrevistas para historias de vida y estudios de casos, se elegirán personas que representen casos extremos y casos típicos.
- Los grupos focales tienen sus propias reglas de selección.

6. DEFINICIÓN DEL VALOR PÚBLICO A GENERAR DESDE EL PROYECTO

Los proyectos son una forma de materializar la intervención social, por lo tanto estos deben estar dirigidos a satisfacer una necesidad sentida. Desde la propuesta de este modelo de gerencia social, deben iniciarse retomando el enfoque de desarrollo humano, participativo, equitativo y sostenible, para que los resultados apunten verdaderamente a contribuir a la generación de valor público. Esto implica desde la gerencia social, iniciar un camino de reconocimiento del entorno, identificación de las necesidades e intereses colectivos, para luego proceder a la priorización y definición del proyecto que se desea abordar.

Para que un proyecto pueda movilizar procesos que apunten a la generación de valor público, se requiere partir de una adecuada identificación de la realidad del problema o de la necesidad sentida, de un análisis del entorno y de las políticas públicas existentes, y del establecimiento de una línea de base, como se mencionó anteriormente. Es aquí donde se pueden empezar a instaurar las bases de la construcción de capital social, humano e institucional.

El objetivo del proyecto no es únicamente solucionar el problema o mejorar una situación, sino permitir que se den procesos de concertación que implican ponerse de acuerdo sobre lo que se quiere lograr y la forma como se va a hacer, la negociación de intereses, la toma de decisiones, la generación de alianzas para aunar esfuerzos, recursos, complementariedades, y para generar seguridad y respaldo colectivo.

De igual manera, el proyecto permite instaurar procesos organizativos y de formación para habilitar potencialidades individuales y colectivas, y también procesos que conlleven a escenarios democráticos participativos y representativos, a desencadenar espacios de evaluación y de control social. Es en todo este escenario, donde la noción de lo público se visualiza, se siente y se defiende.

Los proyectos posibilitan la concreción de la planeación desde la gerencia social, pero de igual forma desde la sociedad, los individuos, instituciones y actores. Entonces, el reto está en lograr que un proyecto sea pensado y elaborado adecuadamente para garantizar los resultados, es decir, la generación de valor público.

Dimensiones para identificar el valor público en un proyecto

Como ya se expuso en el capítulo anterior denominado Generación de Valor Público: un reto de la gerencia social, es posible generar valor público a partir de la construcción de capital social, humano e institucional. Es preciso recordar que

valor público es aquello que es percibido por la sociedad como importante y necesario, como aquello que es disfrutado de manera colectiva.

Los elementos que se retoman hacen parte del proceso de sistematización del modelo de desarrollo local, llevado a cabo por la Fundación social⁴⁰ en la comuna 13 de la ciudad de Medellín.⁴¹

⁴⁰ La fundación social es una entidad sin ánimo de lucro la cual lleva más de noventa años trabajando en procesos de intervención social en Colombia; cuyo objetivo es contribuir a la afectación de las causas estructurales de la pobreza.

⁴¹ Serie de desarrollo local No 2. El caso de Medellín. La Sistematización como responsabilidad social. Fundación Social. Noviembre 2004.

Capital social, entendido como “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”⁴²

Tabla N° 5 Variables, indicadores y componentes para la medición de capital social

Variables	Indicadores	Componentes del proceso
Reconocimiento, valoración y confianza entre los procesos organizativos.	Grado de conocimiento de las organizaciones e instituciones entre sí.	Conocimiento de las organizaciones entre sí con las del entorno.
Organizaciones modernas y eficientes (Asociatividad).	Número y calidad de las organizaciones.	Formalización funcional de las organizaciones (estructura y funcionamiento). Construcción de prácticas democráticas al interior de las organizaciones.
Formas organizativas de segundo nivel, más complejas (asociatividad).	Existencia de instancias de convergencia representativa de la diversidad organizacional.	Agrupamiento de las organizaciones por afinidad temática, sectorial o poblacional. Agrupamiento de las organizaciones por referencia territorial.
Procesos de gestión colectiva del desarrollo local (Cooperación).	Número, calidad y cobertura de iniciativas de gestión del desarrollo local	Establecimiento de rutinas de cogestión. Cohesión y movilización por proyectos colectivos. Concertación efectiva para la interacción local- regional.
Ordenamiento de la oferta institucional.	Existencia de una instancia de iniciativas de las instituciones presentes a nivel local.	Conocimiento e información entre las instituciones. Acercamiento en enfoque y objetivos. Apropiación de la perspectiva de DIL ⁴³ por parte de las instituciones.

⁴² DURSTON, John. Revista CEPAL, No. 69. Diciembre de 1999

⁴³ DIL Desarrollo integral Local.

Capital humano, entendido como la capacidad de los individuos de una sociedad para empoderarse de sus procesos de desarrollo individual y colectivo, donde sus saberes, actitudes y capacidades estén al servicio de esa sociedad.

Tabla N° 6 Variables, indicadores y componentes para la medición de capital humano

VARIABLE	INDICADOR	COMPONENTE DEL PROCESO
Liderazgo con capacidad y apropiación del desarrollo (DHIS ⁴⁴) y los derechos humanos (conocimiento).	Grado de conocimiento sobre DIL y sobre DDHH ⁴⁵ por parte de los líderes locales.	Conocimiento e interpretación de la realidad en la perspectiva del desarrollo. Capacidad para la adaptación de los conocimientos a la realidad local y creatividad.
Capacidad para resolver pacíficamente los conflictos (actitudes).	Diseño y puesta en práctica de formas pacíficas de resolución de conflictos.	Nivel de conciencia sobre la diversidad. Reconocimiento positivo de los conflictos. Ejercicios de resolución pacífica de los conflictos.
Capacidad para generar y gestionar propuestas de interés colectivo (habilidades).	Número, calidad y valor de propuestas de interés colectivo.	Capacidad de convocatoria y animación de procesos participativos. Manejo eficiente de recursos diversos (financieros, físicos, de conocimiento e información, humanos, institucionales). Capacidad para producir apalancamiento financiero. Transparencia en la gestión (rendición de cuentas, información y control social).
Liderazgos renovados, diversos y pluralistas.	Número y calidad de líderes.	Representatividad de dirigentes. Participación en instancias de decisión y poder. Generación y consolidación de formas colectivas de participación política que representen los intereses locales – regionales. Consolidación de organizaciones de segundo Nivel.

⁴⁴ DHIS Desarrollo Humano integral sostenible

⁴⁵ DDHH Desarrollo Humano.

Capital institucional, entendido como la capacidad social instalada que queda instaurada en una sociedad, para dar estabilidad y continuidad a los procesos de desarrollo iniciados desde la construcción de capital social y capital humano.

Tabla N° 7 Variables, indicadores y componentes para la medición de capital institucional

VARIABLE	INDICADOR	COMPONENTE DEL PROCESO
Ente institucional que impulsa el desarrollo local – regional.	Existencia de un ente responsable de la gestión del desarrollo local, representativo, democrático y con capacidad de gestión.	Conciencia colectiva sobre la necesidad de instancia que represente y gestione el desarrollo local. Reconocimiento y legitimidad de los procesos y los actores locales del desarrollo. Funcionamiento de instancias y mecanismos de control social participativas y con amplio reconocimiento.
Participación en dinámicas del desarrollo municipal, departamental, nacional (inserción).	Inclusión de Agendas Estratégicas de Desarrollo Local en planes de desarrollo de niveles mayores (entono, globalidad).	Posicionamiento del proceso DIL en opinión pública y ámbitos decisorios. Inclusión de iniciativas y proyectos parciales (sectoriales, poblacionales).
Incidencia de instancias de decisión: planes, políticas leyes (Influjo).	Cantidad y tipo de proyectos, programas, leyes, políticas, generados por el proceso DIL.	Generación de proyectos y programas en línea DIL. Generación de políticas públicas favorables al DIL.
Producción de conocimiento para la intervención social (Proyección).	Sistematización, apropiación y divulgación de aprendizajes obtenidos en el proceso DIL.	Diseño e implementación de mecanismos de sistematización. Sistematización de procesos del DIL. Apropiación de los aprendizajes y del modelo DIL por parte de otros actores del desarrollo en la localidad y la región.

7. CONCRECIÓN DEL PROYECTO

Una vez definido el valor público que se desea generar desde el proyecto, es necesario revisar y ajustar los siguientes elementos del diseño inicial, lo cual permite la concreción del mismo que se constituye en la propuesta a desarrollar. Es esencial retomar las dimensiones de capital social, humano e institucional enfocadas al proyecto.

Elementos a revisar y ajustar

Tabla N° 8 Elementos constitutivos de un proyecto

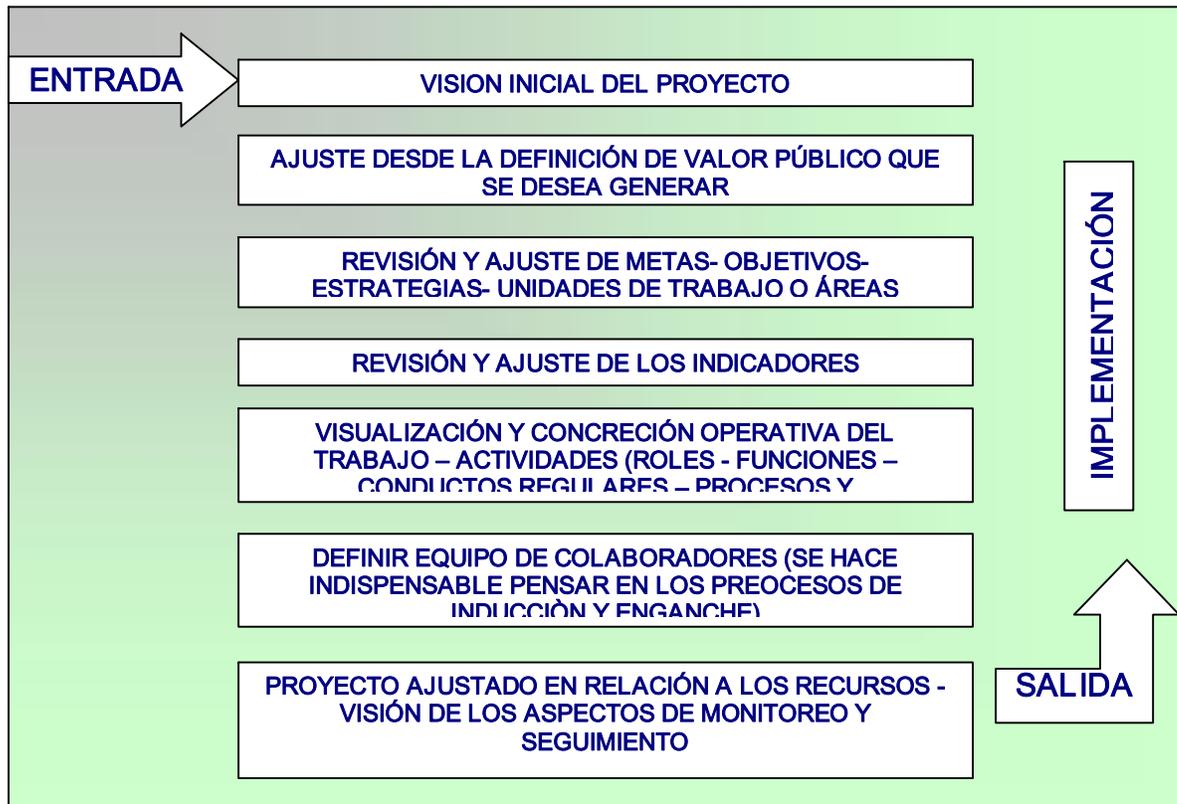
ELEMENTO	NOCIÓN	ESPECIFICIDADES
Recursos	Entendido como aquello que hace viable en términos monetarios la implementación del proyecto.	Es necesario tener presentes aquellos aportes que se pueden y deben exigir a los beneficiarios y que no son cuantificables a la hora de costear el proyecto (corresponsabilidad). Igualmente, los aportados como recursos de cooperación, cogestionados a través de agencias o gobiernos locales o internacionales. Es importante que como herramienta se cuente con una <i>presupuestación por actividades</i> , además de un control del gasto, de los desembolsos y de la utilización o destinación hacia los imprevistos que se deriven de la ejecución. Debe pensarse en que se disponga de forma permanente de un análisis de rentabilidad sobre todo al inicio del proyecto, además de la factibilidad de financiar los costos durante el ciclo de vida del proyecto.
Meta	Es la concreción cuantitativa y cualitativa de lo que se espera lograr del proyecto o intervención social	Debe contener claramente el espacio, las personas, el tiempo, cantidad y de ser posible, la calidad.
Objetivos Generales	Es desde donde se orienta de manera global el diseño de un proyecto, y debe contener los cambios esperados por	De su claridad dependen en gran medida los direccionamientos metodológicos y los marcos que determinen la medición del impacto en los beneficiarios.

