

PROYECTOS SOCIALES: METODOLOGÍA E IMPLICACIONES PARA LA GERENCIA SOCIAL

Carmen Matteo¹ y Esmelin Graterol²

DOCTORADO EN GERENCIA

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (UCV)

Fecha de recepción: 14-06-17

Fecha de aceptación: 13-11-17

Resumen: La gerencia social es un enfoque que, a partir de procesos estratégicos de planificación y gestión, asume el compromiso con el desarrollo social y la equidad. La inversión social está revalorizando la visión de progreso y desarrollo de los países; pero requiere de instrumentos para operativizar programas y proyectos sociales. Con esta reflexión buscamos acercarnos a la construcción de una metodología que permita el abordaje de lo social desde la gerencia organizacional de una manera más práctica y cercana a la gente. Se partió de la experiencia y la asesoría como especialistas en el campo, para la consolidación, evaluación y seguimiento de proyectos sociales desde la gerencia organizacional, como una forma de ofrecer soluciones a problemas reales, promover acciones transformadoras, y en general, como una contribución de la organización/empresa a la sociedad. Los argumentos aquí expuestos, constituyen un aporte a la literatura existente para el abordaje de los proyectos sociales en general.

Palabras clave: Desarrollo, inversión social, gerencia social, planificación, proyectos sociales, metodología.

¹Doctora en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, y Especialista en Organización de Empresas. Diplomada en Desarrollo Sustentable Internacional, Organización de las Naciones Unidas (ONU). Lic. en Administración de Empresas Universidad José María Vargas. Dirección para correspondencia: auroramatteo@hotmail.com, auroramatteo@gmail.com.

² Doctor en Ciencias Administrativas. Post-doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas. Especialista en Gerencia General. Licenciado en Educación. Diplomado en Andragogía. Dirección para correspondencia: esmelingg@hotmail.com, graterol.esmelin@gmail.com.

SOCIAL PROJECTS: METHODOLOGY AND IMPLICATIONS FOR SOCIAL MANAGEMENT

Abstract: Social management is an approach that, based on strategic planning and management processes, assumes a commitment to social development and equity. Social investment is reassessing the countries' vision of progress and development; but it requires instruments to operationalize social programs and projects. With this reflection, we seek to approach the construction of a methodology that allows the approach of the social from the organizational management in a more practical and close to the people. It was based on experience and advice as specialists in the field, for the consolidation, evaluation and monitoring of social projects from the organizational management, as a way to offer solutions to real problems, promote transformative actions, and in general, as a contribution from the organization/company to society. The arguments presented here constitute a contribution to the existing literature for the approach of social projects in general.

Keywords: Development, social investment, social management, planning, social projects, methodology.

INTRODUCCIÓN

La gerencia social aporta un enfoque y un modelo de gestión donde es posible administrar eficaz y eficientemente los problemas sociales; orientando estos aportes desde la perspectiva de gestión, las contribuciones abarcan un mayor alcance donde el compromiso con el desarrollo social y la equidad, son concebidos a partir de procesos estratégicos de planificación y administración, y más concretamente, a partir de la gerencia. De aquí que se desprenda la necesidad de formular instrumentos operativos de planificación, que establezcan una ruta para la gestión que permita el abordaje de lo social. En este sentido, se hace énfasis en la planificación por proyectos, como una herramienta valiosa de gestión, que facilita una mirada prospectiva a la realidad, cohesionando organizativamente las acciones y esfuerzos colectivos; permite prever situaciones favorables o adversas frente a las cuales se pueden diseñar estrategias, reducir incertidumbre, entre otros aspectos que, para la gestión de los asuntos sociales, redundan en eficiencia y productividad, pero esencialmente, que logren atender, encausar y resolver los problemas sociales.

En los modelos integrales de desarrollo, lo social adquiere gran significación como estrategia de avance y progreso de las sociedades. Desde una perspectiva ecosistémica, la inversión social exige procesos de planificación y gestión, eficaces y eficientes que abarquen el análisis de las dimensiones sociopolíticas, económicas y estratégicas. Incrementar sólo la inversión social no garantiza el mejoramiento de todas las condiciones necesarias, se requiere la construcción de espacios para la participación, para la reflexión, el debate y la generación de alternativas viables que permitan resolver con acierto los problemas sociales, atendiendo la diversidad de los grupos involucrados y creando compromisos para la acción.

Desde este punto, pareciera una cuestión sencilla enfrentar los problemas sociales y sus diferentes alcances; es posible administrar eficiente y eficazmente los procesos sociales, no desde la perspectiva de una racionalidad técnica-instrumental, sino desde una dimensión ontológica, epistémica y procedimental, tal como lo señalan Molina y Morera (1998):

... el análisis de lo ontológico (concepción de realidad), de lo epistemológico (concepción de la relación sujeto-objeto de intervención) y de lo metodológico (construcción de procedimientos), es un desafío de primer orden de la gerencia social, ante lo cual se asume el compromiso con el desarrollo social y la equidad a partir de procesos estratégicos de planificación y administración, –desde nuestra perspectiva, procesos de gestión–.

A partir de estos planteamientos, se hace necesario analizar los distintos enfoques para el abordaje de lo social desde la gerencia organizacional, y sistemáticamente plantear una metodología para la formulación de proyectos sociales que contribuya con los procesos de planificación de la inversión social de la gerencia.

De lo antes expuesto, se pretende en este artículo mostrar una reflexión sobre la importancia de los proyectos sociales, y cómo concebir una metodología que facilite la formulación de este tipo proyectos, como instrumento de planificación y de gestión para orientar la acción o inversión social desde cualquier ente –organización pública o privada– que pretenda la atención y resolución de los problemas sociales. En el mismo sentido, considerar las implicaciones que este tipo de proyectos tienen para la gerencia social en un marco en el que la inversión social está revalorizando los procesos de progreso y desarrollo de los países.

LA GERENCIA SOCIAL COMO MODELO DE GESTIÓN

El contexto de lo social está relacionado con el bienestar social y, muy específicamente, con la satisfacción de las necesidades sociales. Al interior de esta reflexión se debe considerar un conjunto de relaciones e instituciones que hacen posible su operativización; son relaciones de fuerza que se producen entre los actores involucrados (grupos, individuos e instituciones) por acceder a los recursos según sus propósitos económicos, políticos, entre otros.

