

# "Gerencia social: elementos para un paradigma en construcción"

*M-Lorena Molina Molina  
Nidia Esther Morera Guillen*

## RKSUMEN

Este artículo aporta elementos referidos a los problemas de gestión de las políticas sociales. El conjunto de tales debilidades, constituyen los fundamentos para imaginar diversas alternativas teóricas en cuanto a la gerencia de los servicios sociales. En esta perspectiva las autoras destacan elementos para la construcción de un enfoque alternativo de gerencia social que sintetiza aportes del Trabajo Social, las Ciencias Administrativas y Sociales.

## INTRODUCCIÓN

La pobreza en los países de América Latina se ha tornado más compleja y heterogénea, ha crecido significativamente. Las soluciones profundas para alcanzar el desarrollo social centrado en la calidad del desarrollo humano no parecen alcanzarse al término del siglo XX. Es impostergable actuar con rigor para contribuir a un mejor aprovechamiento de los recursos destinados a lo social y para que los actores de la sociedad civil en condición de exclusión social se posicionen de la defensa de los derechos económicos y sociales.

Por ello se piensa que construir una alternativa a la clásica administración de los servicios sociales puede inscribirse en un enfoque integral de la Gerencia Social, fundamentado en considerar al ser humano como centro esencial del desarrollo y, en particular a aquellos excluidos socialmente. Por tanto, el enfoque se sustenta en la búsqueda de la equidad, la participación ciudadana, la comprensión estratégica y constructivista de las organizaciones de los servicios sociales, así

como en un perfil gerencial que sintetiza valores atinentes a el compromiso y la justicia social, con la rigurosidad epistemológica teórica y metodológica para innovar y conducir la producción y gestión de los servicios sociales en un marco de cambio ambiental e incertidumbre. búsqueda de la eficiencia y de la relativa efectividad en tanto impera la lógica de un estado capitalista subsumido en el contexto internacional.

Se trata pues de recuperar un espacio de rearticulación del Estado con la Sociedad Civil con miras a ampliar la democracia y no asumir posiciones paralizantes que subutilicen el potencial de los actores civiles y de los recursos públicos.

Pensar en la Gerencia Social implica trascender la visión de que lo social en el Estado no puede ser eficiente y además implica entender que es una dimensión del ejercicio profesional del Trabajo Social, no exclusiva, pero sí intrínsecamente vinculada a esta profesión. No es la designación de un nombre más que sustituya al Trabajo Social. Es un enfoque, una manera de ver y hacer la gestión de servicios sociales.

## 1. LOS ORÍGENES DEL PARADIGMA DE LA GERENCIA SOCIAL

El contexto social es revelador de apremiantes necesidades y potencialidades de los grupos de la sociedad civil que se enfrentan a la escasez de fuentes de empleo, al subempleo y a las bajas remuneraciones; a las insuficientes coberturas de la seguridad social, alimentación y nutrición deficitaria, al acceso desigual a las oportunidades del crecimiento y de la educación; la carencia de espacios

habitationales con servicios que ofrecen condiciones para la vida familiar con seguridad, insuficientes coberturas y desiguales calidades de los servicios de salud, así como una progresiva destrucción y deterioro de las fuentes de aire y agua para una vida sana. Todos estos factores configuran complejidades sociales que requieren intervenciones conjuntas de la ciudadanía, el Estado, las ONG y los organismos internacionales.

Las diversas respuestas que la política social de los países de América Latina ha dado a los asuntos mencionados se ha caracterizado por debilidades importantes en el nivel de formulación, en la interpretación que de tales políticas se hace por parte de las autoridades técnico-administrativas y finalmente en el plano de la gestión de los programas, proyectos y acciones de carácter social.

Comúnmente se considera la formulación de la política pública como ámbito de competencia del nivel político del aparato estatal y la ejecución a la administración pública y a los colaboradores no gubernamentales articulados a los diversos grupos de la sociedad civil.