ELEMENTO	NOCIÓN	ESPECIFICIDADES
	acción de la intervención en los beneficiarios del mismo.	
Objetivos específicos	Es en donde se evidencia en cierta forma las diferentes maneras de hacer viable metodológica y estratégicamente el objetivo general.	Debe reflejar la existencia de los diferentes componentes o estrategias en las que se divide o materializa la intervención.
Indicadores	Entendidos como los criterios para valorar y evaluar el comportamiento y dinámica de las variables.	Debe existir una clara diferenciación entre los de producto, efecto, resultado e impacto, pero además un compromiso de cada indicador con la consecución de los objetivos.
Estrategias	Es la forma como se le apuesta a la solución de un problema o necesidad de los beneficiarios.	Deben comprometer la comprensión de todos los involucrados en la ejecución del proyecto desde sus elementos conceptuales hasta los prácticos.
Actividades	Desagregación operativa de las acciones que requiere un proyecto para aportar al cumplimiento del objetivo.	Deben contener una especificidad en insumos y recursos, así como estar referidas a cada uno de los componentes o elementos del proyecto. Además, especificar períodos determinados de implementación.
Productos	Concreción de un resultado que se debe alcanzar desde los diferentes componentes del proyecto para aportar al logro del objetivo inmediato. Constituye el primer nivel de resultados.	Debe tenerse claro los tiempos de entrega, el compromiso presupuestal que genera, los estamentos o componentes comprometidos en el diseño y el impulso o aporte desde la gerencia para la optimización de su alcance.

Posterior a todo lo anterior, es importante que el Gerente social logre ajustar y concretar dos elementos operativos del proyecto: el cronograma (entendido como la concreción de límites temporales para cada actividad), y la planificación particular (Plan de trabajo) de cada uno de los componentes que constituyen el

proyecto. Ambos, están estrechamente ligados y deben aportar de forma contundente a la concreción de los objetivos planeados y se convierten en los insumos valiosos para el sistema de monitoreo y seguimiento.

Gráfico N° 8 Ruta previa a la implementación de un proyecto



8. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Hablar del inicio y de la etapa de implementación de los proyectos sociales, implica tener en cuenta aspectos como la inducción del talento humano seleccionado para la ejecución, claridad de las rutas y estrategias de trabajo a utilizar desde el marco de acción del proyecto, y claridad de la metodología específica para la intervención. A la par, deben gestionarse las disposiciones presupuestales, que permitan adquirir las herramientas básicas de trabajo y poner en marcha una estrategia comunicacional, que prepare la labor a desarrollar con los actores o comunidades beneficiarias.

De forma paralela, se debe sensibilizar a los actores que de una u otra manera poseen relaciones estrechas con las problemáticas o necesidades a abordar, generar estrategias que les permitan a todos un mutuo reconocimiento inicial, que dispongan el terreno para propiciar posteriormente actuaciones en común a través de la figura de cooperantes, difusores, colaboradores, veedores o a través de la figura de red de apoyo.

Se valora como de vital importancia definir el compromiso de cada uno de los gestores del proyecto con la consecución de los diferentes productos pactados o propuestos de manera interna o externa. Esto incluye, definir tiempos y compromisos de entrega para generar una cadena que como valor final, permita la configuración de productos de excelente calidad, en concordancia con la buena marcha del proyecto.

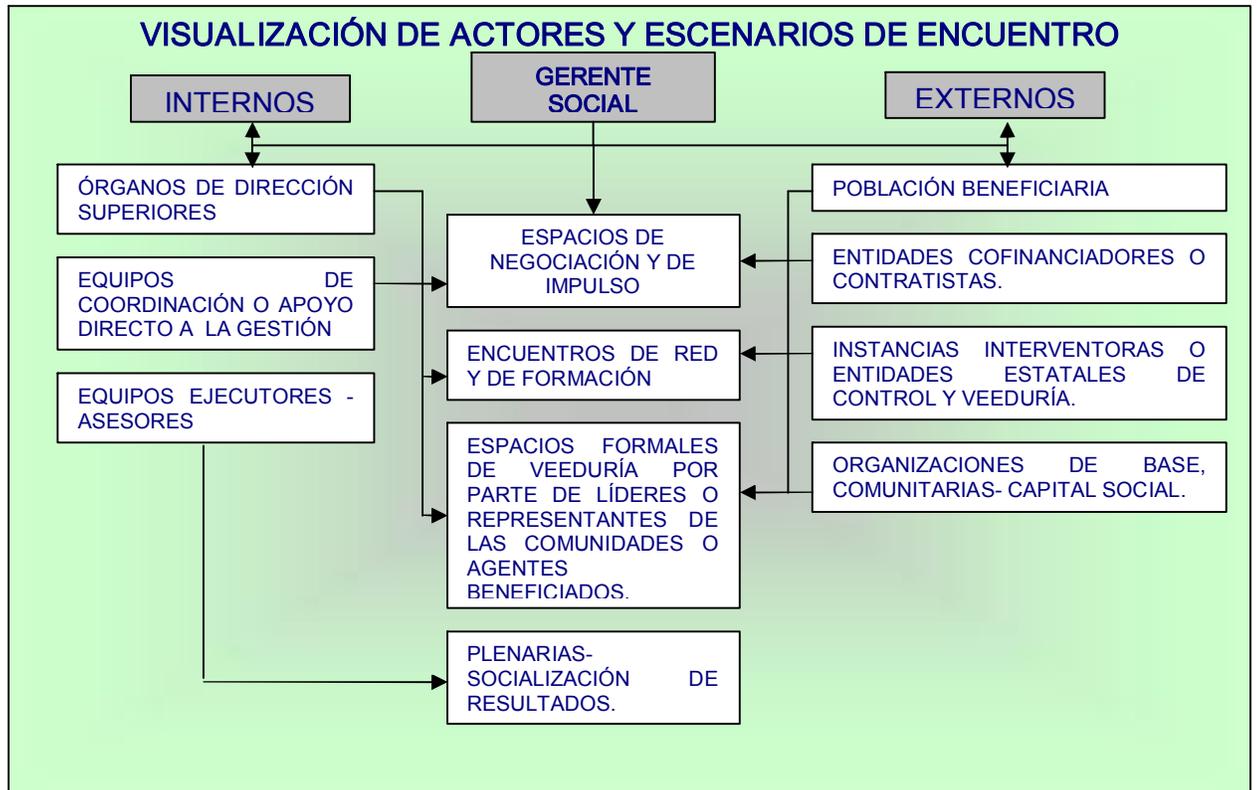
El gerente debe generar durante la implementación, una permanente interacción con cada uno de los actores que permita una retroalimentación desde todos los ámbitos, y así contar con herramientas de direccionamiento mucho más confiables. Es preciso reflexionar sobre dos mecanismos de interacción:

- El primero es aquel que promueva un contacto directo con actores representantes del entorno, problema o necesidad abordada, que permita inferir de primera mano, las percepciones de quienes pulsan el proyecto en lo cotidiano. Se propone como espacio, incluso de veeduría, que posibilite revisar de forma permanente el rumbo.
- En segunda instancia, debe haber un espacio de interlocución y de contacto con quienes desarrollan e implementan en campo el programa, es decir con los equipos ejecutores, con el fin de generar comprensión sobre los acontecimientos de toda índole (administrativos, técnicos, logísticos, procedimentales, entre otros) que generan la puesta en marcha del proyecto. Al respecto se considera que un equipo empoderado e informado es una

garantía para el gerente social y para el mismo proyecto de bienestar, que se revierte en una implementación consensuada y pensada desde los diversos actores involucrados.

A continuación se presenta una mirada a lo que se cree son los actores y escenarios de encuentro que debe promover y movilizar la gerencia social.

Gráfico N° 9 Visualización de actores y escenarios de encuentro para las alianzas



9. GENERACIÓN DE ALIANZAS Y REDES

Lo anterior lleva al gerente social a pensar que una gran labor, que trasciende el momento de la implementación y el ciclo completo de la gestión de proyectos sociales, es la generación de alianzas y redes. Sin el ánimo de agotar el tema, pero si de sembrar el compromiso desde la gerencia, este elemento se convierte no sólo en la opción de legitimidad, posicionamiento o de reconocimiento, sino además, de concretar la confluencia a la hora de aunar esfuerzos frente a una realidad multicausal.

Esto tiene mayor dimensión si se reconoce en las redes sistemas organizados, abiertos, generadores de participación, articuladores del conocimiento, de la aplicabilidad y del aprendizaje. Espacios donde la experiencia institucional se confronta con otras formas de hacer, ver e interpretar un mismo fenómeno o entorno social, donde la horizontalidad no es otra, que la optimización a la hora de alcanzar un objetivo y de lograr la complementariedad de acciones que trascienden el plano de las capacidades institucionales y que permiten ver en el entorno una opción más amplia del colectivo.

De otro lado, es más factible lograr posicionar un tema en la agenda pública la inversión, direccionar una política pública, incidir en los planes de desarrollo, y concretar una inversión, sí la visión del proyecto tiene el soporte del trabajo de un colectivo.

Se reconoce entonces, que generar condiciones en un espacio abierto que no coarte la libertad de acción y pensamiento, no es un ejercicio fácil de lograr, por eso deben promoverse pautas de respeto, de equidad, de organización que lleven paulatinamente a la red a generar confianza y apuestas colectivas comprometidas que incorporen a todos y cada uno de los convocados.

Como elementos a tener en cuenta para facilitar el trabajo paulatino de conformación, se sugiere generar los siguientes espacios y mecanismos:

- Reconocer el quehacer de cada uno de los involucrados.
- Adoptar mecanismos cómodos y livianos de funcionamiento, en donde tareas tan importantes como convocar, no requieran con el tiempo un responsable.
- Incluir acuerdos para los encuentros, lugares y horarios, que en lo posible se mantengan como una prioridad institucional.
- Definir mecanismos que pongan en conocimiento de otros el poco o mucho trabajo consolidado que logre generarse.
- Concebir reglas de representación o ejercicio del poder de decisión en escenarios donde la mayoría no logran estar.

- Establecer como primera prioridad el acompañamiento de todos y cada uno de los actores sociales, tanto públicos como privados, involucrados en la razón que motivó el trabajo colectivo y la iniciativa de la red.
- Establecer mecanismos claros y eficientes del flujo de la información actualizada de forma permanente.
- Legitimar la experiencia a través de la sistematización permanente de la misma, y además, de la búsqueda de articulación con otros gremios o redes de interés común en escenarios tanto de corte local, subregional, regional, nacional o internacional.

El tema de alianzas se retoma más como una herramienta estratégica, que le permita al gerente social visionar de forma permanente desde dónde, con quién y cómo puede establecer procesos mancomunados para generar impacto social. Desde luego, las redes son escenarios con gran posibilidad de generar alianzas que permitan avanzar en la concretización de los objetivos visionados.

10. MANEJO DEL CONFLICTO Y DE LA COMPLEJIDAD

Uno de los grandes retos y de las competencias más importantes que debe adquirir el gerente social es el manejo del conflicto y de la complejidad, sobretodo durante la implementación de un programa o proyecto social.

Por lo anterior y teniendo una plena conciencia de que el conflicto y la complejidad son inherentes tanto a los seres humanos como a los grupos de personas, se incluye este tema dentro del Modelo de Gerencia Social que aquí se ha propuesto.