Una nueva visión de los impactos y beneficios del empleo eficiente de recursos en el campo social está en plena ebullición actualmente en el mundo. Para algunos autores como B. Kliksberg (1999) y A. Sen (2001), ha habido un profundo error conceptual en el plano del gasto y la inversión social, en el que se ha marginado, postergado, o sacrificado el gasto social en nombre de consideraciones cortoplacistas. Consideran que la evidencia de fines del siglo XX demuestra que ese gasto social es una palanca eje del desarrollo futuro, por lo que educa-

ción, salud y nutrición, entre otros, no son en realidad “gastos” sino “inversiones” de muy alta rentabilidad, y los países que han asignado recursos sostenidos a estos campos, y los han manejado con eficiencia, están cobrando ahora réditos muy importantes en términos de progreso, y ventajas competitivas. En el mismo sentido, y según lo refiere el para entonces Presidente del Banco Mundial James Wolfensohn –citado en Kliksberg, (1999)–: *“sin desarrollo social paralelo, no habrá desarrollo económico satisfactorio”*. La existencia de desarrollo social, no sólo es deseable por sí misma, por sus múltiples implicancias en el perfil de la sociedad; sin ese “piso” o base social, los avances económicos carecen de sustentabilidad. Estas consideraciones son centrales tanto para comprender los retos implicados en los procesos de planificación social y económica, como para establecer con realismo los alcances de las estrategias y políticas de desarrollo.

Todos estos planteamientos tienen profundas implicaciones en la gestión de los asuntos sociales. Como propuesta específica a estas consideraciones la *gerencia social constituye un enfoque de gestión de políticas y programas en las áreas sociales*. Da cuenta a un enfoque producto de la convergencia por un lado, de distintas disciplinas y campos temáticos y por otro, de reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones sociales.

Para Candamil y López (2004), el tema de la gerencia social, entendida como modelo de gestión, empieza a tener acogida a partir de la década de los años noventa, cuando se hace un cuestionamiento a los modelos de desarrollo de corte economicista que, lejos de resolver los problemas que afrontaban los países en donde se aplicaban, los había agravado; sobre todo aquellos referidos a lo social, pues partían del presupuesto de que el crecimiento económico se “derrama” hacia la superación de la pobreza de los sectores más vulnerables. La crisis del modelo de desarrollo es explicada por Kliksberg (1995), como:

...un agotamiento del modelo en el que el crecimiento económico producía efectos positivos en lo social, asumiendo el desarrollo social como resultado y como una forma de cubrir los déficit sociales que dejaban el modelo económico, entre ellos la distribución del ingreso y la iniquidad (p.45) .

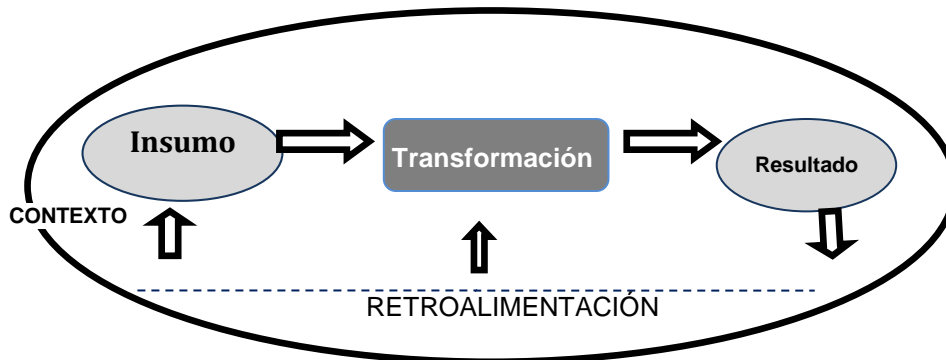
En este contexto, se empiezan a reivindicar modelos integrales de desarrollo en los que lo social adquiere un significado importante como estrategia de desarrollo y progreso. Consecuentemente, se cuestiona el rol del Estado en la promulgación y ejecución de políticas sociales, las cuales deberían contener una alta inversión social y ser gerenciadas con eficiencia y eficacia desde una perspectiva ecosistémica, sociopolítica y estratégica, pues el solo incremento de la inversión social no garantizaba el mejoramiento de todas las condiciones. De ahí que se requiera –según lo plantean Candamil y López (2004)– de un lado, un mejoramiento en la gestión que asegure la “la rentabilidad social” de estas inversiones, y de otro, un esquema desde donde sea posible la construcción de espacios para la participación, como fuente para la reflexión, el debate y la

generación de alternativas viables para encarar y resolver con acierto problemas sociales.

Bajo este enfoque, la gestión social requiere de instrumentos para el diseño, implementación y evaluación de las políticas sociales, entendidas estas como una estrategia construida conjuntamente entre el Estado y la sociedad civil, para mejorar las condiciones de bienestar de la población y que se operativizan a través de programas y proyectos. En este sentido, la gerencia social aporta un modelo de gestión a partir del cual es posible administrar eficientemente los procesos sociales, desde una perspectiva que está relacionada con los procesos que son propios, ocurren dentro de una comunidad y que están referidos, básicamente, a las relaciones e interacciones que se dan entre los sujetos que la conforman, sistematizándose una relación que puede ser planteada como un insumo social, una acción transformadora y un resultado como nueva realidad. Según Candamil y López (2004), el carácter dinámico de estos procesos hace que evolucionen y se ubiquen dentro de un contexto social, espacial y temporal, es decir, que ocurren en circunstancias políticas, económicas y sociales específicas, dentro de una realidad local, regional y nacional y en un tiempo determinado.

Al respecto, plantean un sistema que puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Dinámica del proceso social



Fuente: elaboración propia a partir de Candamil y López (2004).

A partir de este proceso, una necesidad social obrará como insumo, la satisfacción como la transformación, y el bienestar será el resultado, del que no puede desligarse la acción retroalimentadora que mantiene vivo y vigente el sistema y el contexto que le otorga características, circunstancias y dinámicas específicas.

cas. El otro aspecto a considerar es si estos procesos se dan en forma endógena, a partir de los propios sujetos, o en forma exógena, propiciado por agentes externos, ante lo cual es importante reconocer los procesos de autogestión en los que hay un liderazgo interno que moviliza y protagoniza el cambio y que no excluye los agentes externos, sino que busca su apoyo y acompañamiento mediante acuerdos y propuestas concretas. En consecuencia, la gerencia de procesos sociales será concebida como una dinámica colectiva donde confluyen las expectativas y las potencialidades de todos los actores sociales con proyección al contexto en que se originan, a partir de cuya conjugación será posible el logro de objetivos comunes, los que necesariamente deben enfocarse al desarrollo desde una perspectiva humana y social.

Desde esta perspectiva, y según lo presentan Candamil y López (2004), la gerencia social es un concepto de dirección cuya misión es la de promover condiciones de desarrollo social a partir de vivir y realizar las necesidades humanas, de manera continua y renovada, cuya labor deberá apoyarse en las organizaciones sociales, gubernamentales y no gubernamentales para lograr resultados, y para el mejoramiento de la calidad de vida.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (1998), concibe a la gerencia social como:

Un conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación, producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos (p.12).

