



Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios

Políticos y Administrativos A.C.

México

Márquez Zárate, Miguel Angel  
Atributos de la Gerencia Social  
Buen Gobierno, núm. 3, julio-diciembre, 2007, pp. 112-133  
Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.  
Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660524002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Atributos de la Gerencia Social

*Por Miguel Angel Márquez Zárate*

## INTRODUCCIÓN

Ante la crisis del modelo del Estado interventor, donde el modelo asistencial mostró su inoperancia, surge la necesidad de replantear el análisis del Estado, del gobierno y de la administración pública contemporáneos, a través del desarrollo en nuevos paradigmas. El proceso de transformación del Estado moderno, como resultado del cambio histórico, trae consigo nuevos elementos de investigación tendentes a explicar sobre todo a finales del siglo veinte hasta la actualidad, el nuevo rol del gobierno.

**L**a verificación empírica de los objetos de estudio que sustentan los nuevos paradigmas para el análisis y estudio del gobierno, derivados de la concepción post-burocrática de la administración pública, representa un reto imposterizable, a fin de llevar a cabo propuestas tendientes a mejorar la función pública. Es, en este sentido, que el presente documento tiene por objeto analizar la importancia de la gerencia social, que como una de las nuevas concepciones de lo público, tiende a buscar soluciones a la problemática social.

La gerencia social es un tipo de acción gubernamental que tiene como finalidad coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de la población que a través de la puesta en marcha de modelos organizacionales flexibles, horizontales y de corresponsabilidad con la ciudadanía en el desarrollo de proyectos sociales de carácter innovador, fomenten la participación y el desarrollo del capital social. La importancia de la gerencia social, se ubica en el desarrollo de modelos de gestión pública más flexibles, tendientes a responder a las transformaciones que se suscitan en la sociedad, a través de esquemas de corresponsabilidad, tendientes a aumentar la gobernabilidad; donde la participación ciudadana en el diseño, aplicación y evaluación de las políticas públicas, hacen que la función gubernamental se dinamice y donde el desempeño institucional se refuerce en beneficio de la sociedad.

En últimas fechas se ha incrementado su estudio como enseñanza, en instituciones de educación superior, organismos internacionales, así como de diversos gobiernos, tendientes a difundir toda una serie de principios que se derivan de sus atributos, los cuales cada vez van siendo más exitosos en la puesta en marcha de políticas públicas en el ámbito de lo social. Dichos atributos se han ido universalizando, a través de la aplicación de modelos innovadores en programas sociales.

Su utilización es cada vez más importante por parte de los gobiernos, En América Latina se comienza a aplicar desde la década de los ochenta del siglo pasado a través de diversos programas establecidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe o por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Como nuevo campo de estudio, la gerencia social está en un proceso de transformación constante, por lo que se hace necesario establecer cuáles son sus principales atributos, que la hace distinta a la gerencia pública y a otras tecnologías gubernamentales, con el fin de con-

**La gerencia social es un tipo de acción gubernamental que tiene como finalidad coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de la población que a través de la puesta en marcha de modelos organizacionales flexibles, horizontales y de corresponsabilidad con la ciudadanía en el desarrollo de proyectos sociales de carácter innovador, fomenten la participación y el desarrollo del capital social.**

tribuir a despejar una serie de dudas que existen en su entorno y responder a los siguientes planteamientos: Los niveles de solidaridad y compromiso en los grupos sociales organizados son amplios, sin embargo la falta de conocimiento para la elaboración de proyectos sociales, les impide gozar de los apoyos financieros que otorga el Estado, para el desarrollo de las comunidades tanto rurales como urbanas.

El alto nivel de centralización que sigue imperando en países como el nuestro, no logra que los gobiernos locales se integren con la sociedad para desarrollar proyectos conjuntos, tendientes a promover el desarrollo económico, social y ecológico requeridos a nivel local. Ante estas circunstancias, se hace preciso, analizar a través de la experiencia y de la formación teórica cuales son los principales atributos en los que se desarrolla la gerencia social, para contribuir en su proceso de consolidación teórico-metodológica.

Para fines de presentación el presente artículo, se divide en tres apartados. En el primero se estudia el contexto en el cual se inscribe la gerencia social. En el segundo se analiza su objeto de estudio. En el tercero se presenta sus principales atributos. Por último, se desarrollan las consideraciones finales.

## **EL CONTEXTO DE LA GERENCIA SOCIAL**

En los últimos años se ha llevado a cabo un cambio en el escenario geopolítico a nivel mundial, presentándose grandes modificaciones en el sistema económico internacional. A estos se suman desarrollos tecnológicos que inciden directamente en nuestra visión del mundo y de nuestras perspectivas del futuro. Nos enfrentamos a un sistema mundial tanto a nivel político, económico como cultural cada vez más complejo e interdependiente, donde ya no existe un comportamiento aislado que no repercuta en el contexto global.

El resurgimiento del mercado, como el ámbito natural donde las relaciones de producción se desarrollan, vuelve a tomar el papel preponderante, que perdió durante la fase del Estado asistencial. El Estado tiende a regresar a su función clásica, que es la de garantizar que las relaciones del mercado se lleven de manera armónica. La política económica implantada en la mayoría de los países del orbe tiende a darle al mercado un papel preponderante. Disminuyendo el protagonismo estatal en la actividad económica. Las políticas sociales de corte universalista, se ven afectadas considerablemente por el recorte del presupuesto al sector social, aunado a la inoperancia de los organismos gubernamentales responsables de la aplicación de los programas sociales. Dichas políticas han traído como resultado un aumento considerable de la pobreza, sobre todo en los países subdesarrollados.

La pobreza, es un obstáculo que impide al individuo y la familia satisfacer una o más necesidades básicas y a participar plenamente en la vida social. Es un fenómeno con dimensiones sociales, económicas y políticas, que se manifiestan en una constante desintegración social, con todas sus secuelas. Se caracteriza por la carencia, la falta de poder para resolver las nece-

sidades y los problemas más elementales de la vida cotidiana como son el alimento, el vestido, la vivienda, la salud, la educación, la protección, la seguridad personal, factores todos que definen a lo que llamamos, en su carencia, pobreza.

Actualmente los mismos pobres han creado sus programas de combate a la pobreza, desvirtuando a la grandes teorías por parte de los que se encargaban de describir con lujo de detalle la problemática de la pobreza, pero sin ofrecer grandes alternativas, debido en gran parte a los vicios acumulados por los gobiernos en la burocratización y el despilfarro de recursos. En este contexto se erige la *gerencia social*.

## **OBJETO DE ESTUDIO DE LA GERENCIA SOCIAL**

La gerencia social emerge como un conjunto de estrategias encaminadas a la aplicación de políticas sociales desarrolladas en un contexto de restricción presupuestal y de una crisis del modelo administrativo. La gerencia social se distingue por llevar a cabo el diseño e implantación de políticas públicas, a través de programas sociales participativos, utilizando modelos organizacionales, criterios técnicos y procedimientos de la gestión pública, adaptándolos a los requerimientos particulares del ámbito social.

