

La Gerencia Social: herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales en el umbral del siglo XXI

Msc. Nidia Esther Morera Guillén¹

RESUMEN

El artículo que se expone a continuación contiene un conjunto de planteamientos en torno a la **GERENCIA SOCIAL** como forma alternativa para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios sociales.

Concretamente, se enfatiza en la importancia de la **GERENCIA SOCIAL** para el ejercicio profesional del Trabajo Social, destacando los elementos básicos de dicho modelo alternativo, con el propósito de contribuir a la reflexión en torno a la urgencia de que esta profesión juegue un papel protagónico en la búsqueda de opciones estratégicas para enfrentar las consecuencias de la crisis socioeconómica por la que atraviesa Costa Rica en el presente inmediato.

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Social es una profesión que predominante y cotidianamente trabaja con los efectos y manifestaciones diversas que se derivan del fenómeno de la pobreza.

La pobreza en nuestros países ha crecido y se extiende, razón por la cual es una obligación social impostergable actuar con vigor sobre las causas y los efectos de dicho problema.

Ello exige formas concretas de acción social es decir, de respuestas planificadas desde los ámbitos público y privado, en las cuales deben ser corresponsables, no sólo las y los Trabajadores Sociales, sino todo el conjunto de funcionarios gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la gestión y la ejecución de las políticas sociales: así como los dirigentes políticos y los grupos meta hacia los cuales se dirigen tales acciones.

La formulación, gestión, ejecución y evaluación de los servicios sociales, cuya concreción se expresa en políticas, programas, exige pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse.

La profundización de la crisis actual la urgencia de atender sus efectos en la población más vulnerable o en mayor desventaja social, genera la

¹ Profesora Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. Documento elaborado en 1995.

necesidad de que el Trabajo Social como profesión busque y elabore nuevas alternativas metodológicas de gestión e intervención, acordes a las nuevas exigencias. Ello supone tomar en cuenta que existe una enorme brecha entre las necesidades sociales y los recursos que se asignan para su atención, por tanto para la profesión es un desafío cada vez mayor el utilizar tales recursos en función de los intereses de los grupos más pobres.

La prestación de servicios sociales concretos es tarea fundamental del Trabajo Social y elemento motor de la organización de los grupos desposeídos en la búsqueda de nuevas y mejores formas de atención de los problemas sociales. El hecho de que las y los profesionales en Trabajo Social se desempeñen fundamentalmente dentro de la Administración Pública, formando parte de la burocracia estatal, hace que jueguen un papel muy importante como nexo e instancia de mediación entre el Estado y los grupos al interior de la sociedad civil, cuyas condiciones de vida les dificultan o impiden la satisfacción de necesidades básicas, enmarcadas dentro de los derechos humanos (particularmente aquello de tipo económico, social y cultural).

La legitimidad de esta profesión en el cumplimiento de su misión depende, por tanto, de su capacidad para producir servicios sociales efectivos en la resolución de los problemas que les dan origen. Tal legitimidad se asocia a la capacidad del Trabajador Social para gerenciar y para ejecutar los servicios sociales, y ello implica su habilidad para conciliar los intereses particulares de grupos al interior de la sociedad civil con el «interés general» que se supone representa el Estado.

1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La gestión de los servicios sociales ha existido desde el momento mismo en que dos o más personas han realizado esfuerzos cooperativos para lograr objetivos de bienestar social.

No obstante, el origen de la gerencia en gran escala se inicia con la Revolución Industrial, a raíz de la cual se pasó de la producción artesanal a una producción industrial, tecnológica y social.

La gerencia es un fenómeno universal en el mundo moderno. Toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal, evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos, entre otras funciones. Estas recaen en manos de quien ocupe el puesto de jefatura en cualquiera de los niveles, independientemente de su formación en este campo.

El desempeño de la tarea administrativa a través de los años ha permitido la creación de teorías, modelos, técnicas e instrumentos diversos, que han

evolucionado progresivamente conforme las demandas de la sociedad se han modificado y se han vuelto más complejas.