La política pública es la expresión de lo que las autoridades políticas y administrativas legítimamente constituidas deciden hacer o no y, lo que hacen en realidad (Bellavance, M, 1989). Son la expresión de intereses contradictorios y conflictivos, por ello sus objetivos son imprecisos. Tales políticas se concretan en programas, proyectos y acciones institucionales que proulucen servicios, otorgan transferencias en aras de coadyuvar a la solución de demandas sociales y al manejo político-ideológico de la cuestión social.

Líneas más se señaló que las debili-

dades de la política social son la fuente de origen en la construcción de aportes al tema de la Gerencia Social, por ello se van a puntualizar algunas de tales debilidades y los desafíos que surgen a partir de ellas.

1.1. La política social en su concreción está a cargo de un aparato institucional sumamente complejo y heterogéneo, que hace difícil la negociación de intereses y la racionalidad en el uso de recursos al contraponerse criterios técnicos y políticos.

Las necesidades y demandas que se atienden son aquellas propuestas por actores individuales o colectivos estratégicamente situados que creen que debe hacerse algo en lomo a ellos (Oscar y Guillermo O'Donnell, 1984:37). Existen grupos involucrados y afectados (beneficiarios potenciales, sectores burocráticos, autoridades políticas, autoridades administrativas, grupos de interés), así como una desigual distribución de poder entre ellos, la cual depende del acceso a la propiedad de medios de producción y de la capacidad de la política económica y social mediante el control del aparato estatal.

Para quien conduce o gerencia servicios sociales la lectura del entorno socio-político y sus actores es un desafío innegable.

1.2. La articulación de la política económica y social se refleja en el predominio de la búsqueda del crecimiento económico y un manejo residual de lo social.

Es apremiante construir y aplicar concepciones integrales del desarrollo con un marco ético y filosófico centrado en la justicia social, la sostenibilidad: en lo material y lo espiritual, en la persona y la sociedad, en las libertades civiles y en los derechos económicos y sociales, en la participación y en el acceso a la información.

En síntesis es desafiante la articulación de lo económico, social y político como condición necesaria para que los derechos humanos puedan ser verificables y se constituyan en el instrumento de valoración del desarrollo (Elizalde Antonio, 1997:13).

1.3. La disminución del gasto público social ha sido la resultante de la crisis económica y del ajuste estructural. Se ha buscado la reducción del tamaño del Estado aplicando medidas al empleo público y a los gastos de operación en el sector social.

1.4. El acceso a diversos servicios sociales/estatales no ha sido equitativo para todos los que podrían necesitarlos. La aplicación de la focalización en la política social selecciona a los pobres en situación extrema o a aquellos que están por debajo de la «línea de pobreza», con lo cual los servicios sociales no se distribuyen con equidad entre los excluidos socialmente. Por otra parte las políticas tributarias regresivas no contribuyen a la redistribución del ingreso.

1.5. Las estructuras del sector social público se han caracterizado por su desarticulación, la duplicidad de esfuerzos, débiles o inexistentes sistemas de información para el apoyo en los procesos de toma de decisiones en torno a la cuestión social, así como por los casi inexistentes mecanismos de monitoreo y evaluación de resultados e impacto.

1.6. La complejidad y heterogeneidad de la pobreza no encuentra aún respuestas que manejen la diversidad. No existe una gestión innovadora y un manejo de lo social como derechos de la ciudadanía para trascender el asistencialismo depredador de las potencialidades humanas.

1.7. La centralización que caracteriza los

procesos decisivos en el aparato público, provoca restricciones para la construcción de la participación en el espacio local como escenario de dinámicas culturales, políticas, económicas y sociales en determinados ámbitos geográficos caracterizados por los consensos, conflictos y negociaciones en la identificación de las prioridades del desarrollo humano.

1.8. A lo anterior se une la predominancia de enfoques gerenciales tradicionales mezclados con la improvisación y con la carencia de formación académica en el campo de la gerencia social.