En el mismo sentido, el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006), considera que la gerencia social puede ser enfocada desde tres puntos de vista: 1. Como instrumento para el diseño e implementación de políticas de la empresa hacia lo social, con el fin de dar respuestas a las necesidades reales de la población; 2. Como un campo de conocimiento que permite consolidar diversos saberes para la resolución de problemas sociales concretos; y 3. Como un movimiento profesional a partir del cual se constituyen un perfil y una identidad propios del gerente social, que le hace posible dar respuesta al desafío de los grandes déficit sociales.

Para Ortiz (2012), la gerencia social denota dos elementos importantes: la "gerencia" da la estrategia, la dirección y el liderazgo, mientras que lo "social" da el campo en el cual se aplica; pero el concepto "gerencia social" denota más acerca de la dirección estratégica que hay que darle a lo económico, lo político y lo cultural. En este contexto, precisa que:

La Gerencia social es el manejo de los "asuntos públicos" en una sociedad. Lo público es el campo de encuentro entre los intereses "comunes" de los diferentes actores sociales. Es la gerencia del bien común. Lo público no es monopolio del Es-

tado, es un enfoque basado en la lógica de la equidad, la sostenibilidad y la participación. (p.53)

El enfoque del INDES (2006), hace énfasis que la gerencia social es un campo particular de conocimientos y de prácticas que se sitúa en la *intersección del desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública*. En tal sentido se beneficia tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos:

- Por el lado del *desarrollo social* aporta los marcos para el análisis de las transformaciones sociales recientes, los fenómenos que las originan y sus principales efectos. Ofrece una reflexión sobre lo que se entiende por desarrollo, sobre sus desafíos y las formas de enfrentarlos. Incluye, por tanto, las propuestas de modelos o de acciones que hagan progresar los procesos de transformación social. Analiza situaciones deseables en un futuro, así como las estrategias para transitar desde la situación actual hasta la deseada. Contiene enfoques integrales y sectoriales para el análisis de las políticas sociales como los de Molina (1998), que trata la resolución de conflictos comunitarios y la plasmación en diferentes instrumentos de organización social; Anand y Sen (1996), sobre el desarrollo humano sustentable, sus conceptos y prioridades y de Sen (2000) el desarrollo como libertad.
- Por el lado de las *políticas públicas*, se fundamenta en conceptos, modelos y enfoques que permiten entender el juego de intereses, el papel de los actores y las relaciones dinámicas entre ellos, y las instituciones características del sector público. En especial, incluye el análisis del sector público desde paradigmas diversos, para reflexionar sobre el papel y las relaciones entre Estado, mercado y sociedad, y sus implicaciones sobre el interés público. Asimismo, incluye diversas perspectivas, teóricas y prácticas, de la administración pública que se sintetizan en propuestas analíticas para entender el proceso de toma de decisiones y prácticas, para mejorar la efectividad de las políticas públicas (Lane, 1995).
- Y desde la *gerencia pública*, comprende el estudio y la generación de propuestas relativas al liderazgo ejecutivo en el sector público, la provisión de bienes y servicios en éste, el diseño y gestión de las organizaciones públicas y, finalmente, las políticas transversales de gestión del aparato público. En este campo se distinguen diversos enfoques para la organización de los servicios públicos, el cambio y aprendizaje organizacional, la definición de objetivos, el logro de resultados, el análisis de capacidades institucionales y de los actores involucrados en la provisión de los servicios, principalmente (Idem). También forman parte de este ámbito los nuevos enfoques de gestión de valor público, que centran su atención en los desafíos que representa la generación de resultados, y ahora, con mayor frecuencia, también de procesos, con el fin de que respondan al interés público.

En el siguiente gráfico se puede observar el campo de la gerencia social, que implica una interacción entre el desarrollo social, políticas públicas, y la gerencia pública, como brazo ejecutor del desarrollo social y las políticas públicas.

Gráfico 2. Campo de la Gerencia Social



Fuente: BID-INDES (2006).

En el ámbito de la gerencia social son particularmente relevantes las acciones que permitan reducir las desigualdades, mejorar las condiciones de vida y favorecer la inclusión. Se promueven enfoques articuladores, donde lo económico, lo social y lo institucional estén estrechamente relacionados. Sobre este planteamiento es destacable la visión de Kliksberg (1999), en la cual las sociedades que han obtenido mejores resultados en gestión social han logrado avanzar en el camino de *“articular sistemáticamente las posibilidades de aporte de los diferentes actores, y crear redes y metaredes que los integren”*. Plantea que en diversas sociedades avanzadas Estado, ONG, sectores empresariales, laborales, iglesias, organizaciones de interés público no estatales, organizaciones voluntarias y comunidades asistidas, se hallan entrelazados en redes que se plantean objetivos sociales mayores. Como lo presenta Larocca (2008), el término significativo de los resultados de la gerencia social es el impacto que produce para transformar una situación en la calidad de vida presente y futura. *Es una gerencia por valores: solidaridad, cooperación, participación, redes, actividades compartidas, transparencia, responsabilidad por los resultados y liderazgo expandido*. Su principal responsabilidad es diseñar nuevas propuestas que permitan el fortalecimiento de la sociedad civil, potenciando la gestión y consolidación de las organizaciones comunitarias existentes y el establecimiento de otras.

PLANIFICACIÓN POR PROYECTOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN SOCIAL

La planificación constituye un proceso de toma de decisiones en el cual, teniendo en cuenta un futuro o situación deseada, se contempla la conjunción de diversos recursos –materiales, humanos, financieros, entre otros– y la consideración de diferentes factores –internos y externos del contexto– que entran en juego y que pueden influir en el logro de los objetivos para los cuales se planifica. Para Ackoff (2002), la planificación es *“un proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados”* (p. 52). Como proceso sistémico, visualiza una totalidad compuesta por un conjunto de elementos que interactúan entre sí, que determinan el sistema y subsistemas que son necesarios definir para lograr objetivos; en este contexto, la planificación es interactiva, cíclica y flexible, pues resulta de antemano una proyección a futuro, debe aceptar ajustes y correcciones, y debe permitir mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta.

Por su amplitud, la planificación puede indicar la necesidad de planes: estratégicos, tácticos, operativos y normativos. Para algunos autores como David (1997), Ackroff (2002) y Dess y Lumpkin (2003), los planes estratégicos y normativos se realizan a largo plazo, mientras que los tácticos y los operativos deben considerar el mediano y corto plazo. Según sea el momento de la planificación y los objetivos que se persigan para llegar al estado deseado, los planes podrán ser de corto, mediano y/o a largo plazo.

