

La gerencia del desarrollo social: un reto para el siglo XXI

• • • • • CÉSAR JARAMILLO LONDONO*

La profunda transformación que actualmente experimenta el sistema capitalista internacional se expresa en la reconfiguración del espacio económico mundial, en el que los bloques regionales adquieren preeminencia como medio para ampliar y liberar los mercados nacionales.

El nuevo entorno ha obligado a todos los países, pero con mayor intensidad a los menos desarrollados, a realizar importantes cambios internos. Desde el decenio de los ochenta, en América Latina se aplican reformas estructurales que buscan mantener la disciplina fiscal, fijar prioridades en la asignación del gasto público, ampliar la base impositiva, liberar el sistema financiero, privatizar las empresas estatales y, en general, desregular la actividad económica. A la par de estas reformas se promueven ambiciosos planes de integración para que los países se incorporen a la economía internacional de manera competitiva y aceleren su desarrollo.

LOS PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DEL SECTOR SOCIAL

En los dos últimos decenios, el modelo de Estado intervencionista y benefactor degeneró en un cúmulo de problemas como el burocratismo, la centralización, el despilfarro de recursos y la corrupción. A la sombra de este modelo han aparecido cuatro clases de privilegiados que lo definen: los empresarios sobreprotegidos, la burocracia, los políticos clientelistas y los dirigentes sindicales de las empresas estatales.

Este modelo de bienestar social, inscrito en la concepción de un Estado benefactor y asistencialista, ha originado situaciones

de dependencia institucional que no sólo erosionan la viabilidad financiera del sistema, sino que también llevan a que se subestimen las capacidades y los recursos de las poblaciones a las que se pretende atender con los programas sociales. A raíz de la crisis económica presente desde el decenio de los ochenta y por las nuevas tendencias globalizadoras del mercado, se han evidenciado diversos problemas de gestión que son insostenibles de acuerdo con el actual modelo de desarrollo económico, que exige calidad, eficiencia y eficacia en la organización de los servicios sociales. En seguida se describen los principales.

Descoordinación institucional

Hay una grave falta de integración, coordinación y convergencia entre las instituciones públicas y privadas que intervienen en la prestación de los servicios sociales. En consecuencia, el sector social aparece como un mercado competido, en el que cada organización busca para sí los mejores resultados, olvidando el beneficio social común, producto del trabajo coordinado de las entidades. Este problema ha debilitado la concertación de políticas y recursos financieros, lo que con frecuencia propicia superposición, despilfarro y atención aislada de los problemas sociales en una misma área geográfica.

Carencia de un sistema de información

No hay redes de información interinstitucional con datos actualizados que permitan diagnosticar la magnitud de las necesidades sociales ni la disponibilidad de recursos institucionales; ni tampoco evaluar su efecto en la comunidad. Este vacío afecta la

*Trabajador social colombiano. Universidad Pontificia Bolivariana.

calidad en la gestión de las instituciones y programas sociales, en la medida en que el proceso de toma de decisiones gerenciales no se basa en datos confiables y precisos. De igual modo, obstaculiza la aplicación de estándares de control y calidad que permitan identificar y seleccionar los programas y servicios más eficientes y de mayor beneficio social.

Escasez de recursos financieros

Los recursos para financiar los programas de bienestar social han sido tradicionalmente insuficientes para atender las necesidades básicas. Asimismo, una gran proporción de esos recursos se emplea en gastos de administración para sostener inmensas burocracias, en desmedro de la inversión social. La fluctuación de los flujos financieros provoca la inconstancia y discontinuidad de los programas sociales en el mediano y largo plazos.

Debilidad técnica en los procesos de planeación

La formulación de los planes, programas y proyectos muestra un desarrollo incipiente, caracterizado por la carencia de complementariedad interinstitucional, factibilidad financiera y coherencia técnica. Como resultado, el establecimiento de objetivos, metas y estrategias carece de criterios técnicos, ya que aquéllos son meros enunciados de buenos propósitos, por lo que es difícil verificarlos y evaluarlos. En relación con esto, hay también un uso precario de las técnicas de evaluación social, lo que impide conocer el desempeño final de los programas y proyectos sociales, ya sea por la escasez de instrumentos o la insuficiencia de recursos humanos capacitados para aplicarlos.

