

**DOCUMENTOS DE TRABAJO
DEL INDES**



LA GERENCIA SOCIAL INDES



**Departamento de Integración y Programas Regionales
Instituto Interamericano para el Desarrollo Social**



**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
Junio 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-60**

**Cataloging-in-Publication data provided by the
Inter-American Development Bank
Felipe Herrera Library**

La gerencia social INDES.

p. cm. (INDES Working paper series ; I-60)
Includes bibliographical references.

1. Human services--Management. 2. Public administration. I. Inter-American Institute for Social Development. II. Series.

HV40.35 G44 2006

©2006

El presente trabajo es uno de los estudios de investigación auspiciados por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), tanto sobre los principales aspectos económicos y sociales que afectan a América Latina y el Caribe, como en relación a metodologías de enseñanzas sobre tales temáticas. La serie de Documentos de Trabajo tiene por objeto dar a conocer los resultados y las conclusiones de los estudios realizados por el INDES y promover el intercambio plural de ideas y opiniones sobre temas relacionados con la gerencia social y los procesos de capacitación ligados a la misma.

Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

La autorización para utilizar el contenido de este documento, así como para obtener copia impresa, puede solicitarse a:

Instituto Interamericano para el Desarrollo Social
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
Stop B200
Correo Electrónico: indes@iadb.org
Fax: 202-623-2008
Web Site: www.indes.org

**DOCUMENTOS DE TRABAJO
DEL INDES**

LA GERENCIA SOCIAL INDES

**Serie de Documentos de Trabajo I-60
Washington, D.C.
2006**

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	iii
Introducción	1
Fines	2
La gerencia social: un campo particular de conocimientos y de prácticas	2
Premisas de la gerencia social INDES	5
<i>Particularidades de la gerencia social INDES</i>	5
<i>La formación de las políticas y programas sociales</i>	7
<i>Articulación de las políticas sociales, económicas e institucionales</i>	8
<i>Provisión de servicios sociales a través de una gestión de resultados</i>	8
<i>Importancia asignada a la dimensión ética del gerente social</i>	9
Definición de la Gerencia Social INDES	9
Contenidos de la capacitación en gerencia social	10
Bibliografía	12

Resumen Ejecutivo

Este texto presenta el enfoque del INDES sobre la gerencia social, el cual es producto de varios años de reflexión y de intercambio ininterrumpido entre el equipo de INDES y los gerentes sociales de la región. La Gerencia Social de INDES (GS-I) ofrece una perspectiva propia para la comprensión e intervención en el desarrollo social. Su objetivo es contribuir a que los gerentes sociales enfrenten con éxito los desafíos de diseño y gestión de las políticas y programas en los que participan, así como ofrecer una propuesta viable de cambio social.

La GS-I reúne un conjunto de características que la definen. Su enfoque multidisciplinario se ha ido construyendo con la incorporación de distintas disciplinas y la permanente articulación entre las mismas. El conjunto de conocimientos y prácticas de GS-I es expresión de este ejercicio. La singularidad de este enfoque reside en combinar las dimensiones analíticas con las instrumentales y ser a un tiempo propositivo y operativo. En consecuencia, GS-I construye un imaginario social propio y ofrece rutas claras para desarrollarlo.

Este escrito presenta a la gerencia social INDES como un campo de conocimientos y prácticas - acotado por la intersección de las áreas de desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública – cuyo fin es promover que las políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público. La siguiente presentación acerca del enfoque de la gerencia social del INDES incluye los fines que la orientan, el campo en el que se desenvuelve y las premisas en las que se apoya. Un conjunto de cualidades que confieren al enfoque de Gerencia social del INDES su carácter singular.

Introducción

La gerencia social es un campo que se presta a diversas interpretaciones. En este documento se presenta el enfoque que el INDES da a la gerencia social, el cual es producto de más de diez años de reflexión y de intercambio continuo entre el equipo INDES y los gerentes sociales de la región.