Para contribuir a fortalecer los ámbitos de formulación, ejecución y evaluación de la intervención en los diversos actores (Franco, R.1988; Kliksberg, Bernardo: 1989, 1991, 1994; Güendell Ludwig 1990, 1992, 1994, entre otros) han apuntado recomendaciones en esta materia, los cuales se resumen en;

- a. Aumentar recursos mediante;
  - Elevar ingresos tributarios y mejorar los sistemas de recaudación, así como reorientar el gasto público hacia objetivos sociales, movilizándolo los recursos privados,
- b. Elevar la eficiencia y eficacia de los gastos sociales;
  - Aumentando el compromiso para tomar decisiones y evaluando los programas sociales.
- c. Aplicar políticas compensatorias con selección de beneficiarios en programas focalizados.
- d. Redefinir la oferta de servicios sociales considerando factores culturales, climáticos, etarios y étnicos.
- e. Facilitar el acceso de información a los grupos beneficiarios.
- f. Mejorar la capacidad de gestión de los servicios sociales, evitando duplicidades, construyendo redes interorganizacionales

h

de servicios sociales con actores públicos, privados y comunitarios: propiciar la descentralización y desconcentración acompañada de la participación ciudadana.

Todos estos aspectos sugeridos contribuyen a configurar un enfoque de la Gerencia Social.

## 2. ENFOQUE ALTERNATIVO DE LA GERENCIA SOCIAL

### 2.1 ¿POR QUÉ UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN?

En América Latina los y las Trabajadoras Sociales se desempeñan, en las esferas gubernamental y no gubernamental, en la prestación de servicios sociales. Por tanto es parte de la responsabilidad de estos profesionales analizar; cómo aprovechar al máximo recursos escasos y cómo estructurar procesos de participación social para gestionar y producir tales servicios, como derechos de los ciudadanos y no regalías del Estado benefactor.

Es un deber ético, social y profesional buscar formas innovadoras y creativas de respuestas socioeducativas, asistenciales y terapéuticas para hacer operativas las políticas públicas sociales. Se requiere por parte de este profesional una actitud abierta y de cambio que permita buscar e introducir nuevas alternativas tecnológicas para encajar la complejidad de las problemáticas sociales. Los Trabajadores Sociales, como vehículos de intermediación social deben asumir los siguientes desafíos:

- Una rigurosa y constante lectura del contexto para identificar y explicar los problemas sociales.
- Elaborar una agenda de prioridades para la prestación de servicios sociales, de acuerdo con la expresión de intereses de las organizaciones y grupos de la sociedad civil.
- Capacidad para vincular el quehacer cotidiano institucional u organizativo con la misión y con las oportunidades y amenazas del contexto.

- Mostrar habilidades para captar en la

dimensión intraorganizacional las fortalezas y las debilidades a fin de potenciar la innovación.

- Una convicción sobre la necesidad de la renovación y el cambio organizacional.
- Reconocer la incertidumbre, el conflicto y la contradicción y su importancia en la construcción de formas alternativas de servicios sociales.

### 2.2 CONTRIBUCIONES TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL.

La gerencia es una función que toda organización requiere en tanto necesita ser dirigida o conducida en el proceso de su existencia.

Toda organización es una resultante humana por ello es construida, reconstruida o deconstruida (transformada, sustituida) por las acciones de los diversos actores internos y externos a las organizaciones.

En el pensamiento científico de la administración encontramos diversos aportes que en el contexto socio-histórico en que surgen, buscaron respuesta a los diversos fenómenos de la dinámica organizacional, no obstante cada uno de ellos privilegió elementos y no interrelaciones entre éstos. Dichos aportes adquieren pertinencia si se aprecian como elementos de un contexto organizacional.