En el contexto de la gestión social –proceso que persigue el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas de los grupos o comunidades–, *la planificación se constituye en un instrumento de gestión que involucra acciones y decisiones que consideran desde el abordaje, comprensión y análisis de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas de solución*. De aquí se desprende lo que se denomina *Planificación por Proyectos*, que puede ser considerada como un análisis prospectivo de acciones que, mediante un proceso de racionalización de las decisiones, es capaz de materializar algún aspecto que busque un cambio de estado de una situación a otra, generalmente, para mejorarla o para resolver un problema previamente detectado. Esto implica, desde un punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica para obtener un determinado resultado o ventaja económica o social.

Un proyecto es definido por el ILPES (1982), como: *“un plan de acción que supone la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen”* (p.37). El análisis de esos medios debe realizarse no sólo desde el punto de vista económico, sino también técnico y financiero, administrativo e institucional. En el contexto del desarrollo social, un proyecto es el enfoque de la unidad elemental en el proceso

sistemático de racionalización de decisiones en materia de desarrollo económico y social. En este sentido, y según lo plantea el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) (s.f.), *“el proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas”*, se trata pues, de la construcción de un espacio de relación social y de vínculos de relacionamiento institucional, con la comunidad, para emprender un conjunto de acciones que favorecerán el cambio.

Entendida la planificación como un proceso de toma de decisiones frente a las rutas que han de tomarse, para optimizar recursos y alcanzar metas de mejoramiento y desarrollo social, Candamil y López (2004), *sugieren la necesidad de articular un sistema que integre lo estratégico con lo operativo*, donde en lo estratégico –y desde una perspectiva social– se consideren los aspectos teleológicos, ideológicos, doctrinarios o éticos que inspiran el modelo de desarrollo social y se plasmen en un plan de desarrollo. Y en lo operativo, *considerar, formular y definir, programas y proyectos que se requieren impulsar para generar impactos positivos sobre el bienestar y la calidad de vida de la población*. De las circunstancias realmente existentes en cada país, depende lo que puede esperarse de la planificación económica como orientación para las inversiones y marco de referencia para los proyectos. Para el ILPES (1982), estas circunstancias se asocian generalmente con: ausencia de mecanismos operativos en los sistemas de planificación, deficiencias en la coordinación entre planes y presupuestos del sector público, generación escasa de proyectos, deficiencias en la formulación del financiamiento de los planes, consideración insuficiente de los problemas de integración regional, institucionalización prematura e inexistencia de sistemas de información estadística adecuados a las necesidades de la planificación.

Las consideraciones de la planificación global o sectorial fijan un conjunto de parámetros sobre los cuales se basará el juego de variables, cuyo análisis constituye el estudio de los proyectos. En ese estudio, la aplicación del razonamiento económico que lleva a definir la inversión, permite estimar los costos en términos de uso de los factores y el aporte del proyecto a los objetivos de los planes de desarrollo. Este aporte se materializa no sólo en los bienes y servicios que constituyen el producto del proyecto, sino también en sus efectos sobre la economía en que se inserta (Pardo, 2011).

Según el ILPES (1982), y desde la perspectiva de gestión social, entre los objetivos instrumentales para alcanzar las metas finales de desarrollo de un país, una región o una localidad, se debe considerar el incremento de su tasa de inversión y el cambio de la estructura de las inversiones. Estas mejoras son el resultado del incremento de la parte del producto que se suma al capital nacional. Para lograrlo, estiman satisfacer al menos dos condiciones:

1. Que el aumento del capital nacional, o sea la inversión que se piensa llevar a cabo, tenga consistencia interna, es decir, que guarde relación ló-

gica con las actividades que vienen desarrollándose en términos de beneficios para la sociedad e instituciones; lo que implica un análisis previo de lo que se quiere hacer, cómo hacerlo, con quién y dónde, así como qué resultados directos arroja y que sea medible desde el punto de vista económico y financiero.

2. Que la realización de esta inversión tenga efectos en la economía más allá de los bienes y servicios que contribuya a producir directamente. Esto significa que debe estar insertada racionalmente en un marco más amplio, al cual sirve de apoyo o del cual obtiene apoyo.

En este contexto, existe una aspiración de desarrollo, que se expresa conscientemente a escala nacional y que tiene manifestaciones eminentemente políticas y existen *instrumentos de acción orientados a definir las estrategias que derivan del acuerdo sobre la necesidad de desarrollo económico y social, estos son los programas y los proyectos*, que son a la vez políticos y técnicos: políticos, en la medida en que reflejen una razón de cambio de la sociedad y técnicos, puesto que ayudan a encontrar y recorrer caminos para ejecutar planes a través del proceso organizado de planificación.

Insertados en un programa, organizado con base en un “complejo geográfico”, un “complejo técnico” o aun del desarrollo específico de un sector de la economía, *los proyectos adquieren connotaciones propias que se reflejan en la solución de los problemas en su formulación*, en el sentido de hacer más seguras las previsiones económicas y menor el riesgo calculado que implican las decisiones a tomar. Como eslabón entre la planificación y los proyectos, los programas de desarrollo contribuyen a mejorar la asignación de los recursos disponibles en la economía e introducen mayor racionalidad en el estudio de proyectos. Cabe destacar, según lo plantea el ILPES (1982), que dado que los programas y los proyectos se examinan en diferentes niveles de decisión, los proyectos deberán contener todos los estudios necesarios para ser juzgados, evaluados y aprobados.

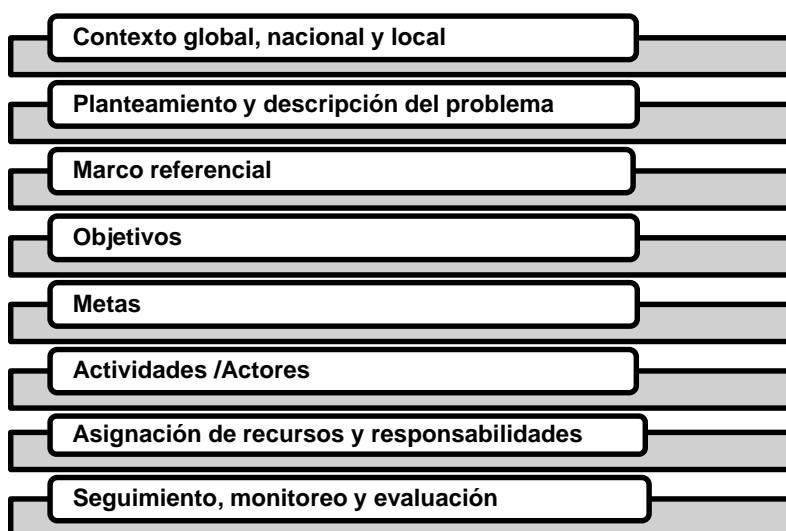
Conviene precisar, de acuerdo con los anteriores planteamientos, los *conceptos relativos a proyectos, programas y planes de inversión*, que en el marco de gestión social son instrumentos que se vinculan y que hacen referencia a mejoras en el contexto del desarrollo económico y social. En este sentido y considerando como referencia el enfoque de la Comisión Económica de las Naciones Unidas: análisis y proyecciones del desarrollo económico (1955) –citado en ILPES (1982)– se define un *proyecto* como una unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general, constituye un esquema coherente desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado y que, técnicamente, puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos. Un *Programa* es un conjunto coordinado de

proyectos. Estos pueden estar localizados en alguna unidad geográfica, se inician en un período determinado –que puede ser de uno a cinco años– y puede considerarse la coordinación de una o varias autoridades. Un *Plan de Inversión* considera cálculos referidos a toda la economía, o a ciertos sectores o a determinadas áreas. No se elabora combinando proyectos sino que deriva de los grandes objetivos de desarrollo establecidos.