Es importante señalar que hoy en día es posible identificar uno o varios modelos subyacentes en las formas de gestión de los servicios sociales existentes en Costa Rica. Es decir difícilmente se pueden encontrar los modelos puros en las instituciones sociales, más bien es probable que existan combinaciones de los mismos. De ahí la pertinencia de conocerlos, describirlos e interpretarlos a la luz de los elementos teóricos disponibles, en aras de discernir si existe conciencia en los responsables de la conducción de los servicios sociales, de la concepción, estilo y énfasis del proceso administrativo bajo su responsabilidad. Asimismo, interesa determinar si se conocen las fortalezas y debilidades que presenta y que, de una u otra forma afectan la prestación del servicio.

Como se ha venido señalando la incertidumbre, la inestabilidad y la complejidad son las características más significativas del contexto socioeconómico y político actual en el cual debe actuar la gerencia social. Esto exige excelencia profesional de quienes tengan bajo su responsabilidad tal tarea.

Los modelos administrativos tradicionales no pueden responder adecuadamente ante los cambios que emergen del contexto, por tanto ante las nuevas exigencias se agotarán.

Dichos modelos en términos generales, se caracterizan por centrarse en el trabajo de planificación, dirección, coordinación, organización y control; la aplicación de técnicas e instrumentos para realizar el trabajo; dedicar gran tiempo al análisis de información establecer contacto principalmente con el personal asesor o con el que brinda servicios especiales (staff); desempeñar sus funciones básicamente en la oficina; esforzarse por formalizar el proceso de trabajo (organigramas, manuales de procedimientos, formularios) centralizar el poder y por tanto la toma de decisiones, ignorando el potencial y la creatividad del recurso humano; no propiciar la motivación de los funcionarios mediante políticas dirigidas a su participación y a la creación de condiciones laborales satisfactorias.

Por el contrario, la necesidad de reorganizar las formas de prestación de los servicios sociales públicos, exige articular nuevas formas de gestión entre el Estado y la sociedad civil. Esto conduce necesariamente a racionalizar los esfuerzos de redimensionamiento del Estado, fortaleciendo las capacidades institucionales en el sector social, promoviendo la participación de los ciudadanos, generando confianza y seguridad, en fin, estableciendo condiciones sociales, jurídicas e institucionales de estabilidad y gobernabilidad que hagan posible un proceso sostenido de inversión y crecimiento.

A continuación se procede a conceptualizar un modelo alternativo para la conducción de los servicios sociales, denominado gerencia social. Se destaca su importancia para que el profesional en Trabajo Social encare en forma satisfactoria los nuevos retos que le imponen las condiciones de la sociedad moderna.

2. LA GERENCIA SOCIAL: HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA LA CONDUCCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI.

La tarea básica de la administración en las organizaciones es propiciar el cumplimiento del trabajo a través del recurso humano con que cuentan. La eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir los objetivos depende de la capacidad de la función administrativa.

En el ámbito público las instituciones gubernamentales ejecutan funciones generales y específicas, de carácter técnico y de carácter político. La función sustantiva del Estado es la toma de decisiones respecto a la formulación y ejecución de políticas públicas como respuesta a demandas, problemas o necesidades socioeconómicas de diferentes grupos o sectores dentro de la sociedad.

En esa permanente toma de decisiones prevalecen valores respecto a lo que se debe hacer o no hacer en torno a las diversas situaciones o problemas existentes.

El conjunto de organizaciones públicas constituyen la Administración Pública o Burocracia Estatal. Son ellas las responsables de interpretar y ejecutar las decisiones públicas adoptadas por las autoridades políticas y administrativas del Gobierno de turno y dirigidas a dar respuesta a diversos grupos o sectores dentro de la sociedad, que enfrentan carencias o limitaciones para la satisfacción de sus necesidades básicas y por ende, para el disfrute pleno de sus derechos humanos.

Los servicios sociales se enmarcan dentro de las funciones productora y distributiva que el Estado cumple a través de la Administración Pública y de organizaciones no gubernamentales. Es así como se producen servicios que, compitan o no con la gestión empresarial privada, se suman a muchas veces refuerzan o facilitan la propia producción privada.

Asimismo, la función distributiva subsidia y complementa el ingreso o nivel de vida familiar a través de una serie de acciones no remunerativas o productivas (no generadoras de ingresos directos). Brinda servicios de salud, educación, vivienda, seguridad social, asistencia social, entre otros.