Excesiva burocratización y centralismo

La estructura organizacional de las instituciones sociales del sector público es de una verticalidad y rigidez tal que impide el ajuste y la innovación a fin de atender nuevos problemas sociales. Ello paraliza la acción operativa y estratégica de la institución, en la medida en que ésta se torna lenta e inflexible, obstruyendo el acceso de las comunidades más necesitadas a los beneficios de los programas.

La combinación de estos problemas ha generado una cultura organizacional fuertemente tributaria del modelo tradicional, en el que predominan las estructuras piramidales, las decisiones autoritarias y la carencia de estímulos a la creatividad y la innovación.

En general, las instituciones de bienestar social han perdido la capacidad para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, pues están muy preocupadas en la administración del problema cotidiano, las tareas de rutina y las decisiones operativas. Esta mentalidad provoca falta de liderazgo y visión de futuro frente a la nueva dinámica de las necesidades sociales en el actual entorno del desarrollo. En definitiva, estas condicio-

nes mantienen en el atraso a las instituciones del sector social.

Por lo anterior es imperativo replantear el modelo por medio de la implantación de la gerencia social, la cual busca la racionalización de las entidades de bienestar social y el aumento de su productividad mediante la incorporación de técnicas modernas de gestión para afrontar un escenario de apertura económica.

EL NUEVO PARADIGMA DEL DESARROLLO SOCIAL

Para encarar los problemas de gestión en el sector social, en los últimos años los gobiernos latinoamericanos han emprendido una nueva forma de acción social basada en la concepción neoliberal. Como ésta cuestiona el papel del Estado como productor de bienes y servicios sociales, se está adoptando un nuevo tipo de Estado, denominado regulador y basado fundamentalmente en la competencia, el mercado y la iniciativa privada.

En esta propuesta se plantea una fuerte presencia del Estado en funciones que le son esenciales, como la seguridad, la justicia, la salud, la educación y el bienestar social, y una menor en los campos donde el sector privado se desempeña con mayor eficiencia, como la actividad empresarial.

Esta nueva concepción del Estado tiene enormes repercusiones en la formulación de las políticas sociales, ya que en un entorno de mercado se tiende a trasladar la racionalidad económica a la esfera de las políticas sociales mediante la aplicación de los principios de privatización, iniciativa particular, competencia y regulación mercantil en la organización de los servicios sociales. Como resultado, las instituciones de bienestar social sufren profundas transformaciones en la medida en que se promueve el desmantelamiento de entidades nacionales, la descentralización —mediante el traslado de competencias y recursos a las entidades locales—, la iniciativa particular en la prestación de servicios sociales, la canalización de la inversión social mediante el empleo de los subsidios a la demanda y no a la oferta de servicios, la concentración de las acciones y la reglamentación de los fondos sociales. Enseguida se destacan algunos aspectos.

Utilizar la focalización

La focalización es un criterio para la formulación de programas que se caracteriza por identificar, con la mayor precisión posible, al conjunto de los beneficiarios potenciales con el objetivo de generar un efecto per cápita elevado mediante transferencias monetarias o la entrega de bienes y servicios. Por tal razón, es recomendable a fin de que los programas sociales atiendan efectivamente a los sectores objetivo y evitar que se dispersen hacia otros grupos sociales de mejor condición económica.¹

1. Rolando Franco, "Cómo hacer más eficientes las políticas sociales en la década de los noventa", *Memorias del Seminario Políticas Sociales, Desarrollo Regional y Modernización del Estado*, Pereira, Corpes de Occidente, 1993, p. 30.

Impulsar la descentralización

Es imperativo descentralizar los programas sociales para acortar las distancias entre las instancias de decisión y quienes los operan. Su propósito principal consiste en asegurar una estrecha relación con las comunidades por medio de la delegación de facultades y recursos para así satisfacer las necesidades sociales de su entorno. Resulta evidente que la dimensión local, expresada en la participación comunitaria, es el escenario más adecuado para la organización y el funcionamiento de los programas sociales, ya que permitirá una mayor sencillez normativa que facilite el acceso de la población beneficiaria.