Los programas de desarrollo rural, vivienda, salud comunitaria, alimentación, educativos, etc., son un ejemplo del complejo ámbito en el que se desarrolla la gerencia social. La especificidad del campo social y sobre todo el logro de objetivos y metas requieren una identidad en cuanto al análisis y solución de una infinidad de problemas.

La creación de un nuevo tipo de organización que se caracterice por la innovación, implica una transformación en el ámbito de lo público. Es parte esencial en la relación actual entre Estado y sociedad, a través de la elaboración de políticas públicas donde se toma en consideración la incorporación de los diversos actores sociales en la formulación e implementación de estas por medio de su institucionalización y donde la participación comunitaria es sustantiva.

La gerencia social como tecnología de gobierno, tiende a la adaptación de los cambios en la esfera pública. Es una tecnología que involucra a la sociedad civil para establecer nuevos procesos de gestión pública. El desarrollo en el campo de lo social es paralelo a los cambios que se gestan en la sociedad. La gerencia social implica la participación social como elemento

**Actualmente los mismos pobres han creado sus programas de combate a la pobreza, desvirtuando a la grandes teorías por parte de los que se encargaban de describir con lujo de detalle la problemática de la pobreza, pero sin ofrecer grandes alternativas, debido en gran parte a los vicios acumulados por los gobiernos en la burocratización y el despilfarro de recursos.**

**La gerencia social como tecnología de gobierno, tiende a la adaptación de los cambios en la esfera pública. Es una tecnología que involucra a la sociedad civil para establecer nuevos procesos de gestión pública. El desarrollo en el campo de lo social es paralelo a los cambios que se gestan en la sociedad.**

base para su desarrollo, lo cual trae consigo una democratización en las acciones del gobierno y por ende un mayor grado de legitimidad. "Es un tipo de gerencia que se explica en una sociedad activa; en una sociedad donde las políticas estatizantes no son receptivas".

Los objetivos de la gerencia social son: 1) favorecer una gestión social más eficiente, abierta, flexible y democrática; 2) definir y aplicar un nuevo paradigma de racionalidad gubernamental; 3) responder con mejor eficiencia estructural y organizativa a las demandas básicas de la sociedad; 4) estimular las tareas de coordinación interinstitucional dadas entre la vida comunitaria y el papel del Estado, 5) redefinir de manera horizontal las relaciones de los ciudadanos y la vida comunitaria con la autoridad gubernamental; 6) redescubrir las cualidades de la vida comunitaria – capital social– para aprovecharlas con alcance de racionalidad pública y 7) que los beneficiarios de los programas sociales intervengan de modo activo en su diseño e implantación.

El desarrollo de la gerencia social a través del cumplimiento de los objetivos mencionados, queda de manifiesto en la aplicación de políticas sociales que involucran la participación social. La experiencia que ha tenido el autor en torno a estrategias desarrolladas por gobiernos centrales y locales, para integrar la participación comunitaria en programas sociales, comprueba su importancia para el desarrollo de nuestro países; por ejemplo el Proyecto de Desarrollo Rural para Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula (Prozachi) en la región oriental de Guatemala, donde a través de la aplicación de estrategias gerenciales se logra una articulación entre gobierno y comunidades indígenas, logrando conformar esquemas de coparticipación en la gestión de diversos programas, culminando con la asignación a la Asociación Regional Campesina Chortí (Asorech) la gestión de los proyectos del programa; dicha organización se encarga de gestionar por si misma, recursos y apoyo tecnológico ante gobiernos extranjeros, organismos internacionales, así como al gobierno de Guatemala. Los miembros de Asociación participan en los consejos de participación ciudadana a nivel municipal y departamental, estableciendo políticas publicas a nivel local.

En nuestro país, un ejemplo es el programa de Coinversión Social establecido por el Instituto de Desarrollo Social (Indesol) a través de la convocatoria a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), para la presentación de proyectos sociales encaminados al fortalecimiento de la participación comunitaria y el capital social. A las organizaciones se asignan recursos, toda vez que sus proyectos sea aprobados por comisiones integradas por académicos, miembros de las OSC y representantes gubernamentales. Dicho programa fomenta la interacción entre las

Organizaciones de la Sociedad Civil, comunidades y gobierno, a través de esquemas participativos, fomentando proyectos sociales, ecológicos y productivos a nivel local. A partir de estas y otras experiencias, como el presupuesto participativo en Brasil, Villa el Salvador en Perú, las ferias colectivas en Venezuela, tan sólo por mencionar algunos ejemplos, nos dan muestra de la potencialidad de la gerencia social.

Sin embargo, su estudio conceptual no ha tenido un amplio desarrollo, por lo que se considera apropiado analizar sus atributos, con el objeto de contribuir a su aspecto teórico-metodológico<sup>3</sup>. La gerencia social es un tipo de acción gubernamental que tiene como finalidad coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de la población a través de la puesta en marcha de modelos organizacionales flexibles. Se caracteriza por llevar a cabo el diseño e implementación de políticas públicas dirigidas al sector social. "Es un tipo de gerencia que se explica en una sociedad activa; en una sociedad donde las políticas estatizantes no son receptivas"<sup>4</sup>.

La gerencia social implica adaptarse a los cambios institucionales, que son resultado del proceso de transformación estatal. Las respuestas que el gobierno de a las necesidades básicas de la sociedad, exigen de la gerencia social la aplicación de toda una gama de conocimientos científicos y tecnológicos tendientes a lograr una gestión social de calidad<sup>5</sup>. Rompe con los esquemas rígidos del aparato burocrático<sup>6</sup>, para satisfacer las necesidades de la dinámica social. Es una gerencia que tiene como objeto mejorar el desempeño gubernamental para dar respuesta a las especificidades en que se desarrolla la política social. "Propone como condición de una acción eficiente, que los gobiernos recojan las iniciativas de los grupos no favorecidos con el bienestar social. De ahí la importancia de que el trabajo comunitario sea la plataforma para que la sociedad participe en el proceso de revertir las condiciones de vida cuando son de injusticia y marginación"<sup>7</sup>.

La gerencia social plantea la *reestructuración organizacional e institucional del gobierno* para responder a las nuevas perspectivas de la política social<sup>8</sup>. Se transfiere a una nueva cultura organizacional, cambiando las perspectivas sobre lo público. Las reglas, la obligatoriedad, la impersonalidad y la centralización sufren un proceso de transformación. La incorporación de nuevas propuestas de desarrollo da como resultado el surgimiento de modelos más abiertos y flexibles, tendientes a responder de manera eficiente a las necesidades que se suscitan en la sociedad<sup>9</sup>.