La Gerencia Social INDES (GS-I) intenta llenar un vacío en la discusión de políticas y de gestión social en la región. La GS-I ofrece una perspectiva propia para la comprensión e intervención en el desarrollo social con el fin de contribuir a que los gerentes sociales enfrenten con éxito los desafíos de diseño y gestión de las políticas y programas sociales en los que participan. Propone también una alternativa viable de cambio social.

Además de los desafíos antes citados, la GS-I tiene un conjunto de características que la definen. Su enfoque multidisciplinario se ha ido construyendo con la incorporación de distintas disciplinas y la búsqueda permanente de articulación entre las mismas.

El conjunto de conocimientos y prácticas de la GS-I es expresión de estas actividades. La singularidad de este enfoque reside en combinar las dimensiones analíticas con las instrumentales y ser a un tiempo propositivo y operativo. En consecuencia, GS-I construye un imaginario social propio y ofrece itinerarios claros para desarrollarlo. La GS-I sirve al amplio conjunto de actores que intervienen en el desarrollo social, en particular a quienes diseñan y ejecutan políticas y programas sociales. Su propuesta persigue que todos los actores, en especial los grupos tradicionalmente excluidos, participen activamente de la formación de las políticas y programas sociales.

Para ser consistente con una de sus características, el enfoque de GS-I ha ido adaptándose para responder y ajustarse a las condiciones y contextos cambiantes que caracterizan a la región. El INDES ha reorientado su enfoque sobre gerencia social de forma continua, beneficiándose del intercambio continuo de los gerentes sociales de la región y de los rápidos avances que han experimentado estos años las disciplinas que apoyan el campo de la gerencia social.

Este escrito presentará a la gerencia social INDES como un campo de conocimientos y prácticas – acotado por la intersección de las áreas de desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública - cuyo fin es promover que las políticas y los programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público.

La siguiente presentación acerca del enfoque de la gerencia social del INDES incluye los fines que la orientan, el campo en el que se desenvuelve y las premisas en las que se apoya. Este conjunto de cualidades es el que le confiere al enfoque de la GS-I su carácter singular.

Fines

La GS-I se compromete con cuatro fines fundamentales:

- Reducción de la desigualdad
- Reducción de la pobreza
- Fortalecimiento de estados democráticos
- Fortalecimiento de ciudadanía

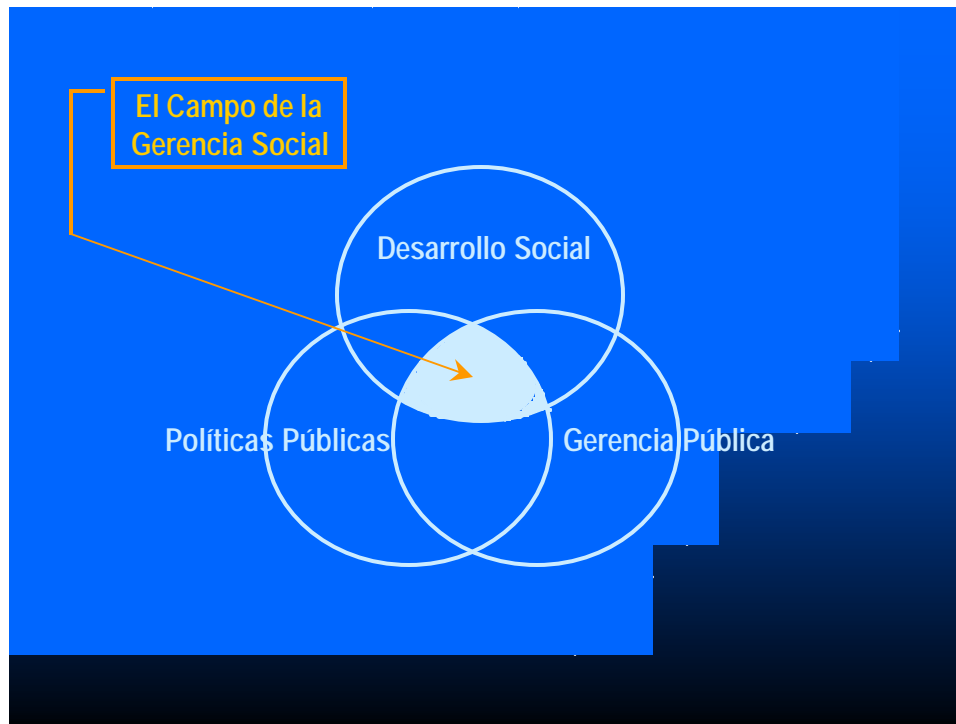
Según se argumentará en este escrito, para alcanzar estos fines, la GS-I favorece una gestión enfocada en los resultados, cuyos criterios guía serán la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. Todo ello permitirá orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Una pieza importante para alcanzar estos fines es el crecimiento económico y su calidad, una premisa que depende, a su vez, de que se logren avances significativos en la reducción de la desigualdad y de la pobreza.