Desde una perspectiva gerencial, las mejoras en la productividad de las políticas y los programas sociales derivadas de la descentralización tienen un gran significado. Por su naturaleza estos programas requieren de una gerencia adaptable, abierta y flexible, que tiene un ámbito propicio en los modelos de gestión descentralizados. Éstos harán posible el contacto eficaz con entornos fluidos y cambiantes como el de los programas sociales.²

Buscar la eficiencia y la eficacia máximas

Obtener el mayor resultado posible de los recursos y aprovechar los que están subutilizados se ha convertido en un objetivo prioritario, en una época en que por lo general se han acrecentado las dificultades para obtenerlos. Por tanto, es necesario implantar una gestión racional de los servicios de bienestar social que permitan optimizar la eficiencia y la eficacia en la inversión social.

Conformar las redes sociales

La constitución de redes sociales es una de las estrategias fundamentales para evitar la dispersión de los programas y asegurar una mayor coordinación de éstos. Es necesario buscar la configuración de un sistema de bienestar social, que permita mayores niveles de planificación y gestión de forma racional y eficaz, por medio de un enfoque intersectorial e interinstitucional que se traduzca en la óptima combinación de servicios y responsabilidades institucionales, con miras a la solución de los problemas sociales.

Establecer sistemas de información y evaluación

Es prioritario incorporar innovaciones tecnológicas en materia de gestión, procesamiento y registro de la información. Asimismo, es necesario emplear indicadores sociales cualitativos y

cuantitativos que señalen en qué invertir los recursos disponibles y cómo hacerlo. Esto permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios, al permitir asignar de manera más racional los recursos.

La evaluación de los programas sociales es un factor que incide notablemente en la calidad de la gestión social. Gracias a ella es posible determinar la productividad social con base en el estudio de variables organizacionales, como la relación costo-beneficio, costo-eficiencia, calidad y tamaño de la institución. La evaluación social se convierte, entonces, en una herramienta de gestión de vital importancia para los gerentes sociales, en la medida en que obtienen retroalimentación continua en la ejecución de los programas sociales.

Fomentar la participación del usuario

Invitar al usuario a constituirse en actor central en la prestación de los servicios permite establecer nuevas relaciones entre los encargados de los programas y la población. Esta nueva orientación obliga a resaltar el papel de los usuarios como productores del servicio en vez de ser sólo receptores pasivos de beneficios. De igual manera, conviene vincular al usuario con las instancias decisorias de la institución, para que se constituyan en protagonistas del proceso de diagnóstico, control y evaluación de los programas sociales. Esta concepción abandona los patrones tradicionales de caridad y beneficencia arraigados en la prestación de los servicios sociales en Colombia. Ésta será la mayor tarea de los próximos años para los gerentes sociales.

En los párrafos anteriores se enuncia una forma diferente de alcanzar el desarrollo social. Ésta configura paulatinamente nuevos instrumentos y estrategias de desarrollo social, que requieren de intensa investigación para aplicarlos de manera adecuada y con ello facilitar la orientación de las instituciones y los programas sociales con una perspectiva de cambio social e institucional.

La provisión de bienestar social no ha quedado al margen del amplio proceso de racionalización que afecta al conjunto de la actividad productiva. En efecto, con las actuales tendencias del neoliberalismo y la modernización institucional en América Latina, surge la gerencia social como un instrumento de gestión orientado a formular y ejecutar los programas sociales de conformidad con los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia. De esta manera, se busca superar los numerosos problemas del actual modelo institucional de bienestar social.

LA GERENCIA SOCIAL

Debido al dinamismo del entorno actual, las organizaciones de servicios sociales afrontan un período de incertidumbre e inestabilidad que afecta su futura supervivencia. Estas transformaciones se aceleran rápidamente, generando una elevada turbulencia que vuelve anacrónicos los tradicionales conceptos y estrategias administrativas del bienestar social.

2. Bernardo Kliksberg, "¿Cómo reformar el Estado para luchar contra la pobreza?", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 5, México, mayo de 1992, p. 480.

De la administración asistencialista a la gerencia social

En un escenario en el que la interdependencia y la complejidad son cada vez mayores, las instituciones de desarrollo social deben reevaluar los patrones administrativos cerrados y mecanicistas para adoptar un enfoque en el que el proceso de cambio se convierta en la esencia. Las entidades del sector social no tienen otra opción, ante la creciente exigencia de calidad y rapidez en la satisfacción de las necesidades sociales. Para enfrentar el cambio es imperativo que estas organizaciones establezcan estructuras y estrategias flexibles, dinámicas y adaptativas, que le permitan ajustarse a los nuevos requerimientos del entorno.