Es con la aplicación de la Teoría General de Sistemas a los sistemas organizacionales que se reúnen las condiciones para la comprensión holística de las organizaciones, entendidas como sistemas que se configuran por un ambiente relevante (general y de tarea) y un ambiente microorganizacional, constituido por la interrelación de diversos elementos en sus subsistemas y de estos con el ambiente para contribuir al logro de una misión.

El manejo de sistemas abiertos o procesales permite la comprensión de los cambios que el ambiente opera en la organización y viceversa, de manera que

existe una relación para la sobrevivencia y la adaptación.

En las aplicaciones más recientes de la Teoría de Sistemas, se plantean los sistemas como autopoieticos, en el entendido que contienen en su interior los factores exógenos y que con su dinamicidad intraorganizacional buscan «encajar» en el entorno haciendo las adecuaciones o transformaciones necesarias para ello; de modo que puedan sobrevivir y adaptarse. Encajar y adaptarse no son conceptos con significados pasivos sino autoconstructivos de la organización.

Es pertinente también considerar que la comprensión desde el Constructivismo contribuye a entender que la organización es una realidad inventada o sea construida, por lo tanto sus procesos pueden conducirla a sobrevivir encajando de múltiples maneras o sea a autorreconstruirse mediante negantropía, o bien pueden los procesos degenerativos creadores de entropía deconstruirla.

En esta perspectiva interesa destacar que un enfoque alternativo de la Gerencia Social no considera a las organizaciones como realidades dadas o estáticas. típico de comprensiones de sistemas cerrados, en tanto éstos se caracterizan por la ausencia de mecanismos para responder a otros estímulos externos distintos a los cuales fue previsto que respondieran.

Por otra parte, se considera importante señalar que el Constructivismo aporta también a la configuración del enfoque alternativo de la Gerencia Social, al descartar la suposición empiricista que plantea que la organización es una realidad objetiva en sí y objetivable separada del proyecto ético de vida del sujeto. De manera tal, que las concepciones del sujeto-gerente y de las personas miembros de la organización son actores relevantes de la forma de emprender la tarea de interpretar el continuo de lo interno y externo de la organización y de cómo cada sujeto maneja su proyecto ético de vida para lidiar con los procesos organizacionales.

Así, de acuerdo con Peter Krieg (1994:123) se señala que «toda percepción recibe el color de quien percibe» y, como señala Von Forester 1984, es el lenguaje el que crea el mundo, por lo tanto en la Gerencia Social quien ocupe el cargo, percibe la organización desde su proyecto ético de vida y de esa manera lee el (texto o el discurso de los actores internos y externos que forman parte del escenario organizacional).

En este punto resulta importante resaltar uno de los aportes de Fernando Flores quien señala la relevancia de los espacios conversacionales como constructores de diagnóstico y alternativas de decisión.

En dichos espacios conversacionales se construyen salieres organizacionales con diversidad de significados que des- de una perspectiva constructivista interrogan el proceso ante la necesidad de conducir a la transformación o cambio de lo que se ha elaborado. Por ello no hay nada acabado, no hay verdad absoluta, no hay aceptación pasiva del aprendizaje, ni sometimiento a constructos, hay búsqueda de excelencia, de calidad.

Esta perspectiva compromete al gerente a una visión integradora de la condición del sistema organizacional en la dinamicidad de sus interrelaciones relevantes, en la consecución de resultados y se implica la tarea de construir salieres y métodos de acción en relación estrecha con los miembros de la organización.

Se trata entonces de conducir la organización a partir de una descripción de su realidad, entendida como una constatación del modo de su vida cotidiana, que surge como consecuencia de las capacidades interpretativas de los directamente implicados en ella, como seres cognoscitivos, creadores de significados y acciones con sentido.

### 2.3 COMPONENTES DE DNA (GERENCIA SOCIAL EN CONSTRUCCION

#### a. Los conceptos de organización y gerencia.

Se puede conceptualizar a las organizaciones productoras de servicios

sociales en los ámbitos público y privado, como sistemas abiertos conformados por subsistemas, con una permanente interrelación con entornos complejos, diferenciados y cambiantes.