También, se reconoce que ambas condiciones generan temor y resistencia en los seres humanos y en los grupos, debido a la dificultad de aceptarlas como algo normal y natural, que bien manejado siempre generará aprendizaje y crecimiento. En este sentido, vale la pena hacer alusión a ciertos adagios populares como aquellos que dicen que después de la tormenta viene la calma o que Al mal tiempo buena cara.

Y así es, sólo reconociendo que de los conflictos se puede aprender y que estos siempre estarán ahí, el conflicto deja de generar más conflicto y la complejidad más complejidad. Pero esto, requiere de cierto desprendimiento del ego que con frecuencia se apodera de personas o grupos de personas, para hacerlos sentir todopoderosos y salvadores de las situaciones atroces que agobian a las comunidades, a las sociedades y al mundo en general, entrando en un círculo vicioso de víctimas y victimarios, de frustraciones, decepciones y “fracasos”, puesto que las dificultades siempre estarán y lo que hace la diferencia es la manera como sean asumidas.

Es entonces, cuando se hace necesaria la humildad del gerente social o de la institución que están dispuestos a enfrentarse a un reto de transformación social, pues a través de esta virtud es posible abrir la mente y lograr mayor disposición frente a lo complejo y conflictivo, así como enfrentarse a la realidad con los pies en la tierra, y la mente y el corazón elevados.

Pero así como la conciencia y la actitud son importantes para afrontar este tema, también lo son las capacidades técnicas que se tengan a través de herramientas claras para: la identificación oportuna del conflicto o situación compleja, la búsqueda de soluciones participativas, la intervención y resolución de estos, y algo muy importante, el aprendizaje que permite capitalizar lo vivido.

De otro lado, es necesario reconocer que en una intervención social los conflictos pueden provenir de diferentes partes, pero como sea deben ser tratados a tiempo, incluso, se debería llegar al punto de poder predecirlos para actuar de manera proactiva y no reactiva, como suele suceder. Un conflicto puede ser interno o

externo, en el primero el problema es a nivel organizativo y en el segundo a nivel de alguno de los grupos de interés o del entorno. En cualquiera de los dos casos se debe intervenir.

Lo que es claro, es que cuando se trata de generar valor público y calidad de vida desde la gerencia social, se parte de una necesidad o problema que afecta a seres humanos que sienten y sufren inequidad y pobreza, lo cual de por sí ya es un conflicto. Además, a esto se le suma la poca capacidad organizativa de muchas de las instituciones que intervienen en el desarrollo social con modelos asistencialistas, poco participativos, sin bases gerenciales, sin recursos adecuados y con dificultad para establecer redes y alianzas.

Son los puntos anteriores, sobre los cuales las instituciones deben hacer mayor énfasis en pro de mejorar su capacidad instalada, para lograr enfrentar con mayor fortaleza el conflicto y la complejidad propios de lo social.

11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN: UNA HERRAMIENTA PARA EL GERENTE SOCIAL

La fase de implementación debe estar rodeada de claridad por parte de los integrantes del equipo que realizarán la intervención, en relación con el enfoque de la misma, sus productos, interacciones y fases a vivenciar.

Es aquí donde se concreta un elemento que viene siendo parte de todo el modelo de Gerencia social y es el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Es entonces desde las nociones esbozadas en los capítulos anteriores, que se termina requiriendo una especial destreza sobre los sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación, y más específicamente sobre los impactos, ya que contrario a los cambios sociales que se esperaban con el auge del direccionamiento, la comprensión e interés por lo social en la década de los 80s, América Latina muestra lo que podría interpretarse como altos deterioros en lo social.

Los niveles de pobreza, de endeudamiento y de inversión de una nación, región o localidad, hacen pensar que resulta imperioso contar con sistemas que permitan identificar las necesidades, priorizar las problemáticas a intervenir, identificar claramente los objetivos a alcanzar, y las actividades a implementar, todo esto complementado con el requerimiento de tener una continua visión de si lo que se está haciendo es lo que se pensó, planeó y está arrojando lo que se esperaba.

Para encontrar una noción de sistema de seguimiento y evaluación se cuenta con apuestas teóricas como la que se presenta a continuación: *“El sistema de seguimiento y evaluación es una estrategia de la Gerencia Social que permite conocer la marcha del proyecto social, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, proporcionar la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones, mejorando la marcha del proyecto y sistematizando las experiencias propias del mismo”.* (EAFIT, 1982.OIT, 1989.CVC, 1991.Valencia, 1991.Llano, 1995.Quintero, 1995)⁴⁶

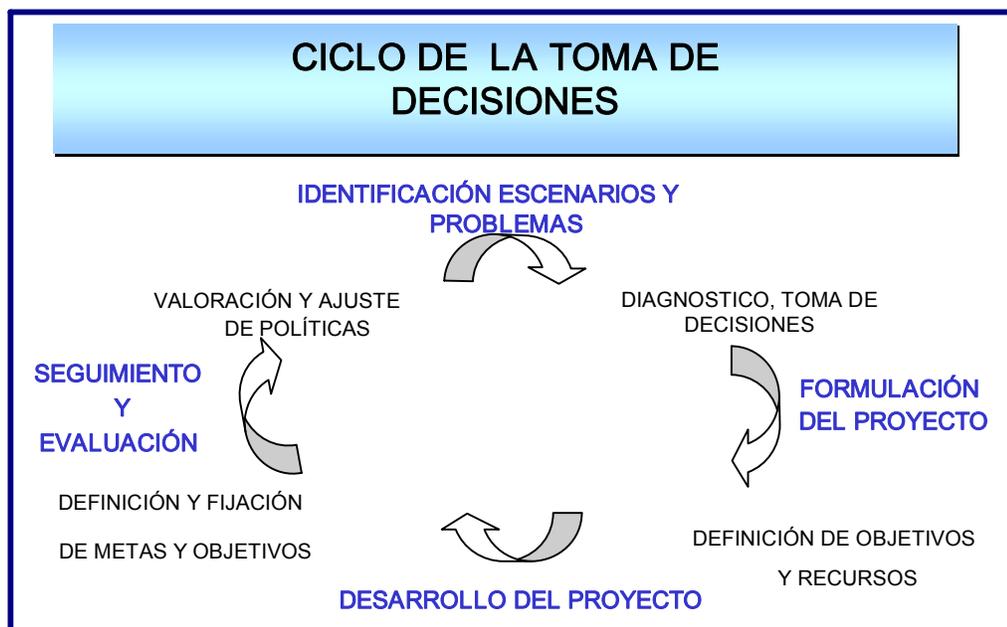
Desde este modelo, se le apuesta a una noción de **sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación**, como aquel que da cuenta de un conjunto de herramientas, procesos y procedimientos que permitan identificar desde dónde, para qué y cómo se da la toma de decisiones en función de un problema o interés social, con determinada población, y territorio, y con recursos específicos.

⁴⁶ QUINTERO URIBE, Víctor Manuel. Evaluación de Proyectos Sociales. Segunda Edición. 1996, p.23.

Dicho sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación deberá permitir seguir la trayectoria del proyecto, llegando a inferir desviaciones en función del impacto esperado, *propiciando de manera permanente las alertas que permitan encausar la implementación*, y la interrelación de todos los factores (humanos, técnicos, logísticos y presupuestales) en marcos de tiempos que permitan un riguroso control de la implementación ligado a la incorporación pertinente de información.

Como primer elemento dentro del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación se presenta el *Ciclo de la toma de decisiones*, retomando la propuesta planteada por el INDES⁴⁷, la cual permite visualizar el ciclo que involucra no sólo al gerente social sino a la evaluación:

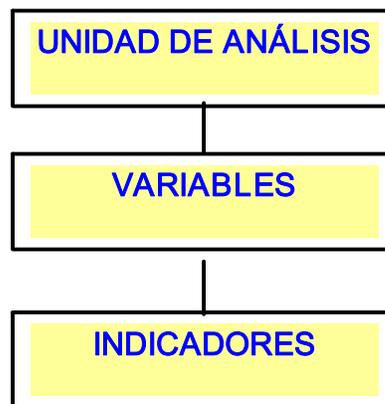
Gráfico N° 10 Ciclo de la toma de decisiones



Lo anterior, está enmarcado en que uno de los fines del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación es proporcionar a la gerencia social, la toma de decisiones, enmarcado en un proceso de diagnóstico que para el caso se está proponiendo a través de la estrategia de levantamiento de la línea de base, que contenga la posibilidad de caracterización de la población intervenir, y que permita desde esta inferencia de la realidad establecer con mayor precisión los mecanismos y estrategias de intervención, pero que además opere en la articulación de los diferentes equipos, para encausarlos de manera permanente hacia el logro de las metas.

⁴⁷ Documento curso de gerencia social INDES 2003

Como segundo elemento del Sistema se presenta la estructura básica de la evaluación:



Se entiende por *unidad de análisis* el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo (ICFES, 1998), se sugiere que las unidades de análisis sean cada uno de los objetivos establecidos en los diferentes eslabones de la cadena de planeación.⁴⁸

Las variables: en su forma más simple⁴⁹ se entiende por variables las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo. Las variables permiten explorar, descubrir, explicar, planificar, gestionar y transformar las realidades en las cuales, por misión se intervienen en el desarrollo social.

Para lograr una identificación de variables relevantes por cada unidad de análisis se sugiere la desagregación de los objetivos en orden estructural.

Un *indicador*⁵⁰ se define como una medida de magnitudes, frecuencias, tasas y tendencias, de fenómenos inherentes a los cambios naturales o inducidos de las variables ambientales, económicas, sociales y culturales que van a permitir conocer como han cambiado estas variables y como pueden llegar a presentarse. Su fin es proveer información para la determinación de las políticas y los planes, las evaluaciones, el control, las decisiones, la gestión, la evaluación de riesgos y amenazas, la auditoria y los estudios de impacto.

Indicador hace relación a señal, a huella, a rastro. Es a través de señales o indicadores que el ser humano actúa y se relaciona en el mundo social y físico.

⁴⁸ Evaluación de proyectos sociales construcción de indicadores. Segunda edición. 1996

⁴⁹ Ibidem. 1996

⁵⁰ Documento curso de gerencia social INDES 2003

Los indicadores se sitúan en los tres vectores del tiempo: muestran qué ha pasado, indican qué está pasando y permiten prever lo que podrá pasar.

11.1 MEDIDA DE INDICADORES

Los indicadores⁵¹ se emplean para medir de manera resumida los fenómenos a los cuales se aplican, es importante entonces aclarar algunos aspectos respecto a su medida:

- **Qué se mide:** esto lo indica la estructura del sistema. En general se debe medir la situación antes, en la gestión, y los resultados de ella.
- **Cuándo medir:** similar a lo anterior se debe medir: antes, durante y después.
- **Cómo medir:** se miden los resultados frente a los objetivos y las metas.
- **Con qué medir:** con los indicadores.

A veces es necesario emplear varios indicadores para medir un fenómeno o un objetivo, dado que éste puede tener diferentes aspectos cuyas medidas deban combinarse para poder conocer sus condiciones.

Características de los indicadores⁵²

Para la estructuración de indicadores se requiere definir sus características, estas son:

- **La escala:** para todo sistema de indicadores debe definirse una escala a la cual se homogeneizan los indicadores de tal manera que la situación que se estudia sea comparable con la de sistemas similares.
- **El signo:** se debe especificar en que sentido los indicadores son positivos o negativos pues hay situaciones que mejoran cuando el incremento del indicador es positivo, como el ingreso per cápita, la producción, pero hay otros en los cuales el incremento está mostrando una situación peor de la inicial.
- **La naturaleza de la relación del desenvolvimiento de la variable y el objetivo:** no siempre esta relación es lineal.
- **Naturaleza disyuntiva y cuantitativa:** los indicadores pueden indicar existencia o no de un objeto o pueden medir su presencia cuantitativamente.
- **Las relaciones de interdependencia de los indicadores:** los indicadores pueden ser independientes o complementarios, es decir pueden medir una característica que de por sí es suficiente para medir el objeto o puede ser que

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

se deban tener en cuenta diferentes indicadores que miden otros aspectos, todos ellos necesarios para poder concluir sobre una situación del objeto.