Es pues urgente pasar de la administración asistencialista a la gerencia social, ya que ésta propicia la búsqueda de la innovación y la configuración de una visión de futuro. Estas instituciones deben incorporar modernas técnicas de gestión a fin de construir una cultura empresarial fundamentada en la iniciativa creadora, la competitividad, la acción, el aprovechamiento de las oportunidades y la fluidez organizacional.

Las nuevas tecnologías gerenciales

El paradigma en materia de organizaciones está cambiando. Los modelos burocráticos convencionales están cayendo en desuso en todo el mundo, tanto en el sector público como en el privado. Hay avances importantes en otras vías, desde formas de organización basadas en proyectos hasta las que procuran maximizar la flexibilidad y para ello establecen las relaciones dentro de la entidad, recurriendo a estructuras ambiguas, abiertas y a las relaciones horizontales. El sector social muestra atrasos en la implantación de este tipo de modelos.³

Se destaca la labor de la gerencia en el sector social porque en este campo hay una perspectiva promisoriosa para superar la problemática social. En un entorno de creciente complejidad, la gerencia constituye un factor clave para obtener resultados, al concebir nuevas soluciones.

Cambios en la dimensión del bienestar social

También se han generado cambios trascendentales en las estrategias y técnicas para atender las necesidades sociales, así como en la interrelación de la población con las políticas y los programas de bienestar. Esto se expresa en la evolución del concepto de bienestar social, más allá de sus funciones originarias de apoyo y alivio, para enfocarse cada vez más a la prevención.

En esta nueva concepción del bienestar social se asigna la mayor prioridad a las funciones de desarrollo y prevención; así, se incluyen programas para elevar la calidad de vida de los sectores más vulnerables de la población, estimulando proyectos de

autoayuda y adoptando nuevas pautas de participación. En esta perspectiva, los conceptos de asistencia y caridad se han subordinado a los de participación, adopción de decisiones, esfuerzo propio, autosustentación y maximización del potencial humano.

En general, se está otorgando el mayor respeto a las características de la comunidad y buscando su participación en todo el proceso de planificación, gestión y evaluación de los programas sociales.

De igual manera, se está olvidando el paradigma burocrático y autocrático, según el cual emprender un programa social de arriba hacia abajo imponiéndolo a la población lo haría operar adecuadamente. En la práctica, el enfoque de determinar desde arriba qué es lo que la población supuestamente necesita ha mostrado severas limitaciones. Los programas sociales implican relacionarse con una población que tiene sus propias ideas sobre cuáles son sus necesidades. Aquéllas deben respetarse escrupulosamente para hacerlos eficientes. Por otra parte, la población quiere una participación activa en el programa y no ser su mero objeto pasivo. Todo ello exige revisar la estrategia organizacional tradicional del sector social.⁴

Asimismo, se plantean cambios en las instituciones a partir de la adopción cada vez más generalizada de la idea de la autosustentación. Se puede ayudar a una comunidad para que construya un camino excelente que dé acceso a lugares importantes; sin embargo, si no hay autosustentación, la solución tendrá una duración limitada. Se deben generar capacidades en las localidades para que se efectúe el mantenimiento permanente del camino. Una vez que se suspenda la cooperación, emigren los expertos y cambien las personas, si el programa social no cultivó las capacidades de autosustentación, definitivamente tendrá escaso efecto, ya que no modifica aspectos profundos de la cultura de esa población.⁵

Nuevo modelo de gestión social

En consecuencia, la gerencia social es un término que se ha acuñado en los últimos años a partir del desplazamiento de técnicas gerenciales del sector privado al público, con el fin de adaptarse mejor a los desafíos de una sociedad moderna. No obstante, aquélla surge como un campo de especialización de la gerencia general, de particular complejidad debido a que se circunscribe a la dinámica de los servicios sociales.

La gerencia social es, entonces, un nuevo modelo de gestión para el sector social, basado en técnicas y enfoques gerenciales modernos, como la gerencia estratégica, la calidad total, la gerencia del servicio, el mercadeo y la reingeniería. El propósito es que las instituciones y programas sociales adopten el nuevo paradigma del desarrollo social, orientado por los criterios de calidad, eficiencia y eficacia. El nuevo enfoque reconoce en la comunidad un actor que define y participa en el planteamiento de soluciones y en la construcción de redes interinstitucionales

3. Bernardo Kliksberg, "¿Cómo enfrentar la pobreza? Dilemas gerenciales y experiencias innovativas", *Administración y Desarrollo*, núm. 29, Santa Fe de Bogotá, diciembre de 1991, p. 52.