**La gerencia social es un tipo de acción gubernamental que tiene como finalidad coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de la población a través de la puesta en marcha de modelos organizacionales flexibles. Se caracteriza por llevar a cabo el diseño e implementación de políticas públicas dirigidas al sector social.**

## ATRIBUTOS DE LA GERENCIA SOCIAL

Como un campo de estudio nuevo, la gerencia social se desarrolla a través de ciertos atributos, que se van desarrollando en los diversos ámbitos de su aplicación, dichos atributos son: revalorización ciudadana, eficiencia, descentralización, innovación, desarrollo del capital social, gestión comunitaria, focalización, sinergia, fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil, entre los más importantes:

### Revalorización ciudadana

En gerencia social, el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, se convierte en la parte medular de su accionar. La política pública revaloriza al ciudadano. Pensar en el ciudadano abre la pauta para ubicarnos en una nueva concepción de lo público. La experiencia confirma que los planes tienden a fracasar cada vez que los organismos de desarrollo dejan de tener en cuenta a los ciudadanos <sup>10</sup>.

**Revalorar al ciudadano implica reivindicarlo como eje central de las acciones gubernamentales, a través de la puesta en marcha de valores democráticos para la aplicación de políticas públicas.**

Revalorar al ciudadano implica reivindicarlo como eje central de las acciones gubernamentales, a través de la puesta en marcha de valores democráticos para la aplicación de políticas públicas. En este sentido, "la participación da resultados muy superiores en el campo social a otros modelos organizacionales de corte tradicional como los burocráticos y los paternalistas" <sup>11</sup>. La participación ciudadana en el ámbito público significa un cambio positivo para el desarrollo de la democracia. La democracia participativa se convierte en el resurgimiento de valores solidarios que son inherentes a procesos de cooperación entre ciudadanos y gobierno.

Revalorar al ciudadano significa otorgarle no sólo derechos y obligaciones por parte del Estado, sino ante todo hacerlo participe de la acción gubernamental. Un gobierno abierto será la base para el logro de tal objetivo. No hacerlo significa caer en situaciones totalizadoras, por lo tanto es imprescindible estimular la acción ciudadana en la esfera pública. En muchas ocasiones se crea infraestructura para el desarrollo comunitario, sin embargo la falta de integración entre el gobierno y los ciudadanos hacen que los servicios otorgados por el sector público no sean utilizados, esto trae como consecuencia un problema bastante serio para la acción del gobierno <sup>12</sup>. Por el contrario en los proyectos donde se les involucra tiende a obtener resultados positivos.

La valorización del ciudadano en la acción del gobierno nos ubica en una nueva fase del quehacer publidministrativo. En gerencia social el ciudadano se convierte en el eje articulador de la puesta en marcha de los programas sociales, a través de un proceso sinérgico. La importancia del ciudadano como receptor de la acción del gobierno evita la desconfianza, inconfor-



midad y resentimiento, derivada de la crisis del modelo burocrático.

Se transfiere a una nueva cultura organizacional, cambiando las perspectivas sobre lo público. Las reglas, la obligatoriedad, la impersonalidad y la centralización sufren un proceso de transformación. La incorporación de nuevas propuestas de desarrollo dan como resultado el surgimiento de modelos más abiertos y flexibles, tendientes a responder de manera eficiente a las necesidades que se suscitan en la sociedad.

La reorientación en el funcionamiento del Estado en el ámbito social, establece un cambio sustantivo de las formas tradicionales con que se aplicaba la política social. La importancia del ciudadano como receptor de la acción del gobierno evita la desconfianza, inconformidad y resentimiento, derivada de la crisis del modelo burocrático. La gerencia social se vuelve innovadora<sup>13</sup>, con el fin de asegurar la eficiencia, calidad y consistencia de los servicios que proporciona el gobierno a favor de la vida pública<sup>14</sup>. La gerencia social convoca, coordina, articula y conjuga demandas y necesidades sociales. Implica saber conducir con base acuerdos que canalizan la participación y acción de los ciudadanos y comunidades hacia el cumplimiento de metas colectivas.

## **Eficiencia**

La eficiencia como la capacidad para maximizar los objetivos sociales con recursos escasos, se convierte en el eje medular de la gerencia social. La operación de programas sociales, exigen de esta gerencia transformar el diseño, la conformación y el funcionamiento de las organizaciones e instituciones<sup>15</sup>. La puesta en marcha de proyectos organizacionales bien definidos potenciando las energías sociales, para que conjuntamente se logren los resultados requeridos con un alto nivel de calidad, se establece como precepto de la eficiencia en lo social.

La articulación entre la política económica y la política social, a través de mecanismos de coordinación que tengan como finalidad establecer las líneas generales del gasto social, hace que los encargados de aplicar los programas sociales tengan la posibilidad de eficientarlos conociendo de antemano la cantidad de recursos disponibles.

Con la finalidad de mejorar la acción del gobierno en la gestión social es imprescindible hacer de las estructuras organizacionales más horizontales y flexibles, donde las relaciones entre los niveles jerárquicos sean más fluidas y rompan con las rígidas normas que caracte-

**En gerencia social el ciudadano se convierte en el eje articulador de la puesta en marcha de los programas sociales, a través de un proceso sinérgico. La importancia del ciudadano como receptor de la acción del gobierno evita la desconfianza, inconformidad y resentimiento, derivada de la crisis del modelo burocrático.**

rizan a la administración pública. Las capacidades y recursos gubernamentales deben ser aprovechados para diseñar respuestas satisfactorias a los múltiples y complejos problemas que caracterizan al ámbito de las políticas sociales <sup>16</sup>.

Por consiguiente, la gerencia social se define por establecer formas más abiertas de gestión, donde se institucionaliza las necesidades de la sociedad, para responder a estas con calidad.

## Descentralización

La descentralización en el ámbito del sector público es un elemento imprescindible para lograr un cambio real en la función gubernamental. La centralización impide la modernización de las estructuras administrativas. En gerencia social la descentralización se convierte en uno de sus principios. La descentralización significa un cambio en la cultura administrativa, se transforman las relaciones autoritarias y verticales, por una relación horizontal y flexible. La participación de los ciudadanos en el proceso administrativo se convierte en un postulado básico para lograr una democratización de la vida pública, el Gobierno tiende abrirse para que la participación ciudadana se convierta en una de las bases en su desarrollo. Es en el ámbito local donde tales aspectos se aplican con mayor dinamismo, dada la cercanía entre Gobierno y ciudadanía para el establecimiento de políticas públicas. La descentralización significa una mayor participación comunitaria. El interés por parte de la comunidad por integrarse en la realización de proyectos que los beneficien debe ser asumido como un compromiso de los gobiernos locales. El modelo gerencial debe asumir las inquietudes de los grupos organizados para establecer propuestas de corresponsabilidad en la puesta en marcha de dichos proyectos comunitarios.

Es en el ámbito local donde históricamente se desarrolla la participación comunitaria; así la integración en las actividades públicas es algo común en muchas de las comunidades de nuestros países, aspectos como el tequio, mano vuelta, faena, son retomadas para la aplicación de proyectos productivos y sociales, lo cual trae consigo un aumento significativo en el nivel de vida de la población. En este contexto, la gerencia social se integra a los requerimientos de cada comunidad para

proponer modelos flexibles y participativos para satisfacer las necesidades más elementales de los grupos sociales organizados. Sin embargo, es preciso considerar que uno de los preceptos más importantes de esta gerencia, es la de organizar a los grupos disgregados, a través principalmente de talleres participativos, con el objeto de integrarlos a la vida comunitaria, con las ventajas que esto significa.