Lo anterior permite afirmar que la prestación de servicios sociales, como acción pública, se fundamenta en la capacidad coercitiva y reguladora de la Administración Pública, entendida como el principal mecanismo de conversión del Sistema Político. Por tanto, la formulación, interpretación y gestión de este tipo de servicios es altamente política por las negociaciones y decisiones presentes alrededor de todo tipo o clase de demanda o conflicto entre grupos comunidades y organizaciones y. entre éstas y el Estado.

Estudiar las formas de gestión que prevalecen en tales las instituciones es de gran importancia en la actualidad en virtud de la crisis económica que afecta a nuestros países y que obliga a utilizar de la mejor manera posible los escasos recursos que se asignan a las políticas de corte social. A ello se suma la existencia de una serie de debilidades que se han venido poniendo en evidencia en el proceso de formulación, ejecución y evaluación de estas políticas.

Concretamente, las debilidades que refleja la política social en su concepción e implementación hoy en día se describen a continuación, con base en los aportes que Bernardo Klisberg da a conocer en los diversos artículos citados en la bibliografía.

3. DEBILIDAD DE LA POLÍTICA SOCIAL

Referirse a los obstáculos que enfrenta la gerencia social exige remitirse al proceso de puesta en práctica o concreción de las políticas públicas, particularmente las de carácter social. Comúnmente se considera que su formulación y ejecución son tareas propias de la Administración Pública o, en otros términos, del aparato estatal.

La política pública, entendida como «lo que las autoridades gubernamentales y administrativas, legítimamente constituidas, deciden hacer o no hacer y, lo que hacen en realidad» 1, encierra decisiones y se concreta en acciones (políticas, programas, proyectos) que contienen valores; instrumentos, medios de intervención y, resultados, consecuencia de la acción administrativa.

Generalmente se supone que las políticas públicas son en su formulación, la expresión del interés general de la sociedad, va sea porque su legitimidad deriva de un proceso legislativo democrático o, porque deriva de la aplicación de criterios y conocimientos técnicamente racionales, a la solución de problemas sociales 2.

En cambio, la implementación o puesta en práctica de esas políticas tiene lugar en el ámbito de la burocracia estatal, que se percibe generalmente como rutinaria, ineficiente y corrupta. Por tanto en la vinculación entre política y administración se tiende a destacar la bondad de la primera y la naturaleza anómala de la segunda. El fracaso de las políticas puede así explicarse por una

actitud casi conspirativa de la burocracia, manifestada en su renuencia a implementar diligentemente objetivos y programas formulados por legisladores o técnicos bien inspirados.

El fracaso o limitado éxito de muchas de las políticas sociales, así como la compleja trama de circunstancias que rodean la toma de decisiones de políticas cruciales en este campo, han conducido a la necesidad de clarificar los obstáculos o en trabamientos que enfrentan las políticas, tanto en su formulación, como en su interpretación y puesta en práctica, con el propósito de identificar formas alternativas de prestación de los servicios sociales, que posibiliten su éxito en lo que a la satisfacción de necesidades sociales se refiere.

Las políticas gubernamentales de carácter social reflejan las **intenciones** de los tomadores de decisiones (autoridades políticas y administrativas), los comportamientos de los agentes responsables de la gestión y, los resultados de las decisiones ejecutadas. Por tanto, los programas y proyectos sociales, como forma de concreción de las políticas, son la forma de intervención estatal en el ámbito social, produciendo directamente servicios u otorgando transferencias o subvenciones a individuos, grupos u organizaciones, en aras de coadyuvar a la solución de sus demandas sociales. Este proceso enfrenta como principales obstáculos los siguientes:

- La política social es el resultado de continuas luchas por el poder respecto a la asignación de recursos escasos.
- No integración entre política económica y política social.
- Disminución del gasto social a raíz de la crisis y del ajuste estructural.
- Acceso inequitativo de los grupos más pobres a los servicios sociales, pues tienen menos medios para presionar.
- Políticas sociales de carácter universal, lo cual favorece a los sectores medios.
- Multiplicidad de instituciones desintegradas y descoordinadas, responsables de ejecutar la política social. Esto genera duplicidad de esfuerzos y uso inadecuado de recursos.
- Debilidad institucional del sector social.
- Aumento del fenómeno de la pobreza, lo que trae como resultado el surgimiento de nuevos tipos de pobreza y por consiguiente, de nuevos pobres. Ello dificulta aun más definir prioridades de atención de lo social.