Son un mecanismo para asignar recursos escasos a poblaciones que enfrentan carencias en sus condiciones de vida. Cumplen una clara función técnico-económica mediante la cual producen y distribuyen servicios. Se pueden concebir como realidades sociopolíticas en las cuales se genera y se ejerce poder pues se condensan una diversidad de intereses [X]íticos económicos, sociales e ideológicos de distintos actores individuales y colectivos,

La función gerencial en este tipo de organizaciones debe garantizar la cooperación de todas las personas miembros de la organización, así como de las poblaciones meta en la producción de los servicios.

Este trabajo gerencial exige conocimientos para enfrentar la incertidumbre y la complejidad de los problemas sociales, mediante la identificación y puesta en práctica de alternativas efectivas.

La gerencia social es un fin en sí mismo, sino un medio para producir servicios sociales de calidad. Tiene como objeto el análisis de las formas en que las organizaciones seriales producen los servicios, cómo son gestionados y evaluados, así como el análisis del impacto social que tienen. Su propósito es contribuir a mejorar la formulación y ejecución de las políticas sociales en general y de los sistemas de producción y distribución de los servicios sociales en particular. No está exenta de ideologías y valores dominantes que la influyen.

El proceso de gerencia social se basa en el desempeño de funciones administrativas con una perspectiva ecosistémica, sociopolítica y estratégica.

#### b. El entorno de los servicios sociales

El ambiente en que surgen y actúan las organizaciones e instituciones productoras de servicios sociales puede ser comprendido en dos componentes; ambiente general y ambiente específico o

de tarea, ambos constitutivos y determinantes de los sistemas organizacionales productores de los servicios indicados.

La característica de la época actual es el cambio constante y profundo en el entorno, en las organizaciones y en sus interacciones, por tanto el desafío es comprender la complejidad para intervenir en ella.

En contraposición al deterioro serial económico, político e ideológico se debe fortalecer la democracia y construir una relación armónica con la naturaleza. Ello exige redefinir el comportamiento del Estado y del Sector Público y manejar con mucha eficacia las articulaciones Estado-Sociedad Civil.

En consecuencia la Gerencia Social ocupa una posición central de manera que se supere la visión de que lo social en el Estado no puede ser eficiente.

Quien gerencia organizaciones productoras de servicios sociales debe entender la profundidad y la velocidad del cambio, identificar oportunidades, exigencias, amenazas y desafíos, así como navegar por las redes de la información de manera que dirija con perspectiva de sistema abierto, con pertinencia y oportunidad la toma y ejecución de decisiones.

El paradigma de la gerencia que se sustenta plantea una ética democrática de la gestión y reconoce las potencialidades y derechos de los ciudadanos, como un actor interviniente clave en los procesos de producción de servicios sociales. También se habla de la existencia de actores políticos y estatales que influyen significativamente las políticas, estrategias, normativas y procedimientos para producir este tipo de servicios.

#### c. La misión y los objetivos de los servicios sociales

La misión de las organizaciones sociales es la expresión de su razón de ser de acuerdo con las condiciones económicas, sociales y políticas. Se expresa en políticas, estrategias y objetivos que proporcionan el marco general de acción de las personas miembros.

Se puede afirmar que la misión y los objetivos de este tipo de servicios son el resultado de negociaciones entre diversos actores individuales o colectivos, que quieren satisfacer intereses particulares que cambian de acuerdo con las configuraciones políticas y económicas dentro y fuera de la organización.

Quien o quienes gerencien organizaciones productoras de servicios sociales deben esclarecer las metas oficiales que justifican la legitimidad y apoyo por parte de diversos grupos sociales y las metas operativas que reflejan la entrega real de recursos. Ello le (s) permitirá determinar la misión que realmente cumplen tales organizaciones.

d. Las estructuras organizativas: soporte de los servicios sociales.