El fomento a la descentralización, significa ante todo un verdadero compromiso por parte de los Gobiernos, para otorgar los recursos necesarios y principalmente el traslado del poder de decisión tanto a los Gobiernos locales, como a sus habitantes, con el objeto de lograr una democratización de la vida pública, a través de la aplicación de mecanismos idóneos para lograr una verdadera corresponsabilidad en la puesta en marcha de programas sociales participativos.

## **Innovación**

Uno de los aspectos centrales para lograr el éxito en la aplicación de la gerencia social, es la imprescindible innovación en las estructuras administrativas encargadas de aplicar la política social, ya que estas se caracterizan por ser de los sectores más atrasados del sector público, sobretodo en los países subdesarrollados. El otorgamiento de beneficios sociales, se vuelven inoperantes dadas la cantidad de trámites con los que se enfrentan los ciudadanos que requieren tales beneficios. La prestación de servicios sociales son de baja calidad, resultado de la crisis económica que afecta de manera inmediata al sector social. Los aparatos burocráticos conformados durante el Estado del Bienestar son renuentes a los cambios de modernización requeridos. A su vez existe una baja integración entre las dependencias encargadas del sector social, la cual se deriva en una desarticulación de este sector. Los intereses creados entorno a las dependencias encargadas de la aplicación de la política social impiden un desarrollo que las mantienen en una situación de atraso <sup>17</sup>.

En gerencia social la innovación es un proceso permanente en el desarrollo de las actividades, procedimientos, operaciones y estrategias que tienen como finalidad aplicar políticas sociales de calidad, tomando en consideración los requerimientos cada vez más cambiantes y complejos de las sociedades actuales. Una dependencia no innovadora se aferra a la rutina, anuncia políticas y planes, separa el trabajo de pensar del trabajo de hacer; en cambio una dependencia impulsada por la innovación modifica sus operaciones cada vez que lo exijan las demandas cambiantes de sus servicios, emprende una comunicación con el fin de evaluar y revisar su estrategia operativa, otorgando autoridad a los empleados operativos de emitir juicios sobre el modo de mejorar tanto la producción como la prestación de servicios sociales.

## **Desarrollo del capital social**

La gerencia social coadyuva al desarrollo del capital social. La solidaridad, reciprocidad y compromiso cívico se ven incentivados cuando el Estado motiva la participación comunitaria en la puesta en marcha de programas sociales. Las potencialidades de los grupos sociales se ven incentivadas, a través del apoyo que brinda el Estado a los procesos de autogestión comuni-

taria. La dinámica social, se contempla bajo una perspectiva de revalorización de los usos y costumbres de las comunidades, bajo la premisa de la colaboración y solidaridad social, que es un aspecto humano inherente al desarrollo del mismo<sup>18</sup>.

Este concepto parte de la premisa de que los individuos o grupos no sólo hacen uso de recursos personales, sino también de aquellos recursos provenientes de sus lazos sociales. El capital social se conforma de los recursos personales de aquellos actores con los que se tienen contactos directos o indirectos a través de relaciones sociales. Estos recursos son de índole tanto material (sobre todo económico: auto, casa, dinero) como simbólico (educación, prestigio, status, títulos, etc.).

Lo esencial del concepto es la capacidad de organización colectiva. Normas, redes y asociaciones representan los vehículos a través de los cuales se expresa esta capacidad. Aunque sin un entorno *cultural* adecuado éste no podría desarrollarse. El elemento central que hace que el capital social fomente la cooperación es el compromiso cívico, que es el factor clave en el que hace descansar el buen desempeño de la democracia, centrado en el carácter público y colectivo.

Existen diversas posturas y corrientes que matizan al capital social, por ejemplo están las que privilegian el desarrollo económico de una sociedad y las que enfatizan el desarrollo de la misma en aspectos como la seguridad, la mejora en el nivel de vida, el establecimiento de proyectos comunes, etc. Conjuntar los esfuerzos entre las comunidades y el Estado, en el actual contexto es una de las vías propicias para que el desarrollo, principalmente de las sociedades con rezagos económicos y sociales.

**El capital social se define como capital, entre otras cosas, precisamente por su aforo para acrecentar el ingreso comunitario — no individual —, ya que la comprobación empírica se sostiene sólo en ese nivel. Este recurso asociativo es un activo de las comunidades, no de individuos aislados.**

El capital social se define como capital, entre otras cosas, precisamente por su aforo para acrecentar el ingreso comunitario — no individual —, ya que la comprobación empírica se sostiene sólo en ese nivel. Este recurso asociativo es un activo de las comunidades, no de individuos aislados. Es resultado de estructuras simbólicas e internalizadas por los grupos como normas, márgenes y horizontes de expectativas para la interacción. Este enfoque otorga un papel privilegiado a las instituciones públicas y su vínculo con los ciudadanos como mecanismo de generación de capital social y desarrollo económico. La sinergia Estado- sociedad, como señala Peter Evans, se hizo patente en el llamado milagro asiático en el que “un gobierno activo y comunidades movilizadas fortalecieron sus esfuerzos respectivos de desarrollo”<sup>19</sup>.

La gerencia social es la base para promover y difundir la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad, el bienestar colectivo, la superación de las discriminaciones y la erradicación de la corrupción. Contribuye al desarrollo de valores democráticos.<sup>20</sup> Una parte de la población más desprotegida, actualmente pone en marcha mecanismos de participación comunitaria, como respuesta a la crisis económica., derivada del actual proceso de reestructuración económica. Ante dicha situación, el capital social toma cada vez mayor importancia como eje rector del desarrollo comunitario.

El capital social se relaciona con el desarrollo comunitario, a través de los siguientes elementos: redes, sinergia, solidaridad y reciprocidad. Así el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lo considera como una parte elemental del desarrollo humano.

### **Gestión comunitaria**

La gestión comunitaria es en gran medida la base en la que se desarrolla la gerencia social. Las diversas formas de organización comunitaria son el resultado del proceso histórico y cultural en el que se desenvuelven. Las comunidades se desarrollan en diferentes contextos. Cada una tiene sus características particulares. La organización comunitaria comprende varios aspectos, desde su conformación, objetivos y metas que se quieran alcanzar.

Comúnmente la organización comunitaria se crea con el objeto de satisfacer necesidades básicas. Sin embargo su desarrollo va estableciendo mayores complejidades de organización. La gestión de las demandas de los grupos comunitarios, a través de su integración en la producción de servicios públicos básicos o proyectos productivos tendientes a aumentar el nivel de vida de la población. Las potencialidades de los grupos organizados son manifiestas, cuando en todo proyecto tendiente a mejorar el nivel de vida, es favorecido principalmente cuando esto se da con transparencia y corresponsabilidad, no hacerlo involucra caer en la desconfianza hacia los gobiernos.