- La participación popular como opción para el impulso de servicios sociales se subestima, su uso es limitado y prevalecen concepciones estrechas al respecto.
- La evaluación de servicios sociales no se aprovecha como herramienta para determinar la efectividad de los mismos.
- Prevalece una alta concentración de instituciones, programas y proyectos sociales en la Región Central del país en detrimento de las regiones periféricas, por lo general más pobres.
- Las capacidades gerenciales disponibles son muy restringidas.
- Las debilidades indicadas ponen de manifiesto la urgente necesidad de racionalizar la política social, propiciando mayor eficiencia en el uso de los recursos y por tanto, mayor eficacia de los servicios sociales. Ello exige poner en práctica una forma distinta de administrar: la Gerencia Social.

4. CONCEPTUALIZACIÓN DE GERENCIA SOCIAL

Poner en práctica una forma diferente de administrar los servicios sociales exige revolucionarias formas de producción de tales servicios. Para tal efecto se requiere que el recurso humano, responsable de la gestión o administración de instituciones, programas y proyectos de carácter social, decida poner en juego su inventiva y creatividad para modificar o crear alternativas tecnológicas que permitan mejorar la prestación de los servicios.

Al hacer referencia a nuevas alternativas tecnológicas se debe pensar en la urgencia de conocimientos acerca de las nuevas técnicas, nuevos instrumentos y nuevos procedimientos, es decir, en transformar desde la concepción hasta la implementación de los servicios sociales.

Ello supone una actitud abierta y de cambio que permita la iniciativa individual y colectiva, en la cual tanto administradores, como ejecutores y beneficiarios, cumplan un rol activo y conciente en el planeamiento, gestión y ejecución de los servicios sociales.

Replantear la administración de los servicios de bienestar social es un imperativo para aquellas profesiones que tienen una responsabilidad directa y permanente para con los sectores en mayores condiciones de riesgo social. Tal es el caso del Trabajo Social, cuya razón de ser, en primera instancia, es la de actuar en favor de la prestación de servicios sociales para la población con carencias en la satisfacción de sus necesidades básicas y en el pleno disfrute de sus derechos humanos.

Determinar la manera efectiva de satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios sociales obliga a un análisis riguroso de dos elementos importantísimos en todo servicio social. Por una parte la **productividad social** que se está obteniendo, y, por otra parte, la **responsabilidad social** u obligación moral que adquieren las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de contribuir a satisfacer las expectativas creadas en los sectores con los cuales se trabaja.

Los servicios sociales no necesariamente son útiles por sí mismos, por tanto sus efectos en la solución o satisfacción de las demandas deben medirse. Todo servicio social se concreta en productos que deben reunir las características de calidad que las demandas exigen. En este sentido, la **productividad** también es clave en los servicios sociales y resulta de la relación entre la eficacia en brindar el servicio, la calidad del mismo (eficiencia), el tiempo de respuesta y el costo que significa.

Analizar la calidad de los servicios sociales obliga a contar con patrones aceptables, deseables, predefinidos por los usuarios potenciales y reales, los grupos administradores y los funcionarios responsables de su intervención-ejecución.³

En páginas anteriores se señaló que la base fundamental de las sociedades modernas la constituye el esfuerzo cooperativo de las personas en la búsqueda del logro de objetivos y metas comunes. Asimismo, se indicó que las organizaciones gubernamentales, también llamadas instituciones públicas, tienen como tarea sustantiva la puesta en práctica de las políticas públicas.