4. *Ibid.*, p. 48.

5. *Ibid.*, p. 49.



La gerencia social es [...]

*un nuevo modelo de
gestión para el sector
social, basado en
técnicas y enfoques
gerenciales modernos,
como la gerencia
estratégica, la calidad
total, la gerencia del
servicio, el mercadeo y
la reingeniería*

para movilizar recursos, energías y esfuerzos en proyectos que eleven su calidad de vida.

Participación y organización de la comunidad

Cabe señalar que la gerencia del desarrollo social debe basarse fundamentalmente en la participación y organización de la comunidad. Ésta constituye la más poderosa fuerza del progreso social, puesto que estimula las iniciativas, descubre las capacidades ocultas y activa la voluntad de las personas. Además, dicha gerencia no supone la satisfacción de necesidades, sino el fortalecimiento de las capacidades individuales, grupales e institucionales para afrontar demandas sociales recurrentes y en expansión.

La dimensión multiinstitucional

La gerencia social demanda un tipo muy particular de gestión: la dimensión multiinstitucional. Ello se debe a que el sector social está integrado por numerosas organizaciones, públicas y priva-

das, que necesitan formular estrategias de coordinación y cooperación interinstitucional para atender los problemas sociales.

EL GERENTE SOCIAL

Hasta hace algunos años no se consideraba necesaria la formación de gerentes sociales. Por ello, el sector social carece de una gestión especializada. La dirección de las instituciones está encomendada a profesionales de campos sectoriales, como médicos, abogados y educadores que, a pesar de su calificación, no poseen formación gerencial para la gestión de los programas sociales en su marco característico, en el que impera la incertidumbre, la conflictividad, la escasez de recursos, las presiones múltiples y las negociaciones permanentes.⁶

Asimismo, se advierte un carácter político y clientelista en la administración de algunas instituciones y programas sociales del sector público. Así, se designa para dirigirlos a un político, sin considerar la formación que requiere el desempeño del cargo. Los grupos políticos asumen la dirección de las entidades de bienestar social por medio de negociaciones burocráticas, intercambio de favores y prebendas electorales. Este proceder no constituye una garantía de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos destinados a los programas sociales. Por el contrario, son frecuentes la corrupción y el despilfarro.

Programas de formación avanzada en gerencia social

En general, la escasa calificación gerencial del personal directivo de las instituciones sociales ha originado numerosos problemas administrativos. Para afrontarlos, es necesario establecer una especialización en gerencia social, con criterios de formación avanzados y modernos. ¿Cómo conducir un programa social y qué perfil de gerente se requiere en un entorno de globalización económica?

Esta interrogante tiene una importancia estratégica, porque los recursos humanos son un factor clave para el éxito de los programas sociales. En la actualidad varias universidades de Colombia han incorporado esta especialización en sus programas de formación avanzada. Sin embargo, la preparación de gerentes sociales muestra un claro atraso con respecto a las capacidades específicas que demanda la conducción de un programa social.

Los profesionales egresados de esos programas han sido instruidos sólo para manejar estructuras burocrático-formales, elaborar organigramas, manuales de normas, descripciones de puestos, mandar memorandos, pensar en términos de un escenario único y proyectar programas y presupuestos a partir de datos históricos. Este tipo de formación es cuestionable, pues las instituciones de bienestar social laboran en un entorno de cambio acelerado, donde el futuro es muy diferente del pasado. Por esto, el gerente social debe estar capacitado para actuar en

6. Bernardo Kliksberg, "Cómo reformar...", *op. cit.*, p. 479.

un mundo muy complejo, lo que requiere una preparación más amplia que la tradicional.

El gerente social debe tener las siguientes características:

Asumir la inestabilidad y la incertidumbre

El gerente social debe asumir la inestabilidad y la incertidumbre desde una perspectiva que genere e integre varios escenarios de actuación institucional. Esta habilidad le permitirá anticiparse a los rápidos cambios en la dinámica social con el fin de formular vías para atender las nuevas necesidades. La experiencia demuestra que las políticas sociales enfrentan una gran incertidumbre, por lo que el gerente social debe ser capaz de adaptarse a circunstancias nuevas e imprevistas mediante la aplicación de la gerencia estratégica.