Los habitantes de las regiones pobres, tienen una serie de potencialidades y habilidades que son importantes incorporar en la creación y mantenimiento de servicios públicos. La coproducción en estos abaratan los costos, beneficiando tanto al gobierno como a los ciudadanos. Tomar en consideración los aspectos culturales y de potencialidades humanas son básicos para la creación de los canales de comunicación precisos para llevar a cabo proyectos sociales. La importancia del trabajo comunitario es la base para que la sociedad participe en el proceso de transformación, para revertir las condiciones de marginación social que padecen muchos sectores de la sociedad.

En los países con menor nivel de desarrollo económico, la gerencia social "propone como condición de una acción eficiente, que los gobiernos recojan las iniciativas de los grupos no favorecidos con el bienestar social. De ahí la importancia de que el trabajo comunitario sea la plataforma para que la sociedad participe en el proceso de revertir las condiciones de vida cuando son de injusticia y marginación"<sup>21</sup>.

**En los países con menor nivel de desarrollo económico, la gerencia social “propone como condición de una acción eficiente, que los gobiernos recojan las iniciativas de los grupos no favorecidos con el bienestar social.**

La gerencia social otorga los apoyos para que los grupos organizados logren la *autogestión comunitaria*. El respeto a los usos y costumbres, tratando de involucrar a sus miembros en el diseño y aplicación de los diversos programas sociales, para que estos sean coordinados por los miembros de la comunidad, es uno de los principales aspectos para el éxito de esta<sup>22</sup>. Para ello, es necesario capacitar a los líderes de las comunidades para que sean los encargados de la coordinación, mejorando sus capacidades de negociación tanto al interior de la comunidad como con otros grupos organizados, dependencias gubernamentales, iniciativa privada, tendientes a lograr esquemas de colaboración que tengan como finalidad el apoyo para la satisfacción de las necesidades básicas. Lo importante es establecer metodologías participativas, con el objeto de crear las bases de autogestión<sup>23</sup>.

### **Focalización**

La aplicación de políticas sociales focalizadas o selectivas, se convierte en el campo natural del desarrollo de la gerencia social. Esta estrategia esta acompañada del factor tiempo aplicado a las políticas selectivas, dependiendo ello de la disminución de los costos sociales que produjo la transición o de que haya un mayor crecimiento económico, lo cual implica una menor necesidad de seguir con la aplicación de tales políticas; de cualquier modo, no es una situación constante y puede suceder lo contrario, es decir, que se vuelva al sistema de políticas universales.

La focalización implica superar un enfoque de homogeneidad, para dirigirse a la población objetivo de un determinado programa social. La focalización, a través de la participación de beneficiarios y la identificación de zonas con alta incidencia de la pobreza, permite llegar a quienes más lo necesitan sin desviarse hacia sectores, para tener un impacto directo en los pobres extremos.

Con la focalización, la identificación de la población a favorecer y la selectividad se busca tener un pacto positivo en la población. Adoptando ambos criterios es factible, según esta lógica, cumplir con los objetivos trazados y que los recursos asignados tengan un aprovechamiento elevado. Para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), “Focalizar consiste en concentrar los recursos disponibles en una población de beneficiarios potenciales, claramente identificada, y luego diseñar el programa o proyecto con que se pretende atender un determinado problema o necesidad insatisfecha, teniendo en cuenta las características de esa población, a fin de elevar el impacto o beneficio potencial *per cápita*”<sup>24</sup>.

La focalización responde a la necesidad de confrontar la masificación de los problemas sociales con fondos recortados; se busca ante todo un uso más eficiente de los recursos escasos. Ejemplos típicos de programas focalizados son los fondos de inversión social (FIS). Los fondos de inversión social apuntan a resolver, en el corto plazo, situaciones de pobreza extrema que pueden derivar en tensiones sociales y políticas. Abarcan un espectro amplio de acciones: generación de empleos temporales, asistencias, capacitación laboral, apoyo productivo, infraestructura básica, complementos alimentarios, saneamiento, etc.

La focalización establece que cuando los recursos son escasos es necesario seleccionar aquellos grupos cuyas necesidades no son postergables. La focalización identifica a los sujetos, individuos o familias susceptibles de ser considerados como población objetivo, o delimitando un territorio donde las condiciones de pobreza son prevalentes. La selección de uno u otro método depende tanto del tipo de programa como de los problemas que se desea enfrentar.

### **Sinergia**

Como se analizó anteriormente, la ciudadanía de la gerencia social implica un papel determinante para su desarrollo. La sinergia en la coproducción de los servicios públicos con los ciudadanos rompe la brecha de la administración pública tradicional. Implica que los ciudadanos puedan actuar en la producción de servicios públicos de calidad. La sinergia es entendida, en términos sencillos, como la cualidad del todo superior a la suma de sus componentes. Se puede concluir que solo existe sinergia cuando el resultado o el objetivo alcanzado por un todo, es mucho mayor siendo alcanzada en conjunto que si se consiguiera de los aportes de cada una de sus partes. Todo sistema es sinérgico cuando el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones de las partes entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado).

**La sinergia en la coproducción de los servicios públicos con los ciudadanos rompe la brecha de la administración pública tradicional. Implica que los ciudadanos puedan actuar en la producción de servicios públicos de calidad.**

La coproducción de servicios públicos es una manifestación democrática de la acción pública. La interacción entre lo público y lo social a través de estos modelos, implica una democratización de la acción gubernamental. La gerencia social tiene como objeto estimular la participación ciudadana, a través de canales que impliquen resarcir la confianza de estos hacia el Estado.

El involucramiento de los ciudadanos en los asuntos públicos se vuelve un imperativo para el desarrollo de la sociedad. El gobierno a través de la administración pública, tiende a buscar nue-

vos canales de comunicación con la sociedad civil organizada, se convierte en un gobierno abierto. Lo público es un asunto de la sociedad civil. Lo público concierne a todos los intereses, ya no es el Estado el único responsable de otorgar los servicios públicos. Corresponde a todos los miembros de la sociedad ser responsables de la satisfacción de sus propias necesidades.

Elemento importante de la gerencia social es la concertación y negociación con los grupos sociales. Concertación y negociación de manera diferente a los viejos cánones estatistas, se trata de aplicar programas gubernamentales abiertos, donde el compromiso de lograr la satisfacción de los requerimientos inmediatos, a través de proyectos interinstitucionales.<sup>25</sup> Nuria Cunnil afirma "El centro de la cuestión remite a la creación de una nueva institucionalidad que no sólo involucre la posibilidad de tornar la gestión pública más permeable a las demandas emergentes de la sociedad, sino de retirar del Estado y de los agentes sociales privilegiados el monopolio exclusivo de la definición de la agenda social"<sup>26</sup>.