Las instituciones públicas de carácter social tienen como tarea básica la satisfacción de necesidades sociales que afectan a la población más pobre del país. El cumplir con esa tarea exige la presencia de una **función gerencial** que garantice la cooperación de todos los funcionarios de la organización, así como de los usuarios del servicio en la generación del mismo. Ello además hace indispensable que la persona o el grupo administrador maneje y aplique principios administrativos que propicien el logro de los objetivos con eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La tarea actual de quien o quiénes administran servicios sociales es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional (productos o servicios) a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todas sus áreas y niveles. Cumplir con esa tarea exige tomar en cuenta las condiciones externas a la organización (contexto), las interacciones y acciones internas y el impacto de los servicios que se suministran en la modificación de las condiciones sociales que les dieron origen.

El trabajo administrativo o gerencial, tal y como se está conceptualizando aquí, exige contar con conocimientos, modelos y estrategias que permitan poner en práctica alternativas metodológicas efectivas para solucionar problemas organizativos en favor de una prestación de servicios sociales más acertada.

El administrador no es ejecutor sino que debe coadyuvar a que el trabajo de prestación directa del servicio se realice de la mejor manera. Dirige y orienta modificando comportamientos y actitudes. De aquí que la administración o gestión no sea un fin en sí mismo, sino un medio para que el trabajo que se necesita para dar respuesta a problemas sociales se realice de la mejor manera posible. En este sentido, es un arte que necesita de un cuerpo de conocimientos emanado de la experiencia y de la investigación científica acerca de las organizaciones sociales y de su funcionamiento.

Un buen o una buena gerente social debe estudiar, conocer y comprender el servicio social que tiene a su cargo, con el propósito de que esté en capacidad de describirlo en su estructura y procesos internos, explicar su funcionamiento; identificar obstáculos o limitaciones y, definir y aplicar medidas correctivas, es decir, formas alternativas de gestión o de intervención.

Concretamente la **Gerencia Social** se concibe como un proceso que busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos).

En este sentido, investigar las necesidades sociales del contexto es un requisito para elaborar respuestas estratégicas que conduzcan a reformar o revolucionar las políticas sociales en las cuales se inscriben los servicios sociales. A la vez, es una condición para explorar nuevas posibilidades metodológicas que permitan la productividad social de los servicios.

- Investigar necesidades sociales (contexto).
- Reformar o revolucionar política social (apoyar la toma de decisiones).
- Explorar nuevas posibilidades (mejorar formas de intervención).
- Producir nuevas alternativas de servicios.

Lo expuesto significa poner en práctica una gerencia estratégica del bienestar social, en la medida en que el proceso permite influir en el contexto en vez de quedarse únicamente en la reacción ante él. Es decir que se debe trascender las respuestas inmediatistas y dar prioridad a la planeación a mediano y largo plazo, en aras del crecimiento y desarrollo de servicios sociales efectivos.

Este nuevo modelo de gestión de los servicios sociales en última instancia, integra elementos teórico-metodológicos de las diversas formas de administración que se han venido desarrollando a través de la historia. De aquí que retome aportes importantísimos respecto al ambiente interno de las organizaciones, tales como el trabajo, la estructura organizativa, la tecnología, el recurso humano, y los procesos organizacionales (poder, comunicación, conflicto, toma de decisiones) y, respecto al contexto, entre las que destacan las condiciones políticas, sociales, económicas existentes, las demandas sociales, los insumos políticos (decisiones), los recursos, la competencia, la tecnología y la aceptación o el rechazo de los servicios producidos, entre otros.

El modelo parte de que las personas que constituyen el recurso humano tienen objetivos propios que intentan alcanzar, independientemente de las coacciones a que sean sometidas. Su conducta no es totalmente previsible, además de que cambia constantemente porque el individuo la ajusta a las nuevas situaciones que enfrenta.

Esto significa que la forma de gestión estará siempre modificándose, no es única, rígida y permanente.

Sus características, contenido, estilo, técnicas, instrumentos y procedimientos deben ser el resultado de un proceso de construcción en el cual participen todos los miembros responsables del servicio social, así como los sectores afectados e involucrados por las decisiones y acciones a realizar.

El gerente, bajo este enfoque, debe ser capaz de formular estrategias para enfrentar la complejidad y encarar la incertidumbre. Debe para ello desarrollar vías de información que permitan captar las condiciones del entorno. Además, debe ser capaz de realizar análisis de información de alta calidad.

La evidencia sugiere de un modo contundente que un enfoque multilateral da lugar a decisiones más creativas y más positivas que un enfoque unilateral.