- **Carácter de incremento o de niveles:** hay indicadores que miden flujos o procesos en el tiempo como los que se refieren a razones o tazas y otros que miden los niveles en un momento dado..
- **Rangos:** para establecer comparaciones se requiere definir rangos deseados. En general estos rangos obedecen a normas técnicas o legales o a metas.

Algunas apreciaciones sobre el monitoreo y seguimiento:

Tabla N° 9 Comparativo entre el monitoreo y la evaluación

	MONITOREO	EVALUACIÓN
NOCIÓN	Tiene como propósito detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución.	Procura determinar periódicamente y de manera sistémica y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa.
ALCANCE	Hacer ajustes para una óptima gestión de las iniciativas.	Generar información oportuna, relevante y útil, e incidir en la toma de decisiones y en la construcción de diálogos.
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Corresponde a las etapas de ejecución de actividades. Es decir, sobre la marcha.	Inicia desde el momento que se define el problema que se busca enfrentar y continúa hasta el final. En este sentido se habla de evaluación ex ante, sobre la marcha y ex post.
PUNTOS DE REFERENCIA	El punto de referencia del monitoreo es el plan de acción.	El punto de referencia de la evaluación son los objetivos a la luz de unos estándares esperados.
Ambos son complementarios, puesto que el seguimiento, monitoreo permite describir y clarificar el cumplimiento del plan de trabajo, y por su parte la evaluación permite ver si dicho cumplimiento ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser a la iniciativa. De otro lado, tanto el monitoreo como la evaluación tienen una relación estrecha con la planificación, en tanto la planificación le permite a la evaluación trazar el camino de la implementación en función de la pertinencia de los programas sociales –delimita el alcance-, y el monitoreo actúa sobre la ejecución planeada velando por su cumplimiento.		

La participación de los diversos actores en el proceso de evaluación tiene sentido en la medida en que lo hace legítimo y garantiza la información generada por él, reflejando los intereses de los gestores de las iniciativas que se evalúan –de diversos niveles del esquema organizativo y diversos grados de responsabilidad-, los intereses de quienes financian las iniciativas y de quienes forman parte de la población objetivo. Es tan importante que estos actores participen en el proceso evaluativo como en la formulación y en la gestión.

La participación en el proceso evaluativo se evidencia cuando los diferentes actores participan en la definición de preguntas sobre las cuales el proceso explora, en el diseño del proceso, en la recopilación e interpretación de la información y en el uso de la misma.

La participación adquiere valor en tanto propicia una retroalimentación oportuna durante el ciclo de la intervención.

11.2 CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES

En cuanto a su razón de ser

- La evaluación siempre debe generar valor y contribuir para que la gerencia social en el desarrollo de proyectos mejore ciertas dimensiones de las condiciones de vida de una determinada población objetivo.
- Más que en la entrega de un informe, el éxito de la evaluación se juzgará según el grado en que la información producida sea difundida, conocida, analizada y convertida en aprendizaje y en acciones.
- La evaluación logra su fin si apoya y afecta los procesos gerenciales y decisorios.
- La gerencia social no se debe enfocar en actividades y en el desarrollo de planes de acción, por el contrario se debe enfocar en sus objetivos que de alguna manera deben apuntar a mejorar condiciones de vida. La gerencia debe ser participativa y adaptativa de resultados. Es bajo este enfoque que la evaluación adquiere sentido y que aparece el interés de establecer y negociar indicadores verificables y fidedignos, que permitan analizar el cumplimiento de los objetivos sociales de determinado proyecto.
- La evaluación posibilita el diseño de nuevas estrategias de trabajo y permite cualificar y modernizar la intervención de los gestores y el gerente social.

- La evaluación en relación a la gerencia social debe contemplar tres elementos mínimos: la identificación de marcos conceptuales, la identificación de actores que hacen parte del proceso y los estándares o criterios para la evaluación, generando así espacios de interlocución que permitan la cotidiana reflexión y análisis de los programas o políticas a desarrollar.

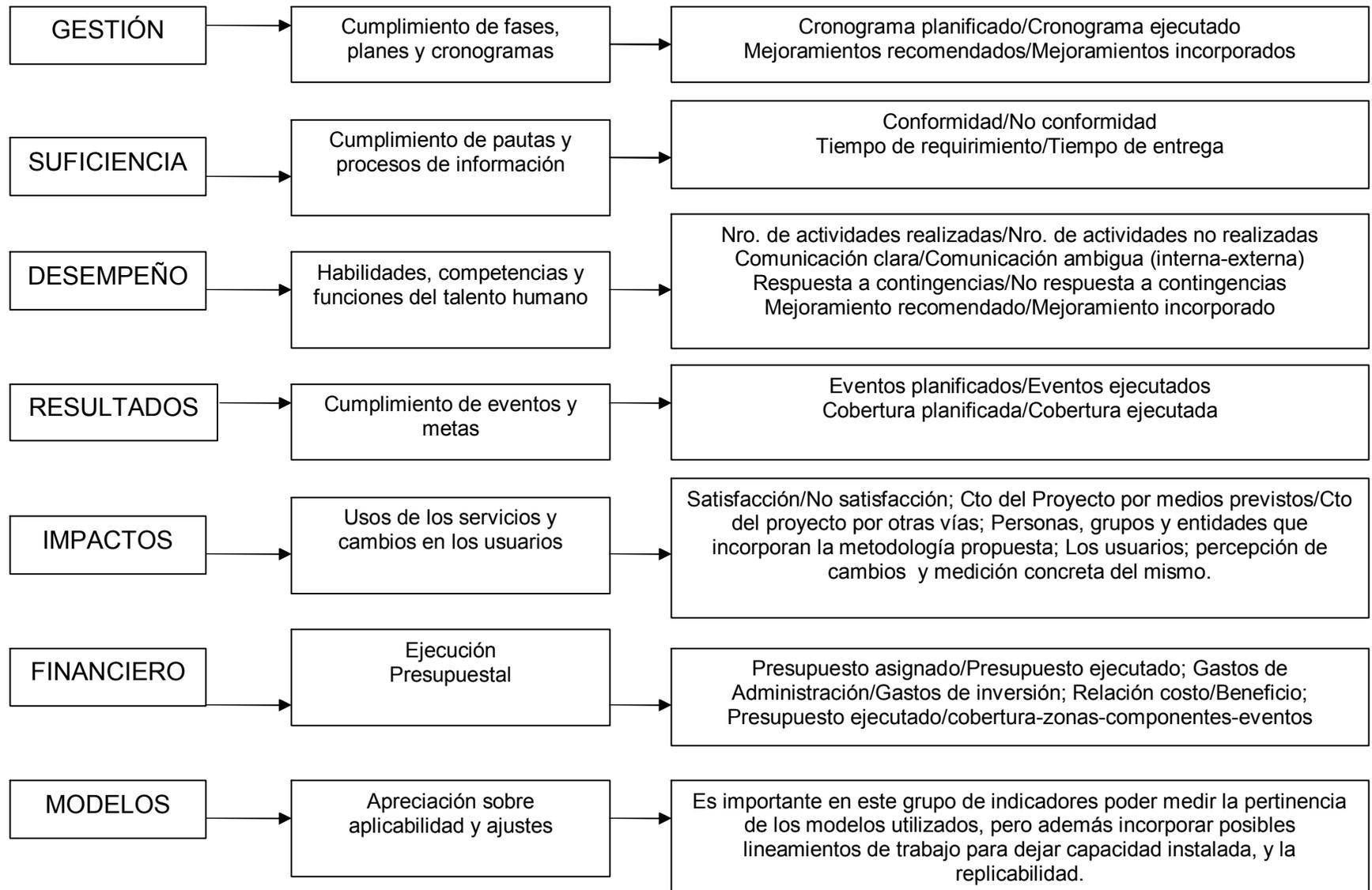
11.3 VISUALIZACIÓN DE UN ESQUEMA OPERATIVO DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO

A continuación se presenta una forma de volver operativo el sistema:

1. Debe existir un aseguramiento de que el equipo responsable de la evaluación haga una inferencia de los objetivos, metas, productos, resultados e impactos.
2. Se debe definir los campos de la evaluación, concebir las variables y los respectivos indicadores, que referencien los procesos que deben ser monitoreados, los procedimientos a establecer, los mecanismos de recolección de información, los tiempos, y los escenarios de retroalimentación permanente con los ejecutores en campo del proyecto. A continuación se presenta un modelo de matriz a ser construido y socializado con todo el equipo de trabajo:

INDICADORES BÁSICOS PROPUESTOS DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Tabla N° 10



1. El paso a seguir consiste en definir unidades estratégicas para cada campo de la evaluación, asignar el personal responsable, los mecanismos de interacción entre sí, y los productos responsabilidad de cada unidad.
2. De manera secuencial, se procede a definir los formatos y sus respectivas herramientas de captura e ingreso e información al software con aplicativos. Se define además, instructivos claros para que los operadores del proyecto entiendan los requerimientos y funcionalidad del levantamiento de información. En este punto es importante retomar que en lo social, son pocas las prácticas adquiridas en cuanto al diligenciamiento de formatos de forma correcta, es por esta razón, que se sugiere incorporar mecanismos de suficiencia documental que permitan además de garantizar coherencia y legibilidad en la información, herramientas para la existencia de datos que permitan registrar de manera permanente la implementación y así contar, con la visualización permanente del trayecto que recorre el proyecto.
3. Posibilitar espacios permanentes de retroalimentación del proyecto se convierte en una estrategia, que permite monitorear por un lado las metas de forma permanente, y por el otro, generar espacios donde se pueda rescatar la vivencia en campo y desarrollo del proyecto, permitiéndole esto al gerente social desde el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación una visualización permanente del mismo.
4. Por último, se debe proceder a recoger con el equipo de seguimiento, monitoreo y evaluación, de forma permanente, los hallazgos y además la visualización constante de los requerimientos y resultados de la línea de base como herramienta para la medición de impactos.