Un ejemplo de sinergia es la introducción del servicio agua potable y drenaje en Brasil, donde la conjunción de esfuerzos entre el gobierno y los habitantes de ciertos sectores lograron resultados satisfactorios. Un caso contrario se dio en Nigeria, donde las autoridades educativas, no otorgaron apoyo a la participación de los ciudadanos tanto en la organización como en el mantenimiento de infraestructura, lo cual trajo consigo resultados negativos.<sup>27</sup>

### **Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil**

Resulta claro que en los últimos tiempos la ciudadanía ha tomado conciencia de la importancia de su papel en la gestión pública y participa de manera organizada en la solución de sus problemas más inmediatos, en un marco de cooperación con las autoridades. El surgimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), se enfocan a participar en todos los órdenes de la vida social, desde los derechos humanos, grupos ecologistas, culturales hasta organizaciones de homosexuales. En estos términos, la gerencia social tiene como uno de sus primordiales objetivos el formar y gestionar las políticas públicas, con la participación activa de los grupos sociales organizados para que se encarguen de la ejecución, control y supervisión de proyectos y programas sociales, lo implica crear una descentralización fiscal, administrativa y política.<sup>28</sup>

Las OSC, como factores que se encargan de la relación entre Estado y sociedad, en su busca de mejorar la calidad de relaciones entre ambos, cuentan con capacidad profesional, vocacional y mística. Y entre sus funciones están las de dar información, asesoría, difusión y capacitación en rubros como la planificación del desarrollo, la elaboración de proyectos, los mecanismos de participación ciudadana y la defensa de los derechos humanos. Con la creación de las OSC se ha generado la idea de que la participación ciudadana se ha convertido en un derecho fundamental, con el que la sociedad puede exigir responsabilidad frente a las acciones de las autoridades, generando un sistema de transparencia.



La importancia de las OSC, las comunidades y el Estado es la forma en como interactúan, cual es el interés de cada actor por relacionarse con el otro. En este sentido pueden darse escenarios donde coincidan los tres actores, o en los que sólo existan relaciones entre el Estado y las OSC (u OSC hacia Estado), entre el Estado y las comunidades (o comunidades hacia Estado), y entre las OSC y las comunidades (o de las comunidades hacia las OSC).

La incapacidad del Estado de bienestar para solucionar la crisis económica y social del capitalismo, buscó en el mercado la posibilidad de encontrar las salidas para la recomposición del sistema, tampoco funcionó. Es la sociedad civil, quien está tomando la responsabilidad de coadyuvar a su mismo desarrollo. La aparición del *tercer sector* transforma radicalmente la acción gubernamental, los movimientos sociales y asociaciones civiles dedicados al trabajo de base en las comunidades, se conjugan con el Estado a través de acciones conjuntas para apoyar a su desarrollo, por medio de modelos gerenciales innovadores.

## CONSIDERACIONES FINALES

1. La gerencia social es un tipo de acción gubernamental que tiene como finalidad coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de la población a través de la puesta en marcha de modelos organizacionales flexibles, donde la intervención de los ciudadanos en el diseño y aplicación de programas sociales, fomenta la participación comunitaria y la democratización de la vida pública.
2. Los atributos de la gerencia social contribuyen al fortalecimiento de las políticas sociales de índole participativo, su adaptabilidad de aplicación se establece según el contexto en el que se desarrollan, por lo tanto, la aceptación universal de dichos principios conformarán sus axiomas.
3. La gerencia social se caracteriza por romper con los esquemas rígidos y verticales de la administración pública tradicional, para dar paso a modelos abiertos donde la participación de la sociedad en los programas sociales es su principal característica. Los programas sociales que toman en consideración la participación de la sociedad, son más éxitos que los programas establecidos bajo preceptos tradicionales.
4. La gerencia social es un método de gobierno que convoca, coordina, articula y conjuga demandas y necesidades sociales que implica conducir con base en acuerdos que canalicen la participación y acción de los ciudadanos y comunidades hacia el cumplimiento de metas colectivas.
5. La gerencia social se caracteriza por la flexibilidad, la adaptación y la aplicación de recursos que rompen con los esquemas rígidos y verticales de la administración pública tradicional, para dar paso a modelos abiertos donde la participación de la sociedad en los programas sociales es su principal característica. Los programas sociales que toman en consi-

deración la participación de la sociedad, son más éxitos que los programas establecidos bajo preceptos tradicionales.

6. La gerencia social como tecnología de gobierno, tiende a la adaptación de los cambios en la esfera pública. Es una tecnología que involucra a la sociedad civil para establecer nuevos procesos de gestión pública. El desarrollo en el campo de lo social es paralelo a los cambios que se gestan en la sociedad. La gerencia social implica la participación social como elemento base para su desarrollo, lo cual trae consigo una democratización en las acciones del gobierno y por ende un mayor grado de legitimidad.
7. La eficiencia, como la capacidad para maximizar los objetivos sociales con recursos escasos, es el principio más importante de la gerencia social. Plantea el redimensionamiento de las dependencias encargadas de aplicar la política social, incorporando técnicas, procedimientos y diseños organizacionales modernos, con el objeto de satisfacer las necesidades más elementales de la sociedad.
8. La valorización del ciudadano en la acción del gobierno nos ubica en una nueva fase en cuanto al quehacer publiadministrativo. En gerencia social el ciudadano se convierte en el eje articulador de la puesta en marcha de los programas sociales, a través de un proceso sinérgico. La importancia del ciudadano como receptor de la acción del gobierno evita la desconfianza, inconformidad y resentimiento, derivada de la crisis del modelo burocrático.
9. La gerencia social es un método de gobierno que convoca, coordina, articula y conjuga demandas y necesidades sociales. Implica saber conducir con base acuerdos que canalizan la participación y acción de los ciudadanos y comunidades hacia el cumplimiento de metas colectivas.
10. La descentralización trae consigo una participación más activa de los ciudadanos en la proyección de los programas, permite la participación consultiva, resolutive y fiscalizadora. A nivel local se crea una cultura participativa que surge desde las mismas comunidades o son incentivadas por el gobierno.
11. La innovación se caracteriza por una adaptación a los cambios que se susciten tanto al interior como al exterior de los organismos encargados de aplicar la política social. Innovación significa superar los esquemas regulatorios y rígidos de la administración pública, para adentrarse a los preceptos de la nueva gestión social.
12. En el actual proceso de reestructuración estatal, la participación comunitaria que bajo la premisa de la colaboración y solidaridad social, trae consigo resultados muy superiores en el campo social. Lograr procesos de autogestión comunitaria, a través de una interrelación entre las comunidades y el gobierno es uno de los principios rectores de la gerencia social.

13. Para llevar a cabo con éxito la aplicación de la gerencia social es determinante sopesar una serie de restricciones que impiden su desarrollo, entre estas destacan: la apatía de los ciudadanos a participar en los programas sociales, como resultado del escepticismo y desconfianza que existe hacia las instituciones gubernamentales; la conformación de grupos de interés que desvirtúan el desarrollo de los programas sociales; la negligencia y corrupción en los organismos públicos encargados de aplicar los programas sociales.