De igual modo, al gerente social no le basta dominar un campo específico del conocimiento. Debe haber desarrollado las mejores destrezas y habilidades para lidiar con ese mundo complejo. En particular, debe ser capaz de innovar, experimentar e improvisar, así como de analizar las perspectivas en diversos escenarios sin perder de vista la misión institucional.

Fortalecer la coordinación interinstitucional

Con el propósito de cumplir sus extensas metas y optimizar recursos escasos, los programas involucran numerosos organismos del sector público y variados sectores de la sociedad civil. De esta forma, el gerente social debe procurar la coordinación horizontal con otros organismos de la administración pública ubicados en áreas colindantes y en la misma región, y la vertical con las regiones y municipios, al igual que con la sociedad civil y la política económica.⁷

Esta particularidad exige que el gerente social identifique y negocie aspectos comunes en las redes sociales. A diferencia del método adicional, en este caso no se puede recurrir a la jerarquía, sino convertirse en un facilitador de la cooperación interorganizacional para dotar de mayor eficiencia al sistema de bienestar social.

Promover la organización y la participación de la comunidad

Otra función básica del gerente social es impulsar y apoyar los procesos de organización y participación de la comunidad en proyectos de desarrollo. En este sentido, su meta fundamental es fortalecer el tejido social para que pueda actuar de manera autónoma. Las tentaciones paternalistas y las estrategias manipuladoras deben sustituirse por la búsqueda persistente de con-

7. Nersa Cárdenas, *La política social en América Latina: obstáculos y retos*, Estudios de Coyuntura, núm. 5, Caracas, octubre de 1991, p. 111.



El gerente social deberá tener gran capacidad para adaptarse al perfil de organización del siglo XXI, cada vez más innovadora, flexible y descentralizada. En vísperas del año 2000 se está destruyendo el modelo burocrático

diciones favorables para que la población aplique sus propias energías y potencialidades. Para ello, será necesario apoyar una mayor articulación y organización de aquélla, acrecentar las actitudes en favor de dicha participación por parte del gerente social, hacerle tomar conciencia de los sutiles e innumerables disfraces del paternalismo y dotarlo de conocimientos sobre las dificultades en los procesos participatorios.⁸

Excelentes capacidades políticas

El gerente social debe también contar con buenas capacidades políticas. En la gerencia moderna se reconoce que parte significativa de su trabajo consiste en hacer política. Esto no se refiere a la sectaria, de grupo ni de partido. Más bien implica influir en la compleja trama de las sociedades organizadas donde hay un juego permanente de intereses, coaliciones y negociaciones.

Gran parte de la vida de los organismos del sector público se constituye de complejas relaciones de negociación interburocrática, coaliciones entre ellos, conexiones entre las entidades públicas y la sociedad civil, ejercicio de presiones y cabildos.⁹

8. Bernardo Kliksberg, "Cómo reformar...", *op. cit.*, p. 482.

9. Bernardo Kliksberg, "¿Cómo formar gerentes públicos?", *Ciencias Económicas*, vol. IX, núm. 1 y 2, Costa Rica, febrero de 1989, p. 148.

Apegarse a los nuevos desarrollos gerenciales

Por último, el gerente social deberá tener gran capacidad para adaptarse al perfil de organización del siglo XXI, cada vez más innovadora, flexible y descentralizada. En vísperas del año 2000 se está destruyendo el modelo burocrático. Las empresas más exitosas del mundo son más descentralizadas, totalmente flexibles y algunas han desechado el organigrama para maximizar la adaptación a un entorno de cambio acelerado.