Otro elemento clave de esta nueva forma de gestión es la mentalidad de colectivismo, como un valor dentro de las entidades responsables de los servicios sociales. Esto significa que el trabajo sustantivo que se requiere para llevar a cabo el servicio se deriva de un esfuerzo colectivo, del trabajo en equipo.

Todo servicio social es importante en contenido, estilo y formas alternativas de gestión o de intervención.

- Moverse en la inestabilidad de los contextos modernos, obteniendo información respecto a la realidad, es decir, acerca de problemas, demandas, grupos afectados, magnitud de los problemas, oportunidades para atender los problemas, amenazas ante eventuales respuestas.

- La concertación y el consenso para la toma de decisiones respecto a los servicios sociales a brindar, las prioridades de atención a la cobertura de los servicios; las formas de intervención a utilizar, entre otros.
- Manejo de metodologías en gerencia social. Esto significa conocer formas alternativas de administración de los servicios sociales, dependiendo de las características de la población a la cual se dirigen los servicios, de los problemas a atender, de la cobertura del servicio, de los recursos disponibles, de los intereses de los actores individuales y colectivos, involucrados y afectados por la política social en la cual se inscribe el servicio.
- Compromiso y sensibilidad hacia los beneficiarios del servicio social a su cargo. Debe existir respeto por la población a atender: sus demandas, problemas, necesidades, valores, intereses, aspiraciones, nivel educativo, creencias religiosas, raza, color, preferencia sexual, convicción política, sexo, edad, entre otros.
- Concepción de los funcionarios de la institución, programa o proyecto como seres humanos, capaces de hacer y de crear: en quienes se puede delegar y a los cuales se les puede controlar con base en los resultados de su trabajo. Suscitaren todos los niveles de la institución, programa o proyecto social el compromiso y la participación voluntaria y creativa de los funcionarios, propiciando que el trabajo en sí sea importante, motivador y satisfactorio.
- Aceptar sugerencias y recomendaciones del personal responsable de la ejecución del servicio social, para alimentar así la toma de decisiones orientadas a mejorar los estilos y formas de gestión y de intervención existentes.
- Conjuguar los objetivos del servicio social con los objetivos del personal y de los beneficiarios.
- Habilidad para negociar, regatear y construir alianzas que le permitan decidir qué hacer, cuándo, cómo y con qué.
- Interpretar políticas y diseñar organizaciones y servicios de carácter social.

CONCLUSIONES:

De acuerdo con lo expuesto se debe tener claro que se está pensando en una **forma de gestión democrática, flexible, técnica y motivadora**. En otras palabras, la o el gerente social debe interpretar la misión y los objetivos de la institución, programa o proyecto social; transformar los objetivos en acción o respuesta a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de

los esfuerzos en todas las áreas y niveles del servicio, evitando por todos los medios la buena voluntad y la improvisación.

Debe constituirse en un agente de cambio y de transformación de los servicios sociales, dirigiendo y orientando la modificación de las estructuras, los procesos, el funcionamiento, los comportamientos y las actitudes.

Particularmente las y los profesionales en Trabajo Social en su función de gerentes de servicios sociales deben guiarse por los principios ético valorativos de la profesión. En este sentido deben respetar la individualidad y autodeterminación de las personas, tanto en su condición de funcionarias (os) de un servicio social, como en su calidad de población meta o potencialmente beneficiaria del mismo.

Asimismo deben respetar en las personas la diversidad y las diferencias, comprometiéndose con la democracia, la justicia social, la igualdad y la equidad.

En su condición de gerente este profesional debe propiciar mediante su labor el acceso de las personas con carencias en sus condiciones de vida a los recursos, servicios y oportunidades que tienen bajo su administración.

Lo anterior supone no privilegiar intereses de unos cuantos, sino de quienes real mente necesitan el servicio, respetando las diferencias, la diversidad y el pluralismo.

De aquí que el o la gerente tiene que estar formada para su tarea, máxime que el campo social en particular no puede existir un diseño previo a acción posterior, sino que día a día ambos deben fusionarse, por tanto la gerencia debe ser totalmente adaptativa.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Bellavance, Michell. Las políticas gubernamentales. Traducción libre realizada por Angela Arias Formoso. Febrero, 1989.