**Miguel Ángel Márquez Zárate**

Profesor de Tiempo Completo, adscrito al Centro de Estudios en Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup> "La noción de tecnología que es funcional y operativa es la de Popper. Para él, la tecnología eficaz es aquella donde se procede a la manera de un ingeniero social, el cual (...) no se plantea ningún interrogante acerca de la tendencia histórica del hombre o de su destino, sino que lo considera dueño del mismo, es decir, capaz de influir o modificar la faz de la tierra. El ingeniero social no cree que estos objetivos nos sean impuestos por nuestro marco histórico, sino por el contrario, que provienen de nuestra propia elección, o creación incluso, de la misma manera en que creamos nuevos pensamientos, nuevas obras de arte, nuevas casas o nuevas máquinas (...) el ingeniero social toma como base científica de la política una especie de 'tecnología social' ". Karl R. Popper, *La sociedad abierta y sus enemigos*, Madrid, Paidós, 1991. p. 36-37 citado por Ricardo Uvalle Berrones, *Los nuevos derroteros de la vida estatal*, p. 105.
- <sup>2</sup> *Ibid.* p. 127.
- <sup>3</sup> "Esfuerzos recientes por mejorar la actuación de los organismos gubernamentales se han dedicado a numerosos aspectos de la administración pública, tales como descentralización, coordinación, delegación, información y sistemas de control gerenciales, reglamentos, procedimientos, contratación, compensación, capacitación, etc. Algunas medidas de reforma, en efecto han producido resultados rápidos, pero aún no se ha inventado una fórmula que funcionen en todos los casos en cualquier lugar. Soluciones adecuadas para una situación determinada resultan inapropiadas en otros contextos. (...) El desarrollo institucional debe ser abordado como un largo proceso de experimentación, aprendizaje y adaptación." Hari Mohan Matar, "Desarrollo Centrado en la Gente", en Bernardo Kliksberg, (Coordinador) *Pobreza, un tema impostergable*, pp. 236-237.
- <sup>4</sup> Ricardo Uvalle Berrones, *Op. Cit.* p. 127.
- <sup>5</sup> Bernardo Kliksberg, "Dilemas Gerenciales y experiencias innovativas", en Bernardo Kliksberg, *Pobreza... Op. Cit.* p. 107.
- <sup>6</sup> "Está en pleno desarrollo un proceso de cambio de paradigma a nivel internacional en materia de organizaciones en general. Hay un repliegue de los modelos burocrático-formales tradicionales a nivel mundial, tanto en el sector público como en el sector privado, y avances importantes de vías no convencionales. Ellas van desde modelos de organización en base a proyectos, que se desarman a su finalización, hasta la organización que procura maximizar la flexibilidad, y para ello diseña sus relaciones organizacionales, con énfasis en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta." (Cita de un informe de la OCDE, 1997).

sis en estructuras ambiguas abiertas y relaciones organizacionales. El sector social está atrasado en ese campo, los ministerios de salud, de educación etc., presentan modelos de viejo cuño apegados a la jerarquía, la verticalidad y de gran rigidez." *Ibíd.* p.103.

<sup>7</sup> Ricardo Uvalle Berrones, Op. Cit. p. 129

<sup>8</sup> "Esfuerzos recientes por mejorar la actuación de los organismos gubernamentales se han dedicado a numerosos aspectos de la administración pública, tales como descentralización, coordinación, delegación, información y sistemas de control gerenciales, reglamentos, procedimientos, contratación, compensación, capacitación, etc. Algunas medidas de reforma, en efecto han producido resultados rápidos, pero aún no se ha inventado una fórmula que funcionen en todos los casos en cualquier lugar. Soluciones adecuadas para una situación determinada resultan inapropiadas en otros contextos. (...) El desarrollo institucional debe ser abordado como un largo proceso de experimentación, aprendizaje y adaptación." Hari Mohan Matar, "Desarrollo Centrado en la Gente", en Bernardo Kliskberg, Op. Cit. pp. 236-237.

<sup>9</sup> Para un estudio más amplio véase: Michael Barzelay, *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Fondo de Cultura Económica, 1998.

<sup>10</sup> Hari Mohan Matar, Op. Cit. pp. 219-220.

<sup>11</sup> *Ibíd.* p. 202.

<sup>12</sup> Samuel Paul argumenta "A menudo sucede que se crean instalaciones y se ofrece a la gente, luego no las utilizan en forma satisfactoria. Se han erigido numerosos esquemas de suministro de agua potable pero las mujeres, las cargadoras de agua tradicional no utilizan las costosas bombas instaladas por la agencia encargada del programa. A menudo se construyen viviendas rurales en las cuales la gente se niega a vivir. Esto sucede cuando se excluye de los procesos de toma de decisiones la participación de las personas interesadas "Strategic Management of Development Programs (ILO: Geneva, 1983)" p. 95 en Bernardo Kliksberg Op. Cit. p. 221.

<sup>13</sup> James Midgley considera, "La participación tiene una legitimidad macroeconómica y gerencial. Es percibida como una alternativa con ventajas competitivas netas para producir resultados en relación a las vías tradicionalmente utilizadas en las políticas públicas. Ello pone la discusión sobre la participación en un encuadre diferente al de décadas anteriores. No se trata de una discusión entre utópicos y antiutópicos, sino de poner al servicio de los severos problemas sociales que hoy a buena parte de la población, los instrumentos más efectivos, y allí aparece la participación , no como imposición de algún sector, sino como oportunidad". , "La política social." En *Ibíd.* p. 210.

<sup>14</sup> "Al cabo de más de medio siglo de uso, el concepto de control se halla tan ligado al obsoleto enfoque en las reglas, la centralización y la implantación que el persistente uso de la palabra constituye un obstáculo para que el pensamiento innovador acerca de la manera de alcanzar resultados que valoren los ciudadanos". *Ibíd.* p. 186.

<sup>15</sup> Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, "Resulta esencial modificar algunas normas de las instituciones públicas, otorgándoles mayor autonomía en el uso de los recursos financieros, en la gestión administrativa y en la estructuración interna de los incentivos institucionales y de remuneración" *Equidad, desarrollo y ciudadanía. II Agenda Social*. Bogotá, Comisión Económica para América Latina- Alfaomega, p. 10

<sup>16</sup>La Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE,1993) reconoce que la participación más amplia de todas las personas es el principal factor para fortalecer la cooperación para el desarrollo. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1993) destaca que: "La participación es un elemento esencial del desarrollo humano" y que la gente "desea avances permanentes hacia una participación total". En Bernardo kliksberg, Op. Cit. p. 200.

<sup>17</sup> Por ejemplo en México, el Programa Oportunidades tiende a sufrir una serie de impedimentos como los descri-

tos que afectan su puesta en marcha, entre estos destacan los intereses particulares en regiones o comunidades, donde el otorgamiento se da en función de intereses, o bien el personal encargado de dicho programa no está capacitado para su operación atrasando su desarrollo.