La estructura organizativa es el resultado de la división del trabajo administrativo y operativo entre las personas miembros de la organización. Refleja la distribución de la autoridad y la responsabilidad, así como los mecanismos de comunicación e integración de la acción organizacional,

Las estructuras rígidas, mecánicas y piramidales ya cumplieron su papel pues la época actual demanda estructuras flexibles para organizaciones dinámicas. Se requiere descentralizar la toma de decisiones para construir una cultura participativa con los actores internos y externos a la organización. En este momento de gerencia social se parte de que este tipo de organizaciones no presentan una estructura, si no que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con variable grado de complejidad, los cuales cambian y se adaptan a través del tiempo. Son construidas deliberadamente, por tanto, también pueden ser cambiadas, modificadas.

e. Las personas miembros de la organización

Se concibe a las personas miembros de la organización productora de servicios sociales como quienes hacen diná-

mica una estructura organizativa, mediante la combinación de sus inteligencias, conocimientos, experiencias y disponibilidad de recursos en el proceso de producción de servicios. En este sentido se privilegia una perspectiva de desarrollo de las personas en su espacio laboral comprometidas con la búsqueda de la equidad.

f. Los métodos de intervención en los servicios sociales.

Este componente plantea que quién gerencia servicios sociales debe saber cuáles son los conocimientos epistemológicos, teóricos y metodológicos, así como las habilidades que se requieren para el desarrollo de procesos de trabajo sustantivos para producir servicios sociales.

En la práctica estas organizaciones omiten la necesaria interacción entre contexto, epistemología, teoría y método. Además ha predominado la clasificación del método de atención por el tamaño del sujeto-objeto de intervención caso, grupo, comunidad. La intervención en lo social es de gran complejidad y diversidad, razón por la cual las construcciones metodológicas de dicha intervención no pueden estar al margen de sus referentes contextuales y epistemológicos.

En la producción de servicios sociales encontramos especialmente las finalidades asistencial, terapéutica y socioeducativa, promocional, organizacional. Tales finalidades no son excluyentes y para cada una de ellas es posible identificar su contexto de origen y desarrollo, sus bases epistemológicas y los métodos afines.

Asumir la conducción de organizaciones productoras de servicios sociales supone una interpretación política ideológica de su origen y de porqué el Estado los desarrolla. Asimismo requiere una comprensión de los servicios sociales como sistemas abiertos y de la gerencia como no neutra.

### Algunos elementos a considerar en la Gerencia de este tipo de organizaciones

a. Manejo de la complejidad, el cambio y la incertidumbre del contexto para una toma de decisiones más satisfactoria.

b. Manejo de relaciones diversas, heterogéneas y conflictivas con personas, grupos y organizaciones cuyos intereses son diferentes. El conflicto es sano y se negocia la resolución de los intereses en pugna.

c. Dialogar con personas, grupos, organizaciones y comunidades que ocupan puestos de diverso orden en un contexto incierto, cambiante, flexible. Ello a fin de construir la jerarquía de problemas que requieren decisión y definir su naturaleza.

d. Negociar apoyos para las decisiones tomadas, construyendo redes y alianzas intra y extraorganizacionales.

e. Manejo de modelos contingenciales y flexibles de estructuras organizativas de soporte a los servicios sociales. Más que predefinirlas, se construyen en forma participativa.

Se debe tender al trabajo en equipo para el desarrollo de objetivos y proyectos específicos.

f. Deben crearse espacios favorables para la innovación de manera que se puedan crear alternativas no convencionales con el aporte de diferentes enfoques.

g. Se debe tener como propósito dirigir y potenciar los recursos internos y externos de los servicios sociales hacia su uso y distribución bajo parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.