La gerencia social: un campo particular de conocimientos y de prácticas

La gerencia social se sitúa en la intersección de tres campos¹: desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública. En tal sentido se beneficia tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos, a la vez que hace un esfuerzo por articularlos. Así, el área de la gerencia social ofrece comprensiones y respuestas que provienen *a la vez* de estos tres ámbitos.

El Desarrollo Social es el campo de estudios y de prácticas que 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.

¹ Hood y Jackson (1997) proponen como definición de campo “un espacio de discusión e investigación” referido a preguntas prácticas (del tipo ¿qué hacer? o ¿cómo hacer?) relativas a los fines perseguidos.



Forman parte de este campo, entre otros elementos: las políticas sociales, las teorías y propuestas de modernización económica y productiva, la manera de analizar los conflictos sociales, una comprensión de las dinámicas culturales, el papel de las instituciones y los factores que disparan las transformaciones sociales. Contiene enfoques integrales y sectoriales para el análisis de las políticas sociales (Molina, 1998), (Anand y Sen 1996) y (Sen, 2000).

El campo de las **Políticas Públicas** aporta el análisis y propuestas relativos a cómo comprender y mejorar los procesos de formación de 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).

El campo de la **Gerencia Pública**, como ámbito de conocimientos y prácticas, comprende el estudio y la generación de propuestas relativas al liderazgo ejecutivo en el sector público, la provisión de bienes y servicios en el mismo, 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 (Lane, op cit).

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.

La gerencia social, al ubicarse en la intersección de estos tres campos, se beneficia de los aportes compartidos por los tres campos a la vez. La perspectiva del INDES subraya algunos de los aportes comunes, entre los que se destacan los descritos a continuación.

En primer lugar, aquellos que permiten comprender y generar propuestas para alcanzar los fines fijados al inicio. Para ello son particularmente relevantes las acciones que permitan reducir las desigualdades, mejorar las condiciones de vida y favorecer la inclusión. En este sentido, se enfatizan las acciones que fortalecen capacidades y oportunidades (Sen, 2000) de los grupos tradicionalmente excluidos, y con esto re-crear y vigorizar la esfera pública (Fung, 2002) y (Calderón, 2002). Igualmente, se resaltan aquellos marcos y propuestas que, basados en una visión integral para comprender adecuadamente los contextos donde se desenvuelven, aseguren su efectividad y sostenibilidad. Se promueven enfoques articuladores, donde lo económico, lo social y lo institucional estén estrechamente relacionados.

En segundo lugar, aquellos aportes que permiten entender los contextos políticos en que se desenvuelven las políticas, así como la construcción del interés público. La GS-I promueve procesos de “formación” de políticas, que alimenten la interacción e iteración entre sus componentes, y que sean participativos e incluyentes en todas sus fases. Asimismo se procura la existencia de diversos mecanismos de expresión y seguimiento (participación, deliberación, responsabilidad/responsabilización y rendición de cuentas) y que los mecanismos de decisión (democracia, concertación) sean articuladores de los diferentes intereses en juego. En este ámbito, cobran también importancia en sí mismos, como instrumentos para la creación de valor, los componentes de generación y selección de opciones, la implementación, y el monitoreo y la evaluación.