<sup>18</sup> “En la última década, se reivindica la constitución de ámbitos públicos voluntarios de interrelación social, capaces de autodeterminarse y, por tanto, no mediados por el Estado. Su rasgo específico es que es que ellos apuntan a la creación de zonas no estatales en la vida cotidiana, para la satisfacción de necesidades colectivas, además de las característicamente propias de los movimientos sociales. El germen de este ámbito es el asociacionismo voluntario, o sea la entrega voluntaria de actividades y de tiempo en común con otros para realizar objetivos compartidos, actividades que en tanto tienen como objetivo la sociedad, se definen como ‘públicas’”. Nuria Cunill, *Repensando lo público, a través de la sociedad*, p. 65

<sup>19</sup> Evans, Peter, “Government Action, Social Capital and Development: reviewing the Evidence on Synergy”. *World Development*. 1996. P. 61

<sup>20</sup> Nuria Cunill. *Op. cit.* p. 120.

<sup>21</sup> Ricardo Uvalle Berrones, *Los nuevos derroteros ...*, *Op. Cit.* p. 129

<sup>22</sup> “Existe un manifiesto interés en la participación directa, no sólo en la formulación de las demandas como tradicionalmente se ha dado, sino también en su gestión, es decir en sus formas de solución e implementación de acciones, en la evaluación de su impacto (beneficios o perjuicios). Se tiende entonces, al surgimiento de grupos sociales involucrados en la solución de sus propios problemas, que manejan o realizan un estrecho seguimiento de los avances, recursos y resultados finales. Todo esto, en otras palabras, es la búsqueda de un aparato estatal que sirva a la sociedad, y no más, una sociedad que sirva al aparato”. Enrique Cabrero Mendoza. *Del Administrador al Gerente Público* p. 16.

<sup>23</sup> Un ejemplo de esto, es la función de la Escuela de Gerencia Social de Venezuela, la cual tiene como objetivos:

\* Desarrollar nuevas estrategias metodológicas que permitan elevar la eficiencia y la eficacia de las intervenciones en el campo social.

\* Propiciar el debate público de temas relevantes en el área.

\* Apoyar el proceso de modernización y reforma institucional del sector.

\* Contribuir al avance del proceso de tecnificación de los programas sociales, mediante el reforzamiento de la capacidad de gestión del Gobierno Central, Estados, Municipios y Organizaciones no Gubernamentales, para potenciar sus posibilidades de asumir exitosamente competencias en ese ámbito.

<sup>24</sup> Miguel Ángel Barreto (et. al.) *Política social, pobreza, identidad y fragmentación social*. [www.unne.edu.ar/cyt/2002/01-Sociales](http://www.unne.edu.ar/cyt/2002/01-Sociales).

<sup>25</sup> “El circuito álgido del Estado democrático contemporáneo, donde se generan las actuaciones intervencionistas configuradoras del bienestar material de los ciudadanos, se encuentra ya más próximo a la esfera de la micropolítica, comprometida en el desafío de una gestión pública eficaz que debe contar necesariamente con la presencia activa de los ciudadanos interesados, en su condición de clientes, superando así los niveles de insuficiencia histórica detectados en el sufragio universal como soporte del Estado democrático intervencionista”. Antonio J. Porrás Nádales, “Representación y democracia avanzada”, Madrid, en *Cuadernos y Debates*, no. 50, 1994, p. 126. Citado por Rosa Martha Sánchez *El Análisis organizacional para la gestión Pública*, p. 17.

<sup>26</sup> Nuria Cunill, *Op. Cit.* p. 58.

<sup>27</sup> Elinor Ostrom, *Crossing the Great Divide: Cooperation, Synergy, and Development*, pp. 1073-1087.

<sup>28</sup> Agudelo Sedano Ricardo, , p. 43.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Sedano, Ricardo (2002) Función de las formas innovadoras de gerencia social entre el Estado y la sociedad, (varios autores) en "Gerencia social en América Latina. Enfoques y experiencias innovadoras", Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. USA:
- Bañon Rafael y Carillo E. (1999) La nueva administración pública, Editorial Alianza Universidad, Madrid, España.
- Banuet, José Rivera (1994) "El Estado y las economías Latinoamericanas", en Memoria del II José en Memoria del II Seminario Internacional de Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública, México.
- Barzelay, Michael (1998) Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bresser Pereira Luiz Carlos y Cunnill Grau Nuria (editores) (1988) Lo público no estatal en la reforma del Estado, Paidós-CLAD, Buenos Aires, Argentina.
- Cabrero Mendoza, Enrique, Del Administrador al Gerente Público (1995) Instituto Nacional de Administración Pública. México.
- CEPAL (2001) Equidad, desarrollo y ciudadanía. II Agenda Social. Comisión Económica para América Latina-Alfa omega editorial. Bogota, Colombia.
- Cunnill Grau, Nuria (1998) Repensando lo público, a través de la sociedad, Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, Venezuela.
- Evans, Peter (1996) "Government Action, Social Capital and Development: reviewing the Evidence on Synergy". World Development, USA.
- Kliksberg, Bernardo (1989) Gerencia Pública en Tiempos de Incertidumbre, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España 1989.
- Kliksberg, Bernardo (1994) Pobreza, un tema impostergable, Fondo de Cultura Económica, México.
- Licha, Isabel (Coordinadora) (2002) Gerencia social en América Latina. Enfoques y experiencias innovadoras, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Mandell, Myrna (1993) "Gerencia Intergubernamental: una Perspectiva Revisada", Pobreza un Tema Impostergable, Centro Latinoamérica de Administración para el Desarrollo y Fondo de Cultura Económica, Caracas, Venezuela.
- Midgley, James (1993) La Política Social, el Estado y la Participación de la Comunidad, en Kliksberg (compilador), Pobreza un Tema Impostergable, Centro Latinoamérica de Administración para el Desarrollo., Caracas, Venezuela.
- Ostrom, Elinor (1996) Crossing the Great Divide: Coopruction, Sinergy , and Development, World Development, Vol. 24, No. 6. USA.
- Sánchez Carrillo, Rosa Martha (1997) El Análisis organizacional para la gestión Pública, Tesis de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales , Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Uvalle Berrones, Ricardo (1994) Los nuevos derroteros de la vida estatal, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México.

## HEMEROGRAFÍA

Revista Convergencia (2000) Universidad Autónoma de Estado de México, Año 7, núm. 21, enero-abril México.

Gestión y política pública (1993) México, Centro de Investigación y Docencia Económica, Vol. II, 1993 México.

Revista Internacional de Ciencias Administrativas (1990) Madrid, Vol. 57, núm. 2, junio 1990, Madrid, España.

Revista del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública (1996) Año IV, Núm. 6, primer semestre. México.

## INTERNET

<http://www.fao.org/worldfoodsummit/spanish/newsroom/news/6481-es.html>.13

[www.fao.org/worldfoodsummit/spanish/newsroom/news/6481-es.html](http://www.fao.org/worldfoodsummit/spanish/newsroom/news/6481-es.html). 13 junio de

[www.oportunidades.com.mx](http://www.oportunidades.com.mx)