Un proyecto se presenta así como el eslabón final de una cadena de decisiones, donde los planes y programas son antecedentes, aunque el orden cronológico de sus formulaciones no siempre sea el mismo, ni coincida con el orden lógico.

De este modo, el objeto de la planificación por proyectos considera la totalidad social definida como una realidad en la cual pueden identificarse fenómenos (hechos manifiestos ante nuestra conciencia) que buscan la integración de acciones, recursos y actividades mediante procesos técnicos y de toma de decisiones. Para Candamil y López (2004), las funciones de la planificación por proyectos consideran: *Problematizar*: que no es otra cosa que la capacidad para delimitar con claridad y precisión los campos específicos de intervención; *Diseñar*: que consiste en elaborar y aplicar modelos de análisis que permitan interpretar situaciones problemáticas; *Proponer*: alternativas que permitan modificar situaciones adversas o desfavorables para un actor o grupo de actores sociales; *Elaborar*: procedimientos metodológicos que permitan vincular el análisis de la realidad social con la intervención social; *Desarrollar*: la capacidad para persuadir nuevas ideas, prever situaciones probables, advertir riesgos, crear estrategias, negociar y concertar. Asimismo contempla como componentes escalonados los siguientes:

Gráfico 3. Componentes escalonados de la planificación por proyectos



Fuente: elaboración propia a partir de Candamil y López (2004)

La planificación por proyectos según lo que presentan Candamil y López (2004), constituye una herramienta valiosa de la gestión social en tanto: *i. Proporciona una mirada prospectiva a la realidad, otorgándole un futuro esperanzador; cohesiona organizativamente las acciones que permiten llegar a él, armonizando esfuerzos colectivos; permite prever situaciones adversas o favorables frente a las cuales es posible diseñar estrategias, reduciendo la incertidumbre y el azar. De esta forma, la planificación se convierte en un ejercicio democratizante, dado el carácter participativo y deliberado que encarna, y los proyectos, por su parte, en la herramienta que la concreta. ii. Aporta un marco metodológico orientado a identificar la situación problemática o indeseada, propone una alternativa de acción para solucionarla o modificarla y define el marco programático y estratégico respondiendo: qué, por qué, para qué, cuánto, con quiénes, dónde, con qué, cuándo y dónde se mide.*

PROYECTOS SOCIALES: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

Por lo general, la referencia contextual para la formulación de un proyecto hace referencia a la existencia de situaciones económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales, que son susceptibles de transformar en beneficio de grupos específicos, comunidades o para la sociedad.

Un proyecto social hace referencia a un conjunto de actividades orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades (Crespo, 2010).

Para SIEMPRO/UNESCO (1999), los proyectos sociales constituyen la planificación sistemática de actividades que permiten la satisfacción social de una realidad. Su ejecución se produce como efecto de *la identificación de una problemática en una comunidad en particular*, donde un grupo de personas u organismos plantean alternativas de solución. Procuran un conjunto de acciones destinadas a transformar la situación inicial de una población determinada y mejorar sus condiciones de vida.

Según lo planteado por Miranda (2010), la identificación de un proyecto social puede surgir de la realización de diagnósticos sectoriales, regionales, locales o empresariales; de los estudios de consumo de productos en el país o en alguna región; de encuestas sobre establecimientos industriales y de servicios existentes; de estadísticas de bienes importados; oportunidades derivadas de inteligencia de mercados; trabajos sobre transferencia y posible apropiación de tecnologías, entre otros. Los estudios económicos suelen ser una fuente inagotable de posibilidades de proyectos.

Un proyecto de desarrollo social, según lo plantean Candamil y López (2004), surge en el momento en que se identifica una situación que requiere ser modificada para solucionar un problema que afecta a un actor o conjunto de actores sociales. Para estos autores, el momento de la identificación *se inicia entonces con el planteamiento o delimitación del problema y termina con la selección de una alternativa considerada como la más viable*, o en todo caso, la que mejor satisface los requerimientos para la solución al problema y que, consecuentemente, se convertirá en el proyecto. Básicamente se pretende identificar la situación actual y la situación deseada y *seleccionar el mejor camino para alcanzarla*.

La disciplina de compartir en equipo ha llevado a comprender a las organizaciones como sistemas de cooperación, como un escenario de intercambio, contribución e interacciones en donde confluyen no solo los procesos, la tecnología y lo económico, sino lo jurídico-político y lo cultural: *valores claros y operativos y desarrollo de las personas en un medio social*. Los sistemas de cooperación transforman el concepto de beneficio para todo lo que interviene en el proceso, sustituyendo a la absurda y tradicional lógica del beneficio que lleva a engordar a unos pocos a costa de la pobreza de muchos, configurando de esta manera un marco ético de libertad y de cumplimiento de los objetivos sociales primordiales de la sociedad, subordinando a ellos la finalidad del beneficio económico.

Lo ético va de la mano de la solidaridad y la participación, y es lo que permite hacer de las organizaciones, instituciones humanas. Es necesario entender

que debe trabajar por el bien de todos y de cada uno, porque todos somos responsables de todos. La solidaridad se basa en la gratuidad, no en la lógica del beneficio o del mercado libre. *La participación en la vida social tiene sus raíces en la dimensión relacional constitutiva del hombre* como ser con los otros y para los otros. Esto quiere decir que somos los unos para los otros, por esencia y por naturaleza humana; por lo tanto, si la conducción organizacional implica educar en y para la participación, se convierte en uno de los grandes medios para llevar adelante la revolución de los valores.

La responsabilidad social de las empresas será el reflejo de la calidad de liderazgo que poseen. La responsabilidad de dirigir y el sentido de la organización deben llevar implícitamente el mejorar la calidad de vida de las personas y toda la humanidad.

La gerencia social requiere de prácticas asociadas a lo que debe hacer un buen gerente público. Estas consisten en métodos específicos que utilizan los gerentes sociales para interactuar con situaciones problemáticas relacionadas con el desarrollo social o el desempeño de las organizaciones y problemas sociales, de los cuales se esperan resultados. La gerencia social consiste en un conjunto de argumentos que apoyen y fortalezcan las prácticas de los equipos responsables de muy diversas funciones en proceso, en la gestión de desarrollo social.