En tercer lugar, se destacan los aportes referidos al análisis de la gestión programática, del entorno político y del organizacional, en que se realizan las políticas y programas así como a sus interrelaciones desde una perspectiva estratégica de conjunto. El enfoque favorece la generación de resultados privilegiando aquellas propuestas que se traducen en productos y servicios relacionados directamente con el proyecto o programa social, y que permiten, asimismo, generar impactos de mayor alcance, todos ellos en consonancia con los fines propuestos.

Así, la GS-I es creadora de valor público en su sentido más amplio. Reconoce que, para que éste se genere en entornos tan desiguales y fragmentados como los que caracterizan a la región, es necesario crear las condiciones para que los grupos tradicionalmente excluidos participen efectivamente de las políticas y programas sociales. Se ocupa, por

tanto, de re-crear la esfera pública haciéndola incluyente, especialmente en la toma de decisiones y selección de opciones para las intervenciones públicas. Reconoce, también, que el proceso por el que se desarrollan las políticas y los programas sociales es determinante para la fortalecimiento de ciudadanía. En este sentido, aboga para que éstos sean incluyentes y participativos, y para que a lo largo del ciclo, sus componentes – diseño, generación y selección de opciones e implementación- se articulen estrechamente entre sí, generando resultados más pertinentes y sostenibles. Igualmente, su preocupación explícita es asegurar que las políticas y programas sociales produzcan los resultados deseados en el seno de las organizaciones donde se desarrollan, lo que supone, entre otras cosas, tener una visión estratégica acerca de la implementación de los programas sociales.

En suma, para la creación de valor público en la región es imprescindible que se avance en la inclusión de los grupos tradicionalmente excluidos, promoviendo procesos democráticos de formación de políticas públicas que fortalezcan la ciudadanía y asegurando los resultados deseados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.

Premisas de la gerencia social INDES

La GS-I se compromete con cinco premisas básicas que surgen del estudio de los problemas y desafíos sociales de la región, de los avances en la conceptualización y propuestas del desarrollo social, de la conceptualización y modalidades de intervención a través de las políticas públicas, y del estudio de las buenas prácticas en diseño, selección de opciones, implementación y evaluación de políticas y programas sociales de América Latina y el Caribe. También se apoya en un permanente intercambio con los gerentes sociales de la región.

Estas premisas, una vez desarrolladas, permiten obtener los fines expuestos. Se ubican en la intersección de los campos de desarrollo social, políticas públicas y gerencia social y, como respuesta a los objetivos finales, contribuyen a definir a la GS-I. Estas premisas se relacionan con los siguientes temas:

- Particularidades de la gerencia social INDES
- Formación de políticas y programas sociales
- Articulación de las políticas económicas, sociales y el desarrollo institucional
- Provisión de servicios sociales a través de una gestión de resultados
- Importancia asignada a la dimensión ética del gerente social

Particularidades de la gerencia social INDES

La gerencia social INDES se fundamenta en su compromiso cabal con los cuatro principios guía ya enunciados: reducción de la desigualdad, reducción de la pobreza, fortalecimiento de los estados democráticos y fortalecimiento de la ciudadanía, los cuales, en conjunto, definen el imaginario social del INDES.

En tal sentido, la acción del gerente social debe ser coherente en todo momento con estos fines que son guía de su comportamiento. Tan sólo reconociéndolos y actuando en consonancia con ellos se puede contribuir a la construcción del bien común y se le da sentido a la gerencia social.