Gráfico N° 11

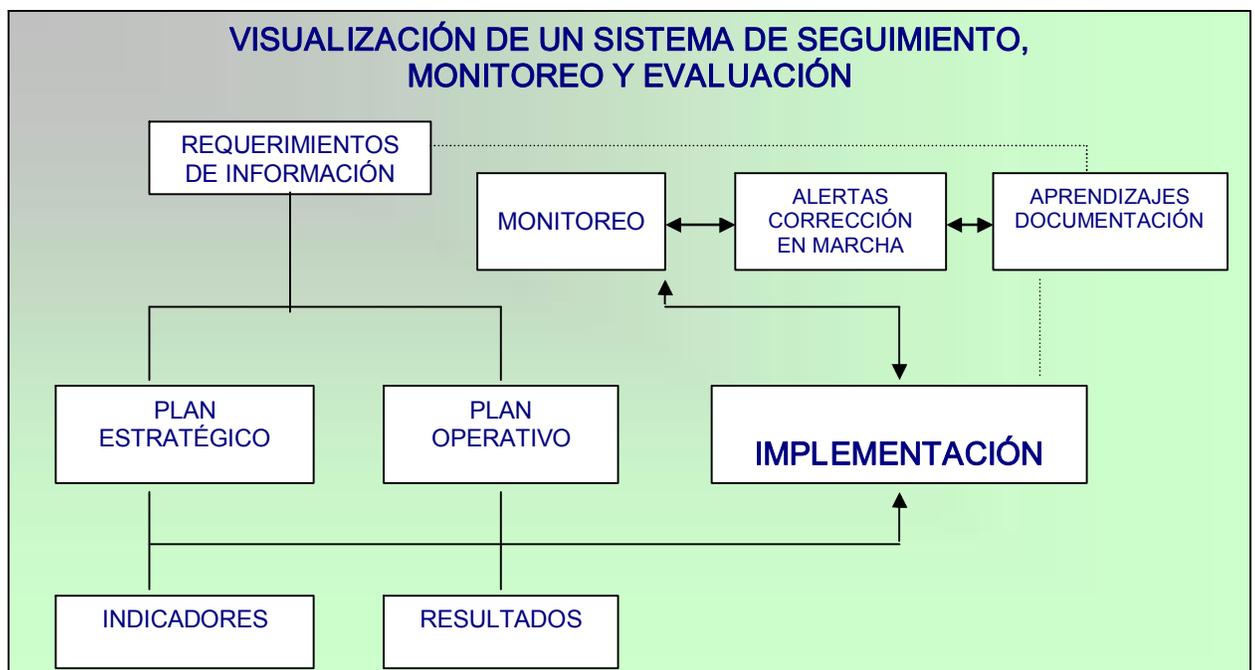
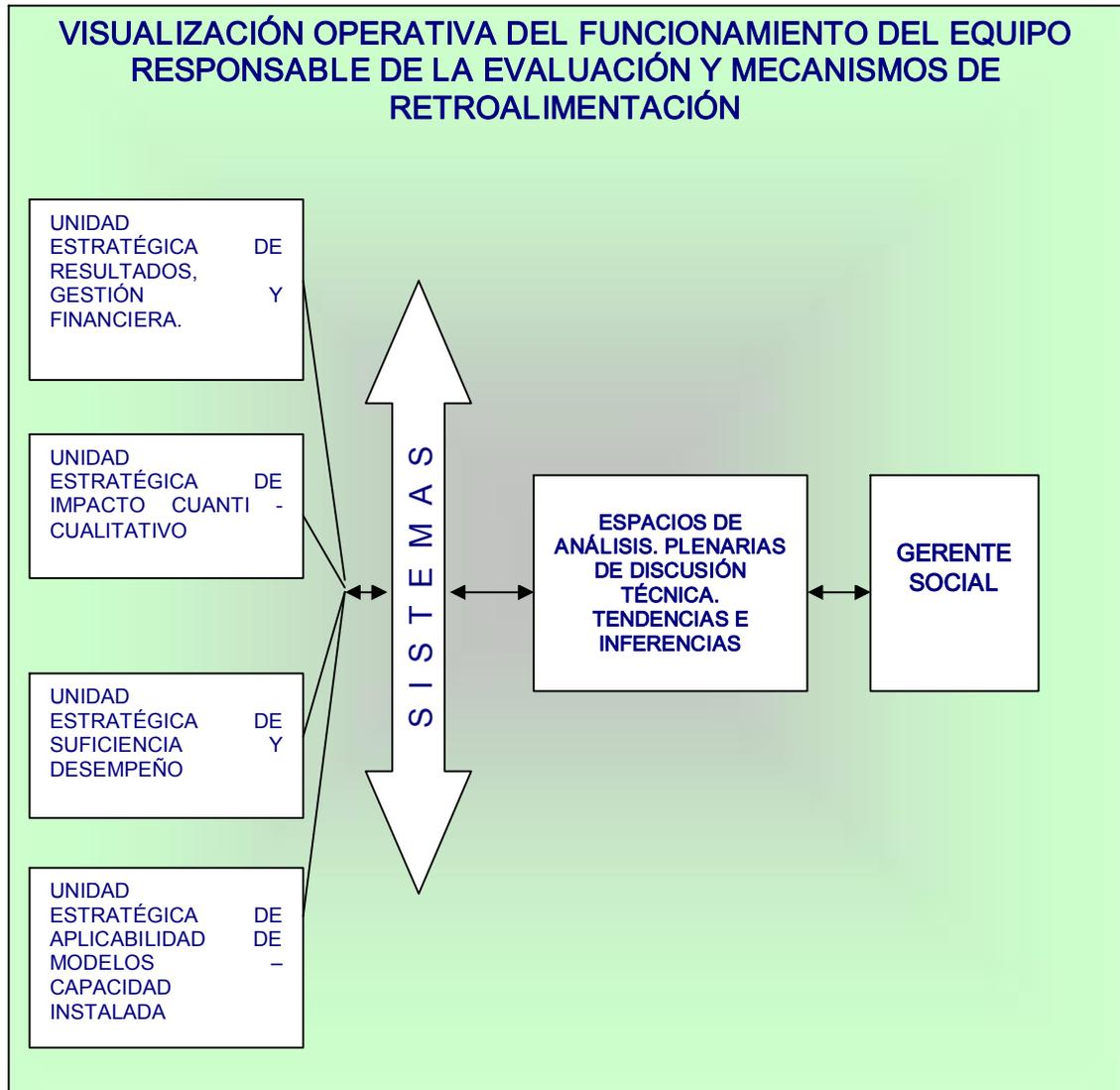


Gráfico N° 12



12. EVALUACIÓN DE IMPACTO

Nociones de impacto social

Para hablar de impacto se hace necesario pensar desde una lógica diferencial frente a la manera como tradicionalmente este se ha denominado; en la actualidad no bastaría con definirlo como todo aquello que se oferta para dar respuesta a la crisis de “bienestar social” en América Latina. Contrariamente se debe empezar a enmarcarlo en la búsqueda de mayores cambios, de transformaciones sociales y de valor público partiendo de pilares como la participación de las comunidades para que sean autoras de su propio desarrollo, la construcción de redes con los diferentes actores, la continuidad en los procesos –programas de desarrollo y políticas públicas-, y la construcción de capital social, humano e institucional.

Desde este primer tópico, se hace indispensable reconocer planteamientos como los del Nóbel de economía Amartya Sen quien señala un profundo error en la visión de considerar la destinación de recursos hacia lo social fundamentalmente como un gasto y no una inversión. Esta mirada cortoplacista ha conducido a que la inversión social sea marginada, postergada o sacrificada limitando la construcción de *capital social*, entendido como “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”⁵³

Es así como la combinación entre economía, visión del desarrollo y planificación, debe ser el foco donde se situó una noción del impacto social, *como todo lo que le permita al ser humano “avanzar” mínimamente hacia la satisfacción de sus necesidades básicas, pero también a trascender a las esferas de la participación y acceder a redes no sólo de servicio, sino de información que le permitan escenarios cada vez menos restringidos frente a su propia opción vida.*

En el tema de la planificación social específicamente, es importante rescatar que América Latina se encuentra en búsqueda de herramientas diferentes, y esto se ve reflejado en el adelanto de nuevas apuestas a partir de 1.960, cuando se comienzan a crear y a fortalecer oficinas de planificación nacional. Desde estas instancias se ha logrado generar una orientación en las acciones de vital importancia, así como, la generación y concertación de recursos con entidades internacionales que posibilitan el diseño e implementación de programas y proyectos con una mirada fundamental sobre los “problemas sociales”. Además, se ha logrado direccionar en gran medida el accionar estatal a través de planes de

⁵³ DURSTON, John. Revista CEPAL, No. 69. Diciembre de 1999

desarrollo que en su mayoría son sustentados en visiones sociales, culturales, territoriales, poblaciones entre otras.

Otra noción de *impacto social* hace alusión a todos aquellos *Caminos efectivos que se construyen desde y para la sociedad en general, que faciliten cambios sobre las diferencias y exclusiones en la vida cotidiana de amplios sectores, formas de maniobrar frente a la realidad del individuo y sus diferentes conflictos, y la creación de redes de acceso y apoyo promovidas como elemento de generación de capital social:* “ Se plantea que las relaciones estables de confianza y cooperación pueden reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de actores sociales o incluso de sociedades civiles”.⁵⁴

Se sugiere como elemento práctico de las nociones planteadas frente al tema de impactos sociales, denotar que se hace fundamental generar nuevas maneras de interpretar la intervención y la realidad social, ya que esta requiere de procesos que más que satisfacer las necesidades básicas *promuevan la revisión de las condiciones del Ser de cada uno de los sujetos de una comunidad o sociedad, para que así se fundamente el impacto social en la sana lógica de proveer escenarios donde el sujeto se aprovisione de alternativas y herramientas que lo hagan sano en si, en sus relaciones, en sus proyecciones, para poder luego dotarlo de competencias que le lleven a ser productivo para si y para un colectivo, y que desde ese lugar de “bienestar” reconozca su compromiso con los demás y privilegie la participación como una realidad igual que los derechos.*

Los procedimientos y los alcances de la evaluación de impacto están reflejados en el aparte donde se retoma la estrategia de línea de base.

Producto, efecto o resultado no es lo mismo que impacto

Es importante a la luz de las nociones de impacto diferenciar los siguientes CONCEPTOS⁵⁵:

Producto: Es el resultado concreto que los componentes deben generar para alcanzar su objetivo más inmediato. El producto constituye el primer nivel de resultados dentro del ciclo de implementación de un proyecto cuando se determina cada componente. Inmediato y tangible, contribuye a los objetivos específicos del proyecto. Entregas que hace el proyecto social al grupo o a la población objeto o a la región donde se da la implementación, al terminar una actividad y cumplir cada objetivo específico o componente propuesto.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Síntesis adaptada del texto Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores. Quintero, Víctor Manuel.

Resultado: Tiene que ver con el cambio real expresado a través de los logros directos y a corto plazo del proyecto social, inmediatamente se terminen de implementar, está asociado con el objetivo general y con la contribución que se hace al problema. Esta dado en la situación inmediatamente posterior al proyecto. Permite valorar y evaluar si los propósitos y fines establecidos en el objetivo general para el grupo y la región se han cumplido.

Efecto: Están relacionados con los logros a mediano plazo y las contribuciones del proyecto social al cumplimiento de los objetivos programáticos en una región específica. Tiene que ver entonces con los aportes del proyecto social a la resolución conjunta con otros proyectos de los problemas del sector, área o programa donde está inmerso el proyecto, grupo y la región.

Para lograr que haya impacto es necesario que se den dentro de la implementación del proyecto productos, resultados y efectos. Sin embargo, el impacto va más allá puesto que está en relación directa con la transformación del individuo y se identifica en el largo plazo. El impacto está estrechamente relacionado con el fin último del proyecto.

13. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se propone una noción de sistematización como: reflexión sistémica sobre las prácticas sociales para aprender de ellas, en donde se resalta que los equipos deben generar aprendizajes permanentes sobre la práctica, como un elemento cotidiano que les permita retroalimentar su quehacer. No se debe dejar de generar espacios para el aprendizaje por la falta de tiempo, puesto que cuando se hace sistematización se genera crecimiento y diálogo de saberes, los cuales constituyen no solo una inferencia de la práctica sino una reflexión entorno a la misma, con el fin de ser visionarios en lo que se hace y abiertos a un escenario mucho más próximo al aprendizaje, como se plantea cuando se afirma es “Aprender reflexionando lo que hacemos”.