El gerente social debe conocer técnicamente el problema que está enfrentando; sin el conocimiento técnico, cualquier abordaje es inútil, pero estos instrumentos técnicos de la gerencia, que son prácticamente indispensables, en muchos casos son desconocidos por los gerentes sociales y allí, la primera falacia.

Pero este conocimiento de instrumentos técnicos no es suficiente. La gerencia social tiene su especificidad, comprende trabajar con poblaciones afectadas y golpeadas por una realidad, en un ambiente casi siempre hostil y además, tratar con burócratas frecuentemente desinteresados por esta realidad. *Se trata de incluir a la población, de lograr que participe y se integre a los proyectos* y al final de cuentas, que los gestione directamente, lo cual no es el problema en la empresa privada, por lo tanto, reproducir la receta de la empresa privada no es tan pertinente en la gerencia social.

Este gerente social debe manejar los conceptos y tener *experiencia práctica sobre retos y proyectos sociales, concertación y negociaciones, además del manejo instrumental de la estadística, manejo de indicadores e instrumentos de gestión*. Es en esencia una tarea técnicamente compleja y que requiere de una sensibilidad especial.

Es innegable que el sector público es el gran promotor de los proyectos sociales y para esto ha creado varias figuras, se ha multiplicado el número de proyectos y también muchos empresarios entienden la necesidad de actuar en el ámbito social y realizan grandes aportes a través de diversos proyectos. Es importante en este sentido que *se desarrollen e integren cada día más a las comunidades*, en el caso particular del ordenamiento legal venezolano, a través de los consejos comunales, que según el artículo 2 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC) de 2009:

son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

En la actualidad, constituyen el instrumento de mayor participación del que se dispone.

Se requiere por lo tanto, apoyar a las comunidades en los aspectos técnicos y financieros para la presentación eficiente de proyectos, pues hay que considerar que las comunidades no son expertas en la gestión de proyectos. *Los organismos públicos y privados deben promover las acciones transformadoras que se deriven del abordaje del proyecto, y procurar el control y evaluación de los proyectos a las comunidades para el correcto y eficiente manejo de los recursos y la toma de decisiones* en la solución de sus problemas. Esta no es una tarea fácil, pero debe ir implementándose y ser práctica común para una efectiva gestión de los proyectos sociales, creando una cultura de contraloría social en la que se involucre a todos los ciudadanos.

En lo que se refiere a la *evaluación y seguimiento*, es importante destacar que los proyectos sociales deben ser monitoreados para ir valorando acciones, resultados y alcances respectivos, más aún si estos proyectos reciben aportes y financiamiento de organismos o entes internacionales a quienes se debe dar cuenta de los resultados; si por el contrario, estos proyectos son realizados desde una organización privada que busca orientar sus esfuerzos en la inversión social, o contribuir de forma voluntaria con la sociedad/comunidad. Igualmente, deben responder a una evaluación para optimizar costos y lograr los resultados esperados, tanto si los resultados consideran solo la cuestión social o hay otras implicaciones en el retorno de la inversión, como por ejemplo, imagen, reputación o credibilidad como organización socialmente responsable. *En cualquier caso, para efectos de la evaluación y seguimiento se hace necesario tener en cuenta ciertos criterios y métodos a utilizar.*

Cuadro 1. Criterios y Métodos para la evaluación y seguimiento de los Proyectos Sociales

Criterios	Métodos
Coherencia: Entre objetivos, resultados-actividades y recursos	Cualitativos: que midan el impacto y efectos directos en los beneficiados, así como el alcance y beneficios colaterales del proyecto
Pertinencia: Para saber en qué medida responde a necesidades reales de los grupos involucrados	Eficiencia: para medir la optimización en el uso de los recursos
Relevancia: Conocer el grado de significación para esos grupos	Costo/Utilidad: el costo de presentar las alternativas que produzcan resultados. Costo/Beneficio: El costo de producir los resultados esperados en los involucrados.

Fuente: elaboración propia.

La evaluación no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar sistemáticamente el proceso sociocultural y hacer un uso racional y adecuado de los recursos disponibles, para cambiar, si fuera necesario, el curso de la acción previamente planteada, de allí la *importancia de contar con indicadores de gestión que midan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados*.

La evaluación como proceso debe ser continuo y e integrar sensibilidad y pensamiento racional para una adecuada toma de decisiones. Supone un constante examen de programas y acciones que contempla:

- La observación de la ejecución de las diversas actividades del proyecto
- El análisis de esas actividades en el marco de los objetivos planificados
- La aplicación de pruebas de diagnóstico para poner de relieve los puntos fuertes y los débiles en la ejecución del proyecto.

La evaluación de la ejecución, el desarrollo de las actividades y su correspondencia con los involucrados, juega un papel muy importante para ayudar a reflexionar y valorar el desarrollo del proyecto. Una vez concluido el proyecto, *la evaluación final*, es necesaria para conjugar todos los elementos proporcionados por la evaluación inicial y procesual, a través de indicadores que brinden información relevante y objetiva.

El éxito o fracaso de un proyecto social guarda una relación directa con el nivel de satisfacción que las personas implicadas puedan experimentar, y las soluciones y resultados que éste brinde a una problemática social real.

IMPLICACIONES DE LOS PROYECTOS SOCIALES EN LA GERENCIA SOCIAL Y EL DESARROLLO

El desarrollo de un país, definido como todo un conjunto de actividades destinadas a generar el mayor nivel posible de bienestar material y espiritual en la población y al aumento en la calidad y la cantidad de vida de las personas en condiciones que permitan la equidad intergeneracional, se fracciona generalmente en planes sectoriales, los cuales, a la vez, dan origen a un conjunto de programas (Candamil y López, 2004). Cuando se analizan las condiciones para una adecuada presentación de los proyectos, conviene tener muy clara la noción de cuáles son las relaciones reales del proyecto con el desarrollo o la contribución para beneficio de las comunidades o sociedad. Estas relaciones, de acuerdo con los planteamientos del ILPES (1982), se establecen a través de los resultados del proyecto, es decir, de sus productos –bienes o servicios– y de sus efectos sobre la economía y la propia sociedad. En este contexto, el desarrollo pasa a concebirse como un proceso construido a partir de las utopías de los actores, de sus anhelos y aspiraciones, y se asume como un proyecto político, ético y cultural dirigido a resolver las desigualdades, iniquidades y exclusiones; es decir, un desarrollo donde el principal capital que deba fortalecerse es el capital social. En palabras de Kliksberg (1999):

Se ha instalado una potente área de análisis en vertiginoso crecimiento que gira en derredor de la idea de “capital social”. Uno de los focos de ese área, a su vez con su propia especificidad, es el reexamen de las relaciones entre cultura y desarrollo (p. 58).