En general, las características del gerente social lo destacan como un importante agente de cambio social e institucional. Los países de América Latina requieren de gerentes sociales comprometidos con la ampliación de los espacios democráticos, la transparencia pública y la búsqueda de un modelo social que elimine la extrema pobreza. El gerente social, en adición a la responsabilidad de cualquier gerente —esto es, asegurar la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad económica y social de la institución—, debe coadyuvar a la ampliación de la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.¹⁰

AGENDA PARA LA INVESTIGACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

Como se ha expuesto, la gerencia requiere de especial atención en las entidades de desarrollo social. Por ello es necesario examinar los programas sociales en lo relativo a sus problemas de organización y sus prácticas gerenciales. De esto se derivan tecnologías de gestión para la planificación eficaz, la aplicación y la evaluación de las acciones en este campo.¹¹

La conformación de un modelo de gerencia social parte en lo fundamental de la concepción del hombre respecto a su vida y a la transformación individual y colectiva que realizan las instituciones cuando gestionan el bienestar social.¹² Cabe resaltar las carencias en la conceptualización de la gerencia social, por lo que es necesario impulsar la construcción de su marco teórico.

Esta construcción teórica debe partir del análisis de la situación política, económica y social de los países latinoamericanos, ya que los procesos de modernización en la región plantean nuevas relaciones sociales. Éstas exigen que se elabore un marco conceptual para que los servicios sociales operen según los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia que hoy se exigen.¹³

Este proceso de investigación puede partir de numerosos casos en América Latina. Las experiencias de Villa del Salvador, en Perú, y la de la Corporación Antioquia Presente, en Colombia, demuestran que las organizaciones sociales que recurren a métodos gerenciales modernos y con la participación de la población pueden obtener resultados considerables. La investigación en gerencia social deberá incluir los siguientes aspectos:

10. Julio Silva-Colmenares, "Estado, gerencia y política social", II Foro Internacional de Gerencia Pública, Univalle, Cali, 1993, p. 15.

11. Nersa Cárdenas, *op. cit.*, p. 110.

12. María Muñoz, "Fundamentos de los estudios de gerencia social", *Acción Crítica*, núm. 32, Lima, octubre de 1993, p. 42.

13. María Muñoz, *op. cit.*, p. 41.

- Determinar las consecuencias de la implantación del modelo de desarrollo neoliberal en la formulación de las políticas sociales para el decenio de los noventa.

- Identificar los instrumentos y las estrategias más eficientes y eficaces para alcanzar un mayor desarrollo social en un entorno de internacionalización económica.


- Definir el perfil del gerente social, en particular los valores, las habilidades y los conocimientos que requiere para dirigir instituciones y programas sociales.

- Determinar los enfoques y las técnicas gerenciales más adecuados para el sector social, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. Este análisis puede iniciarse con el de los resultados que han obtenido algunas instituciones y programas sociales en la aplicación de ciertas técnicas.

- Diagnosticar la organización del sector social, para definir los principales problemas y debilidades que afectan la calidad de la gestión social.

CONCLUSIONES

Por lo señalado en este trabajo es necesario emprender investigaciones para consolidar el marco conceptual de la gerencia social, ante la escasez de estudios sobre este tema. El objetivo a mediano plazo es formular estrategias para que los servicios sociales se ajusten a un entorno que exige racionalización, productividad y competitividad.

La gravedad de los problemas sociales que afronta la región requiere de una profunda reinención del sector social en los ámbitos público y privado. Se debe establecer un sector social que cuente con tecnología moderna y que esté mucho más cercano a las instancias superiores de decisión gubernamental para que cuente con una imagen de mayor peso en el conjunto del aparato público y la sociedad. La gerencia del desarrollo social se convierte, entonces, en una formidable estrategia para hacer realidad este propósito, por lo que su desarrollo y consolidación es un gran reto para el siglo XXI. 

Bibliografía adicional

Castañeda, Tarcisio, *La gerencia en el sector social: qué, cómo y para quién. Gerencia pública en Colombia*, Consejería Presidencial para la Modernización del Estado, Santa Fe de Bogotá, 1994, pp. 283-299.

Franco, Rolando, "Planificación social: problemas y perspectivas", *Interamericana de Planificación*, vol. XVII, núm. 68, Guatemala, diciembre de 1983, pp. 7-20.

Kliksberg, Bernardo, "Una nueva agenda para las ciencias administrativas", *Administración y Desarrollo*, núm. 24, Santa Fe de Bogotá, diciembre de 1987, pp. 9-28.

—, "Gerencia social: una revisión de situación", *Administración y Desarrollo*, núm. 29, Santa Fe de Bogotá, diciembre de 1988, pp. 9-23.

Muñoz, María, "Desarrollo gerencial del bienestar social. Diseño de proyectos de bienestar social", CELATS, Cali, 1994, 155 páginas.