Oszlak, Oscar. «Políticas Públicas y Regímenes Políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas». Estudios CEDES. Volumen 3, No.2. 1980. Pág.9.

Muñoz María Victoria. «Desarrollo Gerencial del Bienestar Social». En Mejía Jesús, Diseño de Proyecto de Bienestar Social. Un enfoque estratégico. Serie de cuadernos de Trabajo Social 2. Editorial Facultad de Humanidades. Universidad del Valle. ALAETSCELATS-CONETS. Abril 1994. Cali, Colombia. Págs.47-60.

Klisberg, Bernardo. «¿Cómo formar gerentes sociales? Elementos para el diseño de estrategias» En Revista Internacional de Ciencias Administrativas. No. 1, 1989. Págs.238-242.

BIBLIOGRAFÍA

Bellavance, Michel. Las políticas gubernamentales. Traducción libre realizada por Angela Arias Formoso. Febrero 1989.

BID-PNUD. «Reforma Social y Pobreza. Hacia una agenda integrada de desarrollo». - Versión preliminar-. Enero 16de 1993.

Brown, Patricia. «Sistemas alternativos de prestación de servicios sociales». En Revista Internacional de Ciencias Administrativas. Volúmen 58. No.2. 1992.

Carrillo Castro, Alejandro. «La Teoría General de Sistemas Aplicada a la Administración Pública».

Cohen Ernesto y Rolando Franco. Evaluación de Proyectos Sociales. ILPES-ONU-CIDES-OEA. Buenos Aires, Argentina. Grupo Editor Latinoamericano. 1988. Capítulos 1,2 y 3.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Mc. Graw-Hill. 1987.

DruckKer, Peter. Gerencia para el futuro: el decenio de los 90 y más allá. Barcelona, Editorial Norma. 1993.

Franco Rolando. «Nuevos lineamientos para la Política Social». ILPES.

Glay Mejía, Jesús (Editor). Diseño de Proyectos de Bienestar Social - Un enfoque estratégico – Serie Cuadernos de Trabajo Social. Cali: Colombia. ALAETS-CELATS. Abril,1994.

Grindle, Merilee S. «Restricciones políticas en la implementación de programas sociales: la experiencia latinoamericana». En Kliksberg Bernardo (compilador) ¿Cómo enfrentar la pobreza...?

Kliksberg, Bernardo (Compilador). ¿Cómo enfrentar la pobreza? Estrategias y experiencias organizacionales innovadoras. CLADPNUD. Grupo editorial Latinoamericano. Buenos Aires, Argentina. 1989.

_____ «Gerencia Social: una revisión de situación». En Revista Internacional de Ciencias Administrativas. No.141. 1989.

_____ «¿Cómo enfrentar la pobreza en América Latina? Dilemas Gerenciales y experiencias innovativas». En Revista Internacional de ciencias administrativas. No.4. 1991.

_____ «Nuevas fronteras tecnológicas en gerencia en América Latina». En Revista Internacional de Ciencias Administrativas. Volumen 57. No.2. Junio, 1990.

_____ «Las perspectivas de la Gerencia Social en los años noventa». En Revista Pensamiento Iberoamericano No. 19. 1991.

Menguzzato Martina y Juan José Renau. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona, Editorial Ariel S.A. 1991.

Naciones Unidas - CEPAL. «La crisis del desarrollo social: retos y posibilidades». En Kliksberg Bernardo (Compilador), Cómo enfrentar la pobreza? Estrategias y experiencias organizacionales innovadoras. Buenos Aires, Argentina. Grupo Editor Latinoamericano. 1989.

Oszlak, Oscar. «Políticas Públicas y Regímenes Políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas». Estudios CEDES. Volumen 3. No.2. 1980.

Oszlak, Oscar y Guillermo O'Donnell. «Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación». En Flores Gilberto y Jorge Nef. (Compiladores), Administración Pública: Perspectivas Críticas. San José, ICAP. 1984. Páginas 37 1-406.

Sulbrandt, José. «Evaluación de políticas y programas sociales masivos en el sector público». En Revista Internacional de Ciencias Administrativas. No. 1, 1989.