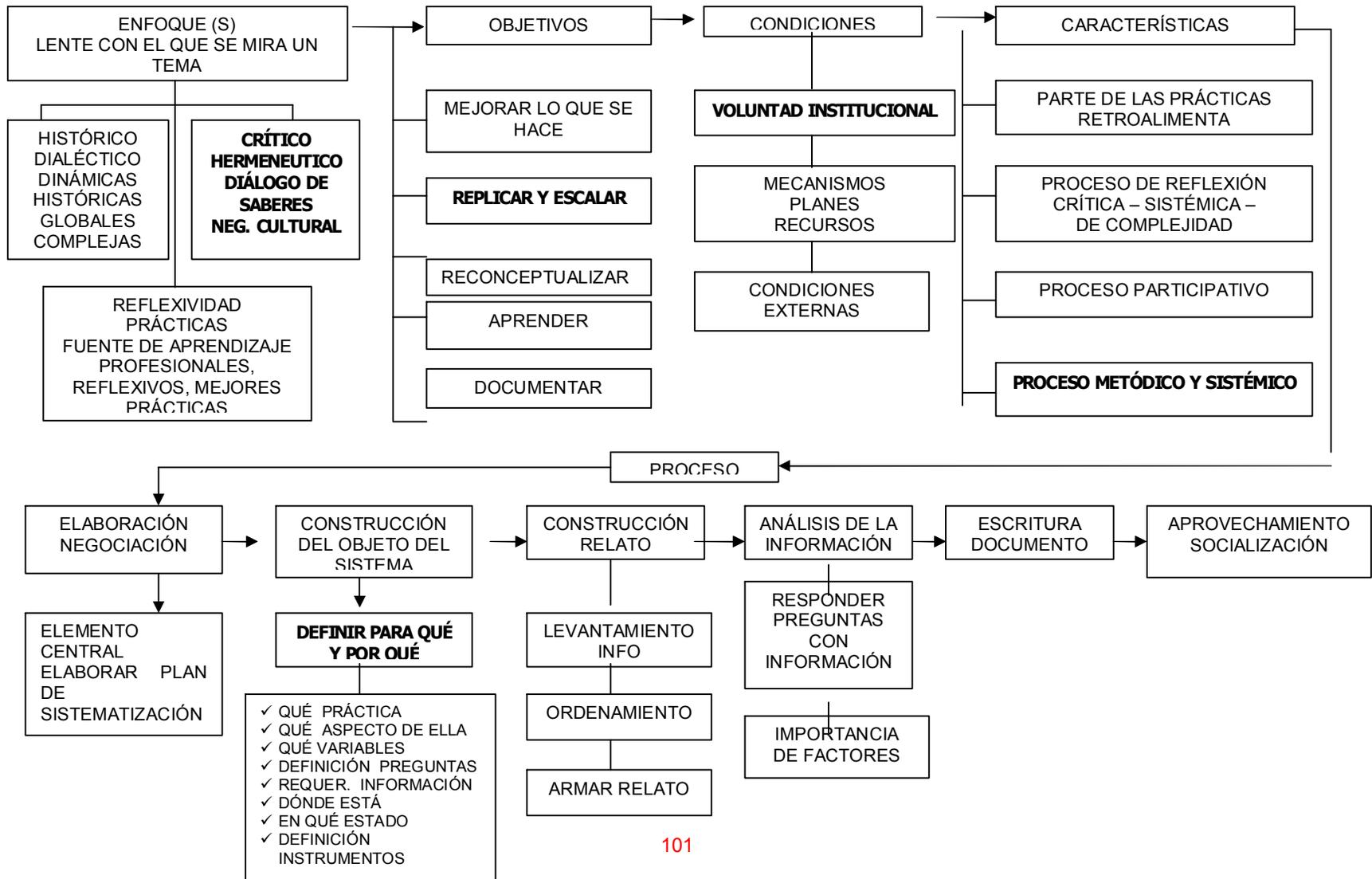
La apuesta a los procesos metodológicos, pasos y herramientas, son un referente de ordenamiento y enrutamiento de la gerencia social y sus equipos, en tanto buscan centrar la atención en por qué se hacen las cosas, cómo y para qué se hacen. Es un paso más allá, que si bien demanda otros esfuerzos, hace aportes invaluable a la opción de crecimiento y proyección del quehacer.

Como pautas recomendadas, se sugiere generar reflexiones en torno al tema de la sistematización, a partir de espacios de profundización posterior con pequeños encuentros de socialización guiados por lecturas previas, que además, posibiliten un seguimiento sistémico a las inquietudes de los equipos, y que se canalicen en una primera instancia hacia la concreción del ejercicio de la sistematización.

De otro lado, se recomienda generar mecanismos de ordenamiento de la información producida en el proyecto por cada uno de los actores. Y por último, concretar con la junta, los entes financiadores y los equipos, un interés particular en la sistematización e iniciar una apuesta que incluso permita una apropiación y profundización en el tema de forma vivencial.

A continuación se presenta un esquema de sistematización que incluye momentos iniciales que pretenden aportar esencialmente referentes conceptuales de análisis de las practicas sociales.

Gráfico N° 13 MODELO PROPUESTO PARA LA SISTEMAZACIÓN DE PRÁCTICAS SOCIALES



14. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

En la propuesta de este modelo de Gerencia social la participación no es un componente funcional, sino que es la esencia misma del enfoque propuesto; porque se entiende la participación como la capacidad que tienen los individuos o grupos para intervenir, involucrarse, comprometerse, contribuir, cooperar y unir esfuerzos, en torno a una meta común para buscar el bienestar colectivo y para permitir que actúen como sujetos de su propio desarrollo.

La promoción de procesos participativos en el modelo de Gerencia social supone una actitud dialogal desde el respeto y el reconocimiento de los diferentes actores que intervienen en la dinámica del desarrollo, y hace necesario el componente de la formación ciudadana para el fortalecimiento de la democracia.

Objetivos de la gestión participativa

- Propiciar espacios de planeación, concertación y gestión del desarrollo local, regional, para posibilitar que el individuo, las organizaciones y actores sociales conjuntamente identifiquen intereses, expectativas, prioricen sus necesidades de desarrollo y construyan soluciones concertadas.
- Potenciar las habilidades, capacidades, oportunidades, empoderamiento de los individuos, organizaciones y actores sociales para intervenir, decidir y gestionar los procesos de desarrollo local y regional.
- Posibilitar el relacionamiento interinstitucional entre los diferentes actores presentes, que permitan potenciar los recursos existentes y articular acciones coordinadas que contribuyan al desarrollo sostenible local y regional.
- Lograr que los individuos, organizaciones y actores sociales busquen influir en la definición y ejecución de las políticas económicas y sociales de orden local, regional y nacional.

Principios y criterios de la gestión participativa

Reconocimiento del SER HUMANO: permite a los individuos reconocerse como ser humano con capacidad para producir, amar, jugar, gozar, relacionarse con el otro, como elemento dinámico; permite reconocer sus potencialidades como un ser capaz de actuar por iniciativa propia en la formulación, cogestión y

autogestión de propuestas orientadas a la satisfacción de sus necesidades y a la construcción de comunidad.

Concepción del desarrollo: hace referencia fundamentalmente a la **ampliación de las oportunidades y capacidades del hombre**, al pleno desarrollo humano, equitativo, participativo y sostenible.

Integralidad: capacidad de considerar la complejidad de las dinámicas integrales del desarrollo como la competitividad, la solidaridad, la gobernabilidad y la sostenibilidad; de igual manera la interrelación de los problemas sociales, de los diversos intereses y la importancia de superar lo sectorial, para posibilitar enlazar las diferentes dimensiones del desarrollo humano con las políticas económicas y políticas sociales.

La información para la toma de decisiones: el uso de información confiable y oportuna es fundamental para verificar las transformaciones logradas por efecto de la intervención. La información es un insumo vital para mejorar la efectividad, la eficiencia y la eficacia de los procesos participativos, provee a los actores sociales un mejor conocimiento de la realidad social, lo cual permite identificar de una manera más aproximada "el problema que se orientará". La producción de información debe ser pertinente, sistemática, fundamentada científicamente y en la medida de lo posible, que contribuya a la transparencia del proceso de intervención.

Participación y concertación posibilitan la inclusión de todos los seres humanos: proceso a través del cual diversas fuerzas sociales, económicas y políticas se involucran e intervienen de manera consciente para hacer valer sus intereses y derechos en una sociedad, creando y fortaleciendo espacios para el diálogo, la concertación de necesidades y la apuesta a una meta común.

Fortalece la democracia y la construcción de ciudadanía: la participación ciudadana es un factor esencial, de credibilidad y confianza pública, debido a que las decisiones adoptadas como resultado de procesos participativos poseen mayor legitimidad y eficacia que las decisiones unilaterales. El ciudadano, en tanto es un miembro consciente y activo de una sociedad democrática, que conoce sus derechos individuales y sus deberes públicos, no renuncia a intervenir en la gestión política de los asuntos de la comunidad, ni delega automáticamente sus obligaciones. Los procesos de formación están orientados a contribuir a la promoción de personas más participativas, deliberativas, responsables e informadas, conscientes de los problemas que los atañen y comprometidas con la búsqueda de soluciones.

Concertación: es el establecimiento de acuerdos entre los actores involucrados en los diferentes tipos de programas, alcances, recursos, compromisos y responsabilidades, entre otros aspectos.

Equidad: hace relación al trato diferencial, especial, o de privilegio que requieren personas que están en situación de desventaja para el disfrute pleno de sus derechos; exige tratar a los iguales como iguales y tratar como diferentes a quienes son diferentes para garantizar el desarrollo humano personal y social.

Empoderamiento: entendido como el descubrimiento y reconocimiento de las potencialidades, habilidades y capacidades para transformarse a sí mismo y transformar su realidad social, para decidir por sí mismo acerca del destino personal y colectivo. El empoderamiento es un instrumento, pedagógico y político que busca convertir a los individuos en protagonistas de su propio desarrollo.

Transparencia: características de claridad y veracidad que debe tener el proceso de intervención de la gerencia social en sus diferentes niveles y etapas, en el manejo de la información con el fin de establecer vínculos de confianza y compromiso entre el estado, las instituciones y las comunidades.

Auto dirección: la participación fomenta la autonomía y reducen la dependencia.

Organización: formar para solucionar sus propios problemas y tomar el control de los principales factores que afectan sus vidas. La organización de la comunidad debe darse en forma de que ésta tenga sentido dentro de su propio contexto. La acción colectiva aumenta los niveles de auto confianza, el orgullo de su propio trabajo, la capacidad de riesgo, el sentido de dirección los fortalece para enfrentar problemas más complejos. Deberá tenerse en cuenta: actores individuales interesados en el poder colectivo; actores corporativos como gremios y actores colectivos como organizaciones sociales y comunitarias

Articulación y complementariedad: las condiciones políticas y socioeconómicas son tan complejas que no pueden ser consideradas de manera aislada o unilateral. Uno de los retos de la gerencia social en su intervención social es que sea de forma integrada y holística. Es necesario aunar esfuerzos para que las acciones aisladas se complementen y se articulen de manera sistémica.

Flexibilidad en pensamiento: la dinámica del contexto, la marcada incidencia que tiene los factores exógenos en los diferentes territorios y los cambios en las necesidades e intereses de las comunidades a medida que crecen y se desarrollan, demandan tanto en la planificación como en la ejecución una continua evaluación que permita ir ajustando la formulación –acción, para obtener los mejores resultados.

Momentos de la participación

Dentro de la propuesta de este modelo de gerencia social la gestión participativa del desarrollo reconoce varios niveles que van desde la información, diseño de

propuestas, concertación, gestión, control y evaluación tanto en el escenario organizativo – comunitario como en el escenario institucional.

Identificación del problema: la participación está centrada en la información y consulta. La Información entendida como el conjunto de datos, aspectos, nociones y/o hechos mediante los cuales los participantes reconocen y analizan una situación dada, y definen los elementos suficientes para intervenir. La consulta como el procedimiento mediante el cual los participantes opinan, intercambian conceptos y sondan alternativas frente a la situación de la cual se obtuvo información, a fin de ampliar la variedad de posibilidades de decisión.

Generación y selección de alternativas: la participación está centrada en la propuesta y concertación. La propuesta referida a la formulación coherente, sustentada, viable y factible por parte de los actores participantes del asunto, para transformar la situación de la que tuvieron conocimiento y alrededor de la cual efectuaron consultas. El nivel de concertación hace referencia al momento en el cual los actores participan con propuestas viables y factibles para transformar un hecho, que se pone de manifiesto para acordar la mejor alternativa, conforme a criterios de bienestar colectivo y teniendo en cuenta elementos como la factibilidad económica, técnica, social, ambiental y jurídica. El nivel de decisión alude a la selección bajo criterios validos en condiciones de igualdad real, de la mejor alternativa, entre varias, para la transformación de la situación discutida.

Gestión de alternativas seleccionadas: la participación centrada en el nivel de gestión es aquella en la cual los actores de la situación acordada, disponen de procedimientos, reglas de juego y acuerdos para el manejo de los recursos asignados durante el proceso de implementación, para poner en marcha la alternativa decidida. También, se refiere al conjunto de actividades que se deberán llevar a cabo secuencialmente para materializar la decisión tomada.

Monitoreo y evaluación: la participación está centrado en el control y la evaluación. El nivel de control es el referido a la intervención en el proceso de concreción de la propuesta definida, es el seguimiento a lo propuesto a fin de vigilar que en verdad se cumpla conforme a lo planteado. La evaluación está referida a los resultados obtenidos para así asegurar el aprendizaje continuo.