A continuación se señalan algunas particularidades básicas de la gerencia social INDES:

- La GS-I tiene un enfoque estratégico que apunta a la generación de valor público. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo que convoque a promover acciones para superar las intervenciones guiadas por una visión de corto plazo y que obedezcan tan sólo intereses particulares. Asimismo, el enfoque estratégico es la vía para generar visiones de largo plazo.
- La GS-I promueve una comprensión integral de la realidad en la que interviene, mediante una visión que abarque, a un tiempo, las dimensiones social, económica, institucional, política y cultural. Esta visión es necesaria para comprender cabalmente los contextos conflictivos y complejos en que se desarrollan las políticas y programas sociales de la región.
- La GS-I asume una postura de adaptación en las intervenciones que impulsa. En efecto, las dinámicas cambiantes de los contextos sociales, económicos, institucionales y políticos, obligan a un análisis permanente, así como a generar nuevas opciones para que las políticas y programas experimenten un proceso de ajuste permanente.
- Otro rasgo de la GS-I es su carácter participativo. Promueve procesos de consulta, debate y deliberación, como elementos claves para fortalecer la esfera pública, construir la ciudadanía y favorecer la pertinencia de las políticas y programas sociales. En consonancia con lo anterior, la GS-I promueve la conciliación de múltiples objetivos e intereses que muchas veces son conflictivos entre sí.
- La GS-I le asigna gran importancia a las organizaciones y estructuras públicas desde las que se desarrollan las políticas y programas sociales pues de ellas dependen también los resultados esperados. Promueve, asimismo, la coordinación intersectorial, interorganizacional e intergubernamental, apoyándose en mecanismos de diálogo, concertación, redes e instancias de coordinación de políticas y programas, como elemento clave para avanzar en la integración y coordinación de acciones.
- La GS-I está orientada tanto a resultados como a procesos. Reconoce que cada fase del ciclo de políticas –diseño, generación de opciones, implementación y evaluaciones, en sí misma, determinante de los resultados y por ende de generación de valor público, como también lo es la interacción entre ellas, es decir el proceso y la forma cómo se gestionan en su conjunto estos componentes.
- La GS-I es un campo de conocimientos y de prácticas. Por ende, su propuesta tiene dimensiones tanto analíticas como instrumentales, complementarias y articuladas entre sí. En su dimensión práctica, la GS-I se apoya en una caja de herramientas

constituida por un conjunto de instrumentos que provienen de los ámbitos públicos y privados, adaptables y modificables para responder a los fines y a las premisas INDES, a los contextos donde se aplican y a los objetivos deseados.

La formación de las políticas y programas sociales

Todo ciclo de política tiene, al menos, las fases de diseño, selección de opciones, implementación y evaluación. El INDES promueve un proceso de *formación* de políticas que se caracteriza por la interacción entre sus distintas fases, así como por ser iterativo, es decir que el ciclo de política se pueda repetir para efectuar un ajuste permanente de sus decisiones-acciones y lograr obtener, con este ejercicio, cada vez mejores resultados.

Con ello se sustituye el esquema tradicional y tecnocrático de procesos verticales -en los cuales el “diseño” o la “formulación” de políticas y programas permanece inamovible, domina sobre las otras fases y se realiza sin consulta a los involucrados- por otro cuya característica es ser un proceso de formación permanente, más democrático, y en el cual todas las fases del ciclo de política - diseño, selección de opciones, implementación y evaluación- tienen la misma importancia y se articulan entre sí.

Así, se supera en particular la tradicional dicotomía entre conceptualización (diseño) y ejecución (implementación), al equipararlas y articularlas estrechamente. Una conclusión de lo anterior es que se realza la importancia de la implementación. Pero también se le da gran importancia a la fase de selección de opciones, un componente generalmente olvidado en el ciclo de las políticas y programas. Propone que esta fase sea igualmente incluyente y que el proceso de decisiones articule los intereses de todos los actores involucrados, especialmente de los tradicionalmente excluidos, a fin de avanzar en la democratización de las políticas públicas.

El proceso de formación asigna también gran importancia a la fase de monitoreo y evaluación, tanto como parte del proceso –es decir como parte sustantiva del ciclo de las políticas- como por la relevancia que tiene en sí misma como herramienta de la gerencia social. El monitoreo y la evaluación son instrumentos básicos para la creación de valor, la articulación de todo el proceso de formación y la sistematización del aprendizaje.