## NOTAS

1. A partir de los aportes de Bertalanfy (1959) se construye una tipología de modelos de sistemas de equilibrio; homeostático organísmico y procesal o de sistema adaptativo. Citado por Rey Pedro (1976-62)
2. Flores Fernando, 1995, basándose en los aportes de Humberto Maturana y Niklas Luhmann.
3. Von Glaserfeld Ernst "Introducción al constructivismo radical" Von Forester Hemz "Construyendo una realidad". En Watzlawick Paul y otros (1988). La realidad inventada, GEDISA, Buenos Aires. Páginas de la 17 a la 56.
4. Flores Fernando (1995) Inventando las organizaciones del Siglo XXI, Chile.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1- Bertalanffy L.Von y otros (1987) Tendencias en la teoría general de sistemas. Alianza Editorial. España 3era. Reimpresión.
- 2-Elizalde Antonio (1997) "Desarrollo y democracia" En La Gerencia Social como desafío para el desarrollo. Universidad de La Salle, Bogotá.
- 3- Flores Fernando (1995) Inventando las organizaciones del Siglo XXI. Dolmen Ediciones, Chile. 8va. Ed.
- 4- Foerter Heinz. Visión y conocimiento disfunciones de segundo orden (9 L114) En Fried Schnitman Dora (1995) Nuevos paradigmas. cultura y subietividad. RAIDOS Buenos Aires.
- 5- Franco, Rolando Nuevos Lineamientos para la Política Social. 1988. ILPES
- 6- Fried Schnitman Dora (1995) (Comp). Nuevos paradigmas. Cultura v Subietividad. PAIDOS. Buenos Aires.
- 7- Gallego B. Rómulo (1991) Discurso sobre constructivismo. Cooperativa Editorial Magisterio Colombia.
- 8- Glasersfeld Ernst "Despedida de la Objetividad" (19 3.º) En Watzlawick Paul y Peter Fneg (Comp.) (1994) El ojo del observador contribuciones al constructivismo. GEDISA. España.
- 9- Glasersfeld Ernst "La construcción del conocimiento" (11.)-28) En Fried Schnitman Dora (1995) Nuevos paradigmas. cultura v subietividad. PAIDOS. Buenos Aires.
- 10- Hasenfeld Yeheskel (1990) Organizaciones al servicio del hombre. Fondo de Cultura Económica México.
- 11- Kliksberg, Bernardo (Compilador).; Cómo enfrentar la pobreza?. Estrategias v experiencias organizacionales innovadoras. CLAD-PNUP. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano, 1989.
- 12- Krieg Peter (1994) "Puntos ciegos y agujeros negros los medios como intermediarios de las realidades". En Watzlawick Paul y Peter Krieg (Comp) El ojo del observador. GEDISA. Barcelona.
- 13- Molina Lorena y Morera Nidia (1997) Gerencia de Servicios Sociales (en proceso de publicación) Editorial HUMANITAS-LUMEN. Argentina.
- (1998) Gerencia Social de programas de Bienestar. CELATS. Perú.
- 14- Morin Edgar "Epistemología de la complejidad" (421-443) En Fried Schnitman Dora (1995) Nuevos paradigmas, cultura y subietividad PAIDOS. Buenos Aires.
- 15- Morin Edgar "La noción de sujeto" (67-8.º) En Fried Schnitman Dora (1995) Nuevos paradigmas, cultura v subietividad. PAIDOS Buenos Aires.
- 16- Oszlak, Oscar y Guillermo O'Donnell "Estado y Políticas Estatales en América Latina, hacia una estrategia de investigación. En Flores Gilberto y Jorge Nef (1984) Administración Pública: perspectivas críticas. ICAP. San José.
- 17- Pérez, Rayman y Rómulo Gallego (1995) Corrientes constructivistas. Cooperativa Editorial Magisterio-Colombia
- 18- Prigogine Ilya "De los relojes a las nubes" (395-414) En Fried Schnitman Dora (1995) Nuevos paradigmas, cultura v subietividad. PAIDOS. Buenos Aires
- 19- Rey Pedro "Conceptos generales de informática" En ICAP (1983) Modelos v Técnicas de sistemas aplicados a la administración en Costa Rica.