Un proyecto puede tener implicaciones en el desarrollo, cuando uno de sus resultados cuantificables es el crecimiento o construcción de un bien de capital que pasa a incrementar la capacidad instalada del aparato productivo existente. Este resultado, según el enfoque del ILPES (1982), tiene carácter instrumental, pues el objeto final del proyecto es la puesta en marcha de un programa de producción de bienes –de capital, intermedios o de consumo final– o de prestación de servicios. Estos se sumarán al volumen del producto interno y las ventajas económicas resultantes incrementarán el valor del ingreso generado en el país, región o localidad. Otro de los resultados de un proyecto son sus efectos en cuanto al conjunto de relaciones, condiciones y situaciones físicas, económicas y sociales que establecen en su propia área de influencia, pudiendo tener incidencias positivas sobre el incremento del empleo, mejoras en el nivel y calidad de vida de grupos y comunidades, y otros parámetros del sistema. La magnitud de esos efectos suele estar relacionada con la importancia del proyecto y conforme esos efectos se produzcan en una dirección coincidente o no con los obje-

tivos de planificación nacional, regional o sectorial y con sus estrategias de gestión social, se podrá clasificar el proyecto como un *“proyecto de desarrollo”*.

En este esquema, la acción gerencial deberá orientarse a descubrir las potencialidades de la población para convertirlas en motor de desarrollo; fortalecer aquellas instancias socializadoras como la familia, la escuela, las organizaciones, los grupos, como elementos dinamizadores del cambio; incentivar la participación de los diversos actores en la gestión del desarrollo creando acuerdos, consensos y disensos que garanticen una construcción democrática; diseñar estrategias de negociación dentro de un esquema ganar-ganar donde priven los intereses de grupo por encima de las posiciones individuales; construir estrategias alternativas de gestión que permitan obtener resultados acordes con los propósitos planteados y que puedan ser medidos por la capacidad para resolver los problemas sociales hacia los cuales se orienten las acciones y los recursos. Es decir, una gerencia de lo social y para lo social (Candamil y López, 2004).

La gestión social, entendida de esta manera, requiere instrumentos para el diseño, implementación y evaluación de las políticas sociales, entendidas éstas como una estrategia construida conjuntamente entre el Estado y la sociedad civil, para mejorar las condiciones de bienestar de la población y que se operativizan a través de programas y proyectos. *De aquí que los proyectos sociales se constituyan en instrumentos de gestión que aportan a la gerencia social mecanismos para consolidar un modelo de gestión desde donde es posible administrar eficiente y eficazmente los procesos sociales, no desde la perspectiva de una racionalidad técnica-instrumental sino desde una dimensión ontológica, epistémica y procedimental*, tal como lo señalan Molina y Morera (1998), lo ontológico (concepción de realidad), lo epistemológico (concepción de la relación sujeto-objeto de intervención) y lo metodológico (construcción de procedimientos), ante lo cual se asume el compromiso con el desarrollo social y la equidad a partir de procesos estratégicos de planificación y gestión.

La gerencia social busca incrementar la efectividad en el desarrollo por medio de procesos y prácticas que permitan asumir, en forma comprometida, la responsabilidad por el desempeño de un sistema que promueva un desarrollo pertinente, eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. En este sentido, la tarea más grande la gerencia social consiste en la creación del valor público, por medio de un conjunto de principios y medios fundamentados, entre los cuales podemos enumerar, según Mokate y Saavedra (2005):

Cuadro 2. Principios y medios de la Gerencia Social

Principios	Medios
1. Reducción de la desigualdad	1. Propuesta de valor público
2. Reducción de la pobreza	2. Definición de públicos objetivo
3. Fortalecimiento de la democracia	3. Identificar área de gestión estratégica
4. Fortalecimiento de la ciudadanía	

Fuente: Elaboración Propia a partir de Mokate y Saavedra (2005)

Todo esto responde a varios desafíos que enfrenta la gerencia en los ámbitos públicos, tal como lo señalan Mokate y Saavedra (2005), entre estos desafíos tenemos:

1. El objetivo de las organizaciones que promueven el desarrollo social en los ámbitos públicos radica en crear valor público por medio de múltiples intervenciones que se realizan desde la organización. Todos los involucrados en las tareas de gerencia social deben comprometerse con y enfocarse en el valor público que se propone generar. El rol del gerente radica en nutrir y re-actualizar este enfoque, aclarando, para los diversos involucrados, la manera que la organización esté aportando a la generación de valor y los riesgos y desafíos que podrían comprometer ese logro.
2. Los recursos destinados a la creación de valor público, que son limitados y escasos frente a las necesidades y deseos públicos, son asignados por un proceso político que determina que es prioritario: el modelo explicita el entorno económico y político como la realidad en que se ejercerá la gerencia social e introduce la responsabilidad de gestión política que, en parte, se dirige a los diálogos y deliberaciones con la asignación de recursos.
3. Los ciudadanos tienen la voz determinante sobre lo que genera el valor público y lo que debe priorizar. Ésta es expresada mediante los procesos de deliberaciones y representación política y por ello, las organizaciones que proponen generar valor público responden a varios mandantes. Esto debe entenderse con un enfoque participativo en la formulación de políticas públicas, incorporando a todos los actores involucrados en el proceso. Para tal fin, esto debe insertarse explícitamente en un entorno de las funciones gerenciales que tiene que ser integral.
4. Las personas tienen múltiples roles en sus relaciones de intercambio con las relaciones públicas y éstas deben dar servicios pertinentes y de calidad, pero, a su vez, tienen la obligación de informar, responder, rendir cuentas y tratar a todos con el respeto correspondiente a su condición de ciudadanos.

5. Los problemas sociales son complejos y muchas veces, la solución a estos problemas requiere aprendizaje por parte de todos los involucrados. Estos problemas son difíciles en su definición e implementación porque muchas veces requieren cambios de valores, creencias y comportamientos.
6. El alcance de gestión pública está compuesto por un carácter de dirección de las redes interinstitucionales, al que se le llama macro y meso gestión, y un proceso organizacional interno, denominado microgestión.
7. Los beneficios generados por medio del ejercicio de la gerencia social no deben entenderse como la entrega de productos y servicios únicamente, sino como los impactos de esos productos y la calidad de los procesos que lo producen particularmente.