Consideraciones finales

La participación no es simple información ni consultas de opiniones, sino que implica tomas de decisiones y para esto se requiere de espacios que propicien el conocimiento, con tiempo suficiente y mecanismos claros, de los problemas y de las alternativas.

No se trata de generar espacios de participación para la imposición de una concepción de uno u otro. Se trata, en estos espacios, de construir creativa y concertadamente “algo nuevo”. Los diferentes actores (estado- organizaciones

comunitarias y sociales y sector privado) deberán participar de un proceso de concertación y negociación que inicia cuando se cambian posturas individuales en función de las prioridades e intereses que sean definidas conscientemente y de manera conjunta por la mayoría.

Si bien se está hablando de procesos democráticos, el método decisoro no es la votación o la asamblea deliberatoria. Es en realidad, un proceso de construcción sobre “el futuro” en el que todos los actores involucrados y los grupos sociales tengan la posibilidad de debatir sus posiciones, y al tiempo de escuchar otras y hacerse, por esta vía, partícipes de un acuerdo social en función del bien común.

15. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación se constituye en un eje transversal del Modelo de Gerencia Social aquí propuesto, porque se parte de la premisa de que es un factor que dinamiza y sirve de soporte a cada uno de los procesos de intervención social. La comunicación es la epidermis de la gerencia social y un elemento sin el cual es imposible generar cambio institucional y social.

Es por esto que desde la primera etapa de la implementación del Modelo hasta la última se debe procurar una comunicación veraz, clara, oportuna, participativa y directa con cada uno de los grupos de interés.

La Institución o equipo encargado debe comunicar al grupo a intervenir el qué, el porqué y el cómo del cambio y explicar detalladamente las expectativas para el futuro. Antes de que la mayoría de las personas puedan entender el cambio propuesto, ellas buscan respuesta a numerosas preguntas:

- ¿Qué representa este cambio para mí?
- ¿Qué representa este cambio para mis seres queridos?
- ¿Qué otras alternativas hay?
- ¿Existen opiniones mejores?
- ¿Si voy a contribuir al cambio, podré hacerlo?
- ¿Cómo aprenderé las nuevas habilidades que necesitaré?
- ¿Tendré que hacer sacrificio? ¿Cuáles serán estos? ¿Estoy dispuesto a hacerlos?
- ¿Es esta la dirección correcta que debemos tomar?

Es necesario que la institución busque alternativas de comunicación para ayudar a que el grupo a intervenir encuentre respuesta a estas preguntas y entienda el porqué del cambio.

El autor John Kotter propone siete principios para comunicar con éxito una visión de cambio:

1. Ser simple
2. Utilizar metáforas, analogías y ejemplos.
3. Utilizar diferentes foros.
4. Repetir, repetir y repetir.
5. Predicar con el ejemplo.
6. Referirse explícitamente a inconsistencias aparentes.
7. Escuchar y que lo escuchen.

A la hora de sensibilizar y comunicar es preciso seleccionar los medios y contenidos adecuados para cada público. No todos los grupos de personas tienen las mismas necesidades.

Los agentes comunicadores deben tener presente que ningún medio es tan efectivo como la comunicación cara a cara, pues es un medio humano y directo que hace sentir al otro importante y que permite construir relaciones horizontales basadas en diálogos de saber.

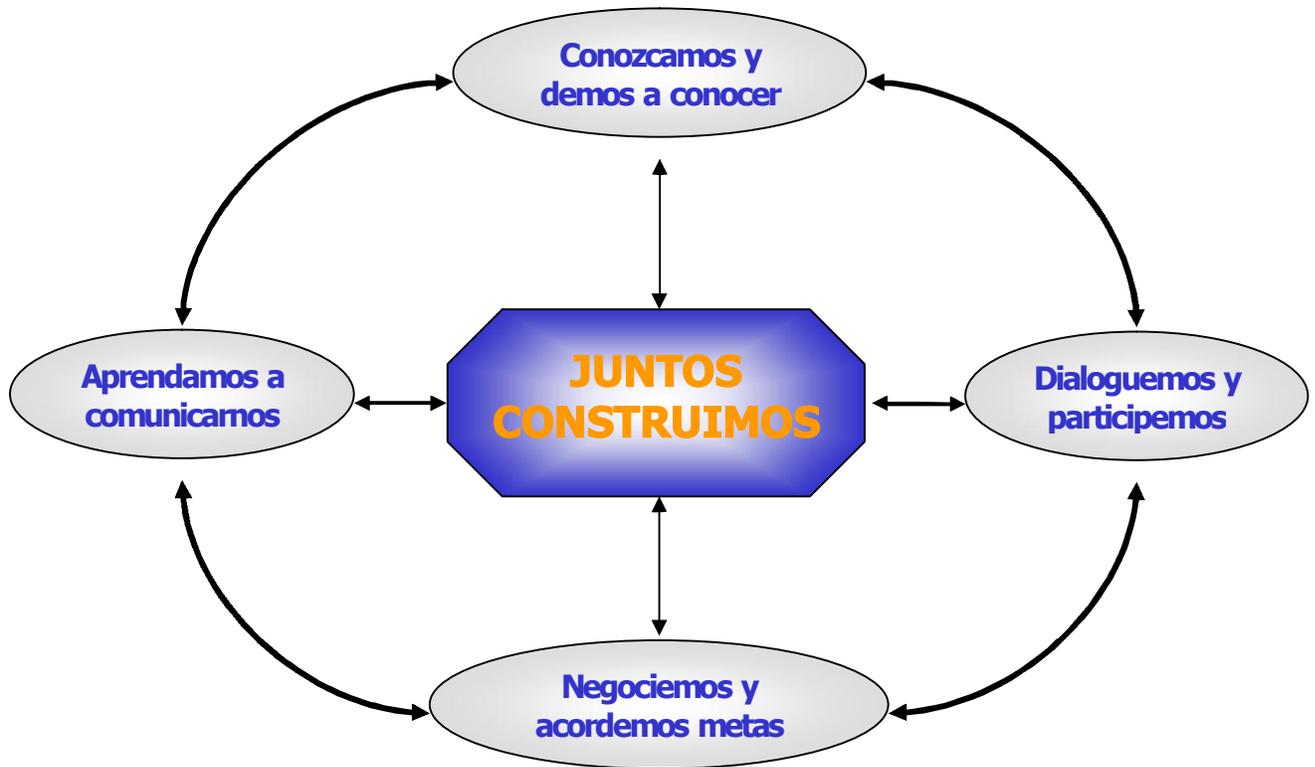
También, se debe procurar que la información llegue a todos los grupos de interés (empleados de la Institución o Proyecto, cofinanciadores, junta directiva, medios de comunicación, grupo a intervenir) y que haya buenos mecanismos de medición de la satisfacción y de retroalimentación. Estos serán de gran utilidad en cada una de las etapas.

Sentido de la información

- La información juega un papel esencial en el proceso de evaluación, es muy importante asegurarse que exista un flujo de información adecuado y con estrategias innovadoras que ofrezcan claridad y seguridad a cada uno de los actores.
- La información debe ser un insumo de aprendizaje que permita la incorporación de mejores prácticas y el crecimiento continuo, a través de una prescripción clara de los compromisos, medios, instrumentos, tiempos de la sistematización de cada uno de los actores que intervienen en la implementación.
- Es fundamental, la creación de espacios de interlocución que permitan de manera centralizada y cotidiana la reflexión y el análisis entre las áreas y actores comprometidos con los programas y políticas a desarrollar.
- Es importante explicitar o interpretar los objetivos de tal manera que sean precisos y verificables, para que los equipos gestores de proyectos sociales no pierdan de vista su compromiso con ellos y conviertan las actividades de la iniciativa en los fines.

A continuación se propone un proceso de comunicación a seguir, que puede resultar útil en las intervenciones sociales con los diferentes grupos de interés (internos y externos):

Gráfico N° 14 Modelo de comunicaciones para la gerencia social



“Aprendamos a comunicarnos”: generar espacios de aprendizaje sobre la comunicación entre los seres humanos.

“Conozcamos y demos a conocer”: tengo conocimiento de lo que sucede a través de diferentes medios y doy a conocer lo que deseo y considero importante.

“Participemos – Dialoguemos”: Propiciar la participación de los grupos de interés a partir del diálogo constructivo (expresión, catarsis, formulación de preguntas, solución de inquietudes, escucha, entre otras) y en pro de mejorar los niveles de educación.

“Negociemos – acordemos metas”: qué quieres tú, qué quiero yo, que me puedes dar, qué te puedo dar.

Herramientas comunicacionales que se pueden utilizar con los grupos de interés:

- Mesas de trabajo
- Reuniones de socialización

- Foros
- Visitas informales
- Celebraciones
- Reconocimientos
- Sensibilizaciones - campañas
- Talleres y cursos sobre comunicación.
- Vídeos/TV comunitaria
- Programa de radio comunitario
- Publicación de artículos en periódico comunitario.
- Cartillas/manuales/ Material didáctico.
- Periódicos murales, Afiches, e impresos en general.
- Presentación de la Institución y/o proyecto social.
- Balance social
- Boletines electrónicos trimestrales (informes)
- Página Web
- Vídeo de la institución y/o proyecto social.
- Visitas al lugar de intervención por parte de los medios de comunicación.
- Boletines de prensa
- Cartelera.
- Correo electrónico.
- Intranet
- Carpetas compartidas.
- Juntas directivas mensuales
- Asambleas anuales

Tabla N° 11 Estrategias comunicacionales

ESTRATEGIA	ACCIÓN	PÚBLICO	MEDIOS	RESPONSABLE
Aprendamos a comunicarnos	Desarrollo de la competencia comunicacional	Empleados	Curso. Talleres.	Gerente social y comunicador
	Desarrollo de habilidades comunicacional	Grupos de personas a intervenir.	Talleres.	Comunicador y coordinador temático

ESTRATEGIA	ACCIÓN	PÚBLICO	MEDIOS	RESPONSABLE
Conozcamos y demos a conocer	Diseño e implementación de medios de comunicación acordes para cada proyecto	Empleados	Cartelera. Correo electrónico. Intranet Carpetas compartidas.	Comunicador
		Grupos de personas a intervenir	Videos/TV comunitaria Programa de radio comunitario Publicación de artículos en periódico comunitario. Cartillas/manuales/ Material didáctico. Periódicos murales, Afiches	Comunicador (ayuda de free lance) Coordinador temático
		Cofinanciadores Junta Directiva	Presentación de la Institución Balance social Boletines electrónicos trimestrales (informes) Página Web Vídeo de la Institución	Gerente social Comunicador Coordinador administrativo
		Medios de comunicación	Visitas a las comunas (proyectos) Boletines de prensa Página web	Comunicador Gerente social
		Instituciones	Presentación gral de la Institución digital e impresa Vídeo de la institución Página web	Comunicador (ayuda de free lance)

ESTRATEGIA	ACCIÓN	PÚBLICO	MEDIO	RESPONSABLE
Dialoguemos y participemos/ Negociemos y acordemos metas	Diseñar e implementar espacios de comunicación cara a cara.	Empleados	Reuniones seguim. (sem.) Plenarias de trabajo (mens.) Tertulias (bimestral) Almuerzo al mes Celebraciones especiales Reconocimientos Sensibilizaciones - campañas	Gerente social Comunicador Coordinador temático
		Grupos de personas a intervenir	Mesas de trabajo Reuniones de socialización Foros Visitas informales Celebraciones Reconocimientos Sensibilizaciones - campañas	Gerente social Comunicador Coordinador temático
		Cofinanciadores Junta Directiva	Juntas directivas mensuales Asambleas anuales Sensibilizaciones - campañas	Gerente social Comunicador Coordinador Administrativo
		Instituciones	Visitas a las instituciones - Presentación de la Institución Reuniones Sensibilizaciones - campañas	Gerente social Comunicador Coordinadores Administrativo y temático

Indicadores de la comunicación

Los siguientes son algunos indicadores que pueden contribuir a medir la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas durante una intervención social, tanto a nivel institucional como hacia fuera.