Cabe mencionar que la participación activa de los actores en todas y cada una de las fases que conforman el proceso de formación, así como en sus interrelaciones, es la base del fortalecimiento de estas fases y es uno de los vehículos centrales para caminar hacia el fortalecimiento de la ciudadanía.

En consecuencia, a través del proceso de *formación* de políticas se provoca el distanciamiento con los esquemas verticales y tecnocráticos característicos en la región, y se promueve el ejercicio de la ciudadanía. Para que este proceso sea efectivo es necesario asumir un enfoque participativo a lo largo de todo el ciclo, y también incluyente, en particular de los sectores tradicionalmente excluidos.

Articulación de las políticas sociales, económicas e institucionales

El enfoque de GS-I promueve la articulación entre las políticas económicas, las políticas sociales y el desarrollo institucional. Esta iniciativa busca acercar fines a veces contrapuestos, en particular entre los económicos y los sociales, y busca asegurar la pertinencia y sostenibilidad de las acciones. Asimismo se preocupa por fortalecer, bajo la premisa de la articulación, las políticas sociales, las políticas económicas y el desarrollo institucional, como base para avanzar hacia el desarrollo.

En tal sentido, reconoce y examina las restricciones económicas como uno de los condicionantes de las políticas sociales y de sus resultados. Reconoce también que las restricciones de desarrollo social son condicionantes para alcanzar resultados económicos.

Este enfoque asigna una importancia especial al crecimiento económico como condición necesaria para favorecer la reducción de la pobreza. Pero, dada la alta desigualdad de la región, promueve a su vez los tipos de crecimiento que buscan reducirla. Impulsa más y mejores políticas sociales, teniendo muy presente la articulación de las mismas con las políticas económicas y con el desarrollo institucional.

Asimismo, la GS-I asigna una importancia especial al desarrollo de capacidades institucionales, y a su vínculo como condicionante de las políticas sociales y económicas. Discute a fondo el papel del Estado, lo replantea, y busca fortalecer sus capacidades para asegurar con ello resultados sociales deseables y favorecer la gobernabilidad democrática.

Provisión de servicios sociales a través de una gestión de resultados

La GS-I está comprometida con una mejora de la provisión de servicios sociales, y en especial con los resultados que genera, por ser éstos la materialización principal de las políticas sociales. En tal sentido, promueve un debate sistemático sobre las modalidades de financiamiento, organización, gestión y evaluación de los servicios sociales para lograr formas de provisión pertinentes que realmente beneficien a la población.

En consecuencia, el enfoque de GS-I asigna especial importancia a la implementación de programas sociales de manera que, lejos de ser mecánica y estar desconectada del diseño, actores y contexto en que se desenvuelve, se convierta en un elemento particularmente relevante para la generación de resultados valiosos para todos.

A tal fin, el INDES adopta cuatro criterios fundamentales que permiten orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y la evaluación de los resultados alcanzados. Estos criterios son: eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad, complementarios entre sí y de soporte mutuo.

El monitoreo y la evaluación son cruciales para poder analizar los resultados. Son instrumentos que permiten conocer si se está avanzando en la creación de valor público o

contribuyendo a la articulación de las distintas fases del proceso de formación de las políticas y programas sociales. Son, por lo tanto, mecanismos que permiten mantener una visión estratégica de generación de valor, a la vez que ayudan a introducir mejoras continuas en el diseño y la ejecución de las políticas, y permiten la sistematización de aprendizajes.

Una contribución adicional del monitoreo y la evaluación es favorecer el control social de la acción pública, gubernamental o no, y reforzar el carácter público de las políticas sociales. Un desafío particular de la evaluación es crear oportunidades para un debate plural en torno a los objetivos y a los instrumentos para medirlos.

Importancia asignada a la dimensión ética del gerente social

En la visión de la GS-I, la acción del gerente social debe estar siempre marcada por una actitud ética, en la cual sobresalen valores como la búsqueda del bien común (a diferencia de una visión individualista), la búsqueda de la equidad (y por ende de justicia social y de solidaridad) y el uso responsable de los recursos públicos. Estos valores éticos atañen a todos los actores de la política social, incluidos los funcionarios públicos. El principal compromiso ético de los gerentes sociales es un cambio social que conduzca a sociedades más equitativas, incluyentes y democráticas, en consonancia con los fines propuestos.