Los procesos de construcción colectiva, como son los proyectos sociales posibilitan la optimización de las relaciones sociales. Los proyectos sociales deben tender a ser un sistema abierto, con intercambio dinámico de información de los diferentes actores sociales, potenciando los recursos que se invierten en los proyectos, la participación de las personas debe ser protagónica en la práctica y no en la retórica solamente; esto *incluye la toma de decisiones y no la delegación de estas en líderes o conductores externos*, lo cual limitaría a los mismos a una labor predeterminada. Lamentablemente, en los proyectos en los que hemos participado a través de diversas organizaciones, estas instituciones forman en cada caso, parte de una red, como referente y proveedor absoluto del cual dependen quienes participan en tales proyectos, desplegando ciertos parámetros, comportamientos y enfoques, que no siempre son los más adecuados para el desarrollo de programas y acciones realmente transformadoras de la realidad que se quiere cambiar.

Podríamos generalizar, a partir de nuestras experiencias, que las instituciones públicas y privadas imponen cierta metodología para el desarrollo de sus proyectos sociales. En el caso de las empresas privadas, en esencia, hay una estricta formulación de los diversos proyectos, generalmente dentro del marco lógico, esto facilita su conceptualización y ejecución, además este tipo de metodología puede ayudar a facilitar la formulación de programas y actividades dentro del mundo de la empresa, por de ser una metodología conocida y manejada en estos entes, aunque en ocasiones resulta un poco incómodo encontrar indicadores que puedan ser medidos y concretos para hacer análisis. En el caso de la administración pública hemos observado el uso de diferentes metodologías, algunas de la CEPAL (momentos metodológicos). Sin embargo, lo que al final es tan importante como la metodología utilizada, es la visión del gerente que coordina o asesora el proyecto y su claridad en el problema a resolver.

CONSIDERACIONES FINALES

La gerencia de procesos sociales es concebida como una dinámica colectiva en donde confluyen las expectativas y las potencialidades de todos los actores sociales con proyección al contexto en que se originan, a partir de cuya conjugación será posible el logro de objetivos comunes, los que necesariamente deben enfocarse al desarrollo desde una perspectiva humana y social.

Para ello será necesario reorganizar los espacios de participación de la ciudadanía, de manera que constituyan áreas de debate público con agendas que no solo contengan temas del entorno vecinal y social, sino también otros de envergadura nacional que afecten la vida de los ciudadanos y la política pública en general. El enfoque emergente requiere la descentralización como contexto, para poder devenir espacios auténticos de pluralismo social, participación diferencial y la constitución de redes de ciudadanos organizados para atender proyectos sociales que beneficien a la sociedad.

Los proyectos sociales deben impulsar los procesos de participación, comunicación y concertación social que permitan comprometer a las colectividades con la gestión, operación y control de sus propios programas y proyectos de desarrollo y buscar una adecuada articulación de los componentes de la política social a través de la coordinación interinstitucional a escala local, nacional y global. La importancia de los proyectos sociales para el desarrollo de la sociedad se consolida sobre la base de la autogestión social y la participación ciudadana, favoreciendo la posibilidad de intervención del ciudadano en la dirección y control de los servicios públicos y sociales, bajo el rol de una gestión que propicie la proactividad en los procesos administrativos de la comunidad.

El desafío es desarrollar las organizaciones sociales a través de los proyectos sociales para hacer posible la corresponsabilidad entre el Estado y el ciudadano en la producción de servicios sociales para la comunidad. Al mismo tiempo, incorporar a los ciudadanos a su participación para el logro del bien común de la ciudadanía. En este contexto, se hace necesario, que el gerente social conozca técnicamente el problema que está enfrentando. Sin el conocimiento técnico, cualquier abordaje es inútil. Estos instrumentos de la gerencia social, tan indispensables para la ejecución y puesta en marcha de un proyecto social, en muchos casos son desconocidos por quienes lideran este tipo de proyectos.

A través de la elaboración de proyectos sociales, no sólo podemos promover acciones que revaloricen la inversión social con orientaciones socialmente responsables hacia el entorno o comunidad desde el contexto organizacional, sino que podremos generar impactos positivos sobre el bienestar y la calidad de vida de las personas a las que van dirigidos, contribuyendo con el progreso y desarrollo de las sociedades.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. Madrid: Editorial Limusa.
- Anand, S. y Sen, A. (1996). *Sustainable Human Development: Concepts and Priorities*. Human Development Report Office, Occasional papers.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). *Ley Orgánica de los Consejos Comunales*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.335 de 28 de Diciembre de 2009.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social BID-INDES (2006). *La Gerencia Social INDES*. Recuperado de: www.indes.org.
- Candamil Calle, M.S. y López Becerra, M.H. (2004). *Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social*. Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. (1998). Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Roberto Martínez Nogueira. Serie Políticas Sociales, 24. Recuperado de: http://www.alediaz.cl/de_%20la_certeza_%20omnipotente_al_comportamiento_estrategico.pdf.
- Crespo, M.A. (2010). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico (Conceptos esenciales y aplicaciones). Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2009/575>.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana
- Dess, G. y Lumpkin G.T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social-ILPES. (1982) Guía para la presentación de proyectos. 10ª edición. México: Siglo XXI Editores.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) (s.f.). *Programa de Postgrado en Gestión Social*. Universidad Jesuita de Guadalajara. Recuperado de: http://formacionsocial.iteso.mx/en/web/general/detalle?group_id=110449.
- Kliksberg, B. (1999). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44(175): 15 -29. Re-

- cuperado de:
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcyps/article/view/49109/44165>.
- Kliskberg, B. (1995). *Pobreza, un drama cotidiano*. Buenos Aires, Argentina: Grupo editorial Norma.
- Lane, E. (1995). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. London: Sage. En: Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social BID-INDES (2006). *La Gerencia Social INDES*. Recuperado de: www.indes.org.
- Larocca, H.A. (2008). *Estilos gerenciales para el nuevo milenio*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica-Universidad de Buenos Aires-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Miranda, J.J. (2010). *Gestión de proyectos*. 5ª edición. Bogotá, Colombia: MM Editores.
- Mokate, K. y Saavedra, J. (2005). *Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de política y programas sociales*. Washington D.C.: Instituto Interamericano para el desarrollo social (INDES-BID).
- Molina, M.L. y Morera, N.E. (1998). *Gerencia social de programas de bienestar*. Lima: Gerencia social CELATS.
- Molina, I. (1998). *Conceptos fundamentales de Ciencia Política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ortiz, A. (2012). Conceptos de la gerencia social en América Latina. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Empresariales, Especialización en gerencia Social, Uniminuto. Recuperado de: <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>.
- Pardo, L. (2011). Gerencia social en el contexto global y su aporte al desarrollo social. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 2 (Edición especial): 1 -17. Recuperado de: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20\(01-17\)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20(01-17)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf).
- Sen, A. (2001). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza editorial.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona, España: Editorial Planeta.
- Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. SIEMPRO/UNESCO (1999). *Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales*. Recuperado de:

avanzados.sociales.uba.ar/files/2014/03/Gestion-Integral-de-Programas-Sociales-SIEMPRO-Parte-1.pdf.