Indicadores de Gestión

Espacios de formación en comunicación implementados para cada grupo de interés.

Medios de comunicación implementados por grupo de interés.

Espacios de comunicación generados para cada grupo de interés.

Comunicaciones emitidas/comunicaciones programadas (semana, mes)

Inversión por estrategia programada / inversión por estrategia ejecutada / población beneficiaria.

Compromisos programados / compromisos cumplidos.

Indicadores de Resultados

Nivel de satisfacción de cada grupo de interés con comunicación generada desde la Institución y/o el proyecto.

Nivel de la competencia de la comunicación en empleados de la Corporación.

Nivel de la competencia de la comunicación en grupo de intervención.

Indicadores de Impacto

Nivel de apropiación de herramientas comunicacionales por cada grupo de interés.

Mejoramiento de la capacidad de relación (diálogo-negociación-participación) de empleados y beneficiarios.

Nivel de recordación de las estrategias comunicacionales (campañas, mensajes).

Percepción de imagen de la Institución (evaluación).

16. RETOS DE LA GERENCIA SOCIAL: NUESTRA VISIÓN PARA GENERAR IMPACTO SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

Para plantear este último espacio de reflexión que por demás acompaña el modelo propuesto en toda su esencia, identificamos que es fundamental plantear algunos retos:

- El gerente social debe apostarle a un compromiso de todos y cada uno de los involucrados en la intervención social. Esto quiere decir que sus inmediatos colaboradores deben tener claridad en las apuestas de desarrollo social, y aquellos a quien se dirige la intervención, deben ver en dicha intervención un espacio donde se posibilita la transformación de determinada condición, pero además, donde el aprendizaje y la corresponsabilidad son elementos viables e indispensables, para generar competencias de índole grupal, y desde ésta dimensión se concreten opciones de mejoramiento y de empoderamiento.
- Visionamos como reto que el Gerente social se convierta en un transformador de las condiciones de inequidad y desigualdad que rodea a los seres humanos que habitan un determinado territorio. Debe abanderar un proceso de transformación y cambio que promueva la garantía plena de los derechos y responsabilidades aportándole a la generación de ciudadanía y soberanía, que permita que esto viabilice la generación de colectiva de valor público, participación y gobernabilidad.
- América latina requiere poder repensar desde el uso de la tierra , la legalidad de dicha tenencia, la productividad del suelo versus las demandas internas y externas de una región, la credibilidad y la visión que tienen los y las campesinas, los niños y las niñas, las y los adolescentes de sus gobernantes y de cómo se gobierna, la legalidad y los intereses que representan los gobernantes y quienes en su condición de oposición generan luchas de poderes que terminan por poner en mayor detrimento niveles de pobreza y aportar realmente poco a generación de unidad, todo esto requiere líderes empoderados en la visión de generación de impacto social, y estos a su vez demandan un acompañamiento de gerentes sociales desde la visión planteada.
- Creemos que un reto de particular importancia, es que todas las intervenciones en lo social deben ser verificadas desde su intención inicial, planificadas, debe hacerse un seguimiento riguroso que trascienda la medición de la gestión y los resultados, y debe contemplar fases finales de medición del valor público. Todo esto además, con un rotundo giro hacia la coherencia con lo que realmente requieren los territorios y lo que demandan los y las ciudadanas.

- La accesibilidad a los servicios, a los satisfactores de necesidades y lo más importante a la garantía de los derechos, no se debe continuar viendo truncada por la falta de acciones que atiendan los fenómenos sociales característicos de la América Latina de estos tiempos, se requiere un Gerente social que busque la convergencia de todos y cada uno de los actores involucrados, que viabilice la destinación de recursos, y todo esto fundamentado desde un cambio en las condiciones de inequidad establecidas, que se comprometa con mostrar los frutos de su intervención en función del mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano participativo, equitativo y sostenible.
- El Gerente social debe dimensionar herramientas como la gestión del cambio, la comunicación, la evaluación y el seguimiento y la sistematización de prácticas sociales, como aquellas que le permitan no generar intervenciones poco articuladas y en función de unos pocos intereses, dichas herramientas le proporcionaran elementos de replicabilidad, sostenibilidad y de medición del impacto así como, de reflexión permanente acerca de cómo, en donde, con que y con quienes planear el desarrollo social.

BIBLIOGRAFIA

Angela Maria Robledo Gómez. *Modulo de gerencia social y políticas públicas*. Julio 03 de 1998.

Armando Loera INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *La planeación estratégica en la Gerencia social*. Junio 2000.

AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. *La hechura de las políticas*, Segunda Antología, pags 15-91 México : Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa. 1996.

ARCOS, oscar y otros *Políticas sociales en Colombia*, Cinep-Colciencias 1980-2000

Bernardo Kliksberg del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo*. Junio de 2000.

B. Kliksberg, y otros autores. “*Pobreza, un tema impostergable* “ y “*Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente*”. 1994,1995

Bernardo Kliksberg del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *Hacia una Gerencia social eficiente, algunas cuestiones claves*. Rio de Janeiro, 7-9 de noviembre de 1996.” Primer congreso interamericano del CLAD, sobre reformas del estado y de la administración pública”.

Bernardo Kliksberg del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *Seis Tesis no convencionales sobre participación*.

Bernardo kliksberg. del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo *Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones claves*. 2003.

BABBIE, Earl. *Fundamentos de investigación social*. 2000.

Beatriz Helena Giraldo Reyes. *LA ACADEMIA COMO FORMADORA DE GERENTES SOCIALES* Seminario internacional de Gerencia Social. Universidad Javeriana, Santiago de Cali, Septiembre 15 de 2004.

BOYETT, Jimmie y BOYETT, Joseph. *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Editorial Norma. Colombia. 1999. p. 57

Carlos Gerardo Molina del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *Modelo de formación de políticas y programas sociales*. Washinton. D.C Noviembre 2000.

VÉLEZ VENEGAS, Carlos Alberto. *Gerencia social y procesos de comunicación comunitaria*. Mayo del 2000.

CORTINA, A. *Ética de la Empresa*. Madrid; editorial Trotta, 1994.

Caja de compensación familiar COMFAMA, *50 años del Subsidio Familiar*. Medellín. Septiembre 2004.

Comunicado de prensa del Banco Mundial No. 2004/309/s, *La pobreza mundial se reduce a la mitad desde 1981, pero el progreso es irregular ya que el crecimiento económico no llega a muchos países*. Washington DC. 23 de abril de 2004

Diplomado en Responsabilidad social, Fundación social- Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín Noviembre 2002.

DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Administración. 2001, p. 8, 46

SALABARRIETA, Dubán. *Modulo de gestión del talento humano*, Universidad de Antioquia. Octubre 29 del 2004.

Diccionario de la lengua española, real academia española, 22ª edición, 22.

DURSTON, John. *Revista CEPAL*, No. 69. Diciembre de 1999

Enrique, Vásquez H, Carlos E. Arambúro, L. Carlos Figueroa A, Carlos Parodi T. *GERENCIA SOCIAL. Diseño monitoreo y evaluación de proyectos*. Mayo 2002.

COHEN, Ernesto. *Las políticas y la gestión social en América Latina*. Septiembre 2004.

Empresas Públicas de Medellín , Corporación Futuro para la niñez . *Implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la componente social económica y cultural del proyecto Porce II. SIEMSEC*. Medellín. 1997.

Empresas Públicas de Medellín, subgerencia ambiental, *Marco de actuación para la participación en el desarrollo institucional y comunitario*. Medellín .Junio 2003.

Empresas Públicas de Medellín, subgerencia ambiental, *Evaluación de proyectos y construcción de indicadores sociales*; Medellín. Agosto de 2002

GIRALDO S., Fabio E. Corporación Futuro para la niñez .*Evaluación de impacto social, Sistema de programación, evaluación y seguimiento S.P.E.S* Medellín, Mayo 1993

Fundación social. Serie1,2,3 de Desarrollo integral local, *Una apuesta para superar la exclusión, La sistematización como responsabilidad social, evaluación del impacto del modelo DIL en la comuna 13 de Medellín*. Colombia . septiembre 2004.

Isabel Licha de INDES/BID. VI Congreso Internacional del CLAD. *La gerencia social como un enfoque innovador y democratizante de la gestión municipal*. Agosto de 2001.

Isabel Licha del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *El análisis del entorno herramienta de la Gerencia social*. Washinton D.C Noviembre 2000.

Isabel Licha del INDES –Instituto Interamericano para el desarrollo social-, Banco Interamericano del Desarrollo. *Las herramientas de la gerencia social*. Washinton D.C Septiembre 1999.

Heloisa Primavera. *Gerencia Social y Epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Octubre de 1997.

Julia Reyna de Zuluaga, *Gerencia Social: Nuevo paradigma en la formación profesional* , Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigaciones Sociales, Programa de Extensión Departamento de Trabajo Social. Medellín, Colombia. Imprenta Departamental de Antioquia. Octubre de 1997

Karen Marie Mokate, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el desarrollo social –INDES-. “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”. *El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la Gerencia Social*. Agosto de 2000.

Karen M.Mokate “ la Gerencia Social: Una Apuesta para dar identidad al campo. Seminario Internacional de Gerencia Social. Santiago de Cali . Septiembre 16 del 2004.

Ley 152 de 1994, julio 15. Por la cual se establece la Ley Organiza del plan de desarrollo. Congreso de la republica de Colombia.

Mucchielli, Alex (Director), Isabelle Blanquis-Gasser, Jocelyne Bonnet, Charles-Oliver Carbonell, Pierre Collettere y otros. *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales*. 1996.

MANFRED MAX – Neff y otros. Desarrollo a Escala Humana, Una opción para el futuro. CEPAAUR. Fundación DAG. Hammarskjold.

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

MORENO AGUILAR, Margarita, PEREYRA LÓPEZ, Luis Fernando y ALCAZAR, Ricardo Miguel. Artículo Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México.

Olga, Nirenberg. Josette, Brawerman. Violeta, Ruiz. *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes a la racionalidad y la transparencia*. 2003

Ricard Marí Mollà, Purificación Sánchez Delgado, Irene Gastaldo Bartual. *Aproximación al modelo de diagnóstico pedagógico*. Departamento MIDE. Universitat de Valencia. 1. Reflexiones epistemológicas . 2001

SALAZAR VARGAS, Carlos. *Las políticas públicas Universidad Javeriana*, ciencias jurídicas, colección profesores No 19. Colombia capitulo I Págs. 34-83

TOIRAC, Roxana León. *Artículo Cambiando el Cambio*,. Diciembre 2002.

QUINTERO URIBE, Víctor Manuel. *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores. Segunda edición*. Agosto de 1996.

VALENCIA RESTREPO, Carlos Alberto. *Estrategia por Proyectos: Planeación estratégica y gerencia de proyectos*. Colombia. 1998, p. 1-7.

VARGAS VELÁSQUEZ, Alejo. *El estado y las políticas publicas* . Almudena editoriales. Colombia , 1999 pag. 167^a 196.

VILLACRÉS CÁRDENAS, Guillermo. Catedrático, Especialización Gerencia Estratégica, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia. Septiembre de 2004.

Universidad de Antioquia, Facultad de ingeniería , posgrado de ambiental. *Curso de Modelos prácticos para planeación , seguimiento y evaluación de la gestión ambiental, aplicado a la subgerencia ambiental*. Medellín , junio 2004.

Universidad pontificia Javeriana, Universidad del Valle. *Primer encuentro internacional de gerencia social*. Santiago de Cali . septiembre 2004.

www.fund-encuentro.org/foro/Modelo/Grupos/grupoforoactualiza.htm

www.libreriapedagogica.com/butlleti16/la_investigacion_cientifica_del...

www.nalejandria.com/akademeia/humanista

www.iigov.org/papers?p=5_0033

www.c5.cl/ieinvestiga/actas/ribie98/183.html

tqmasesores@tqm.es <http://www.tqm.es/>

[Http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos.html](http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos.html).

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.gestiopolis.com/>

**ANEXO. MANUAL DEL MODELO DE GERENCIA SOCIAL COMPROMETIDO
CON LA GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL.**