Desde la perspectiva INDES, se promueve una ética tanto de los fines -los objetivos de las políticas y de los programas-, como de los medios -tipo de intervenciones seleccionadas y forma de desarrollarlas-. Un valor ético fundamental para la GS-I es el de favorecer la inclusión en los procesos de decisiones, así como favorecer que estos últimos sean democráticos.

Definición de la Gerencia Social INDES

El valor agregado de la propuesta de GS-I es que se beneficia simultáneamente de los conocimientos y prácticas de las áreas del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública. Desde esta posición tiene un enfoque singular de carácter multidisciplinario para responder a los desafíos sociales de la región.

Su especificidad proviene tanto de sus fines como de sus principios. En ellos se condensa una perspectiva multidisciplinaria que garantiza, desde un lugar compartido, visiones e intervenciones válidas para los tres campos. Así, por ejemplo, extrae del desarrollo social su énfasis en los fines, sobre todo en la inclusión y lucha contra la desigualdad; de la política pública aporta la importancia de los procesos, de manera que estos sean incluyentes y democráticos; y de la gerencia pública su énfasis en la generación de resultados, íntimamente ligados a las capacidades organizativas en que se originan.

En tal sentido, podemos entender la gerencia social INDES como un campo de conocimientos y de prácticas -acotado por la intersección de los campos del desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública- cuyo fin es promover que las

políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público.



Contenidos de la capacitación en gerencia social

Los contenidos de la capacitación en gerencia social son, en consecuencia, una combinación de conceptos y de herramientas que permiten que el gerente social entienda los contextos y procesos de cambio que experimenta la región y que afectan el desarrollo de sus programas y pueda enfrentar adecuadamente los desafíos de sus prácticas cotidianas.

La capacitación INDES busca, entonces, que sus participantes:

- conozcan y comprendan las transformaciones económicas, políticas y sociales de la región;
- conozcan, discutan y se apropien de la lógica de inclusión, ejercicio democrático y formación de políticas y programas sociales;
- conozcan y discutan diferentes modalidades de intervención y de implementación que generen valor público;
- conozcan y discutan los desafíos que enfrentan las organizaciones para generar resultados;

- y reconozcan los desafíos de la gerencia social para que puedan enfrentarlos adecuadamente con el apoyo de los marcos y las herramientas que les proporciona el enfoque de GS-I.

De aquí que la capacitación INDES combine temas que se ocupan de: la situación social y el análisis contextual; las orientaciones de la política social en América Latina; la formación de política; la gestión estratégica de organizaciones y la implementación; y una caja de herramientas (ver recuadro con herramientas) que ha ido evolucionando según las exigencias y desafíos cambiantes de la región.

Herramientas de la Gerencia Social INDES
Análisis de escenarios Análisis de entorno Análisis de problemas Árbol de objetivos Análisis de actores Técnicas de negociación Marco Lógico Planificación estratégica
Áreas claves con algún desarrollo instrumental
Liderazgo Participación Concertación Implementación Comunicación social Aprendizaje organizacional Redes Monitoreo y evaluación

Dada la ubicación que tiene la gerencia social INDES como campo de conocimientos y de prácticas situado en la intersección de tres áreas –desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública- un desafío particular de la capacitación INDES es asegurar que las visiones, conceptos y herramientas que entrega respondan a los desafíos de los tres campos de forma simultánea.

Bibliografía

- Alarcón, D. 2000. "Crecimiento con igualdad". Notas de clase. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- Alford, J. 2002. "Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective." *Public Administration Review* (May 2001-2002) 62(3).
- Anand, S. y A. K. Sen. 1996. "Sustainable Human Development: Concepts and Priorities". Serie de documentos de discusión No. 1. New York: PNUD, Oficina para Estudios de Desarrollo (UNDP/ODS).
- Contreras, M. 2005. "Aprender a desaprender: Apuntes en busca de un aprendizaje significativo en la capacitación de gerentes sociales". En: F. Repetto (ed.). *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. Ciudad de Guatemala: Programa INDES Guatemala.
- Calderón, F. G. 2002. "Deliberación y desarrollo". Documento preparado para el Seminario: Teoría, metodologías y prácticas ejemplares de concertación para el desarrollo en América Latina. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), 30 de septiembre al 1 de octubre.
- Cortázar, J. C. 2004. "Sobre la gerencia social: campo de conocimiento y acción". Documento interno INDES. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- _____. 2006. "Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales". Documento de Trabajo I-55. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- De Sebastián, L. 2004. "La razón de ser de la ética en los cursos del INDES", manuscrito. Programa de Cooperación Unión Europea. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Denhardt V. J. y R. B. Denhardt. 2003. "Value Citizenship over Entrepreneurship". En: *The New Public Service. Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe, Inc..
- Fleury, S. 1999. "Políticas sociales y ciudadanía". Notas de clase. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>

- Fleury, S. y C. G. Molina. 2000. "Modelos de protección social". Notas de clase. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- Fung, A. 2002. "Creating Deliberative Publics: Governance After Devolution and Democratic Centralism". *The Good Society*, vol. 11, No. 1.
- Goetz, A. M. y J. Gaventa. 2001. "Bringing Citizen Voice and Client Focus into Service Delivery". Documento de Trabajo #138. Sussex: Institute of Development Studies. July.
- Hood, C. y M. Jackson. 1997. *La argumentación administrativa*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Kelly, G. y S. Muers. 2002. *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*. London: Strategy Unit, Cabinet Office, Government of the United Kingdom.
- Kliksberg, B. 1997. "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave". En: *Revista de Administración Pública Uruguaya*, No. 19. Montevideo.
- Lane, E. 1995. *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. London: Sage.
- Licha, I. 1999. "Las herramientas de la gerencia social INDES", manuscrito. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- _____. 2002. "Las nuevas desigualdades sociales en América Latina". En: Bonilla, Licha y Molina (eds). *Desafíos de la Gerencia Social en el Siglo XXI. La construcción de sociedades equitativas*. Santo Domingo: INTEC/BID/INDES.
- _____. 2004. "La inclusión social a través de públicos deliberativos", manuscrito. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Metcalf, L. 1999. "La gestión pública: de la imitación a la innovación". En: Losada i Marrodán, C. (ed.) *¿De burócratas a gerentes?* Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mokate, K. 2000. "Convirtiendo el 'monstruo' en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social". Documento de Trabajo I-23. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>

- _____. 2001. “Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?” Documento de Trabajo I-24. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- Molina, C. G. 2000. “Modelo interactivo de formación de políticas y programas sociales”. Notas de clase. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- _____. 2002. “Entrega de servicios sociales: modalidades y cambios recientes en América Latina”. Documento de Trabajo I-50. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- _____. 2004. “Modelo de protección para pobres: alcance y limitaciones de un nuevo modelo de política social para la región”, manuscrito. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Molina, I. 1998. *Conceptos fundamentales de Ciencia Política*. Ciencias Sociales. Madrid: Alianza Editorial
- Moore, M. H. 2001. “Defendiendo el valor público”. En: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Repetto, F. 2004. “Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina”. Documento de Trabajo I-52. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- Rey de Marulanda, N. y J. Guzmán. 2003. “Inequidad, Desarrollo Humano y Política Social: La Importancia de las Condiciones Iniciales”. Documento de Trabajo I-51. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>
- Sen, A. 2000. *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta Colombiana Editorial S.A.
- Stoker, G. *Public Value Management (PVM): A New Resolution of the Democracy/Efficiency Tradeoff*. Manchester: Universidad de Manchester, Institute for Political and Economic Governance (IPEG).
- Subrandt, J. 2001. “Introducción a la gerencia social”. Notas de clase. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).