

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL  
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



RELACION ENTRE EL CONCEPTO VALOR PUBLICO  
Y LA GERENCIA SOCIAL: UNA REVISION  
SISTEMATICA

---

Tesis para optar al Grado de Magister en  
Gerencia Social

**Autora:**  
Constanza Garrido Aedo

TEMUCO, Abril de 2014.

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL  
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



RELACION ENTRE EL CONCEPTO VALOR PUBLICO  
Y LA GERENCIA SOCIAL: UNA REVISION  
SISTEMATICA

---

Tesis para optar al Grado de Magister en  
Gerencia Social

**Autora:**

Constanza Garrido Aedo

**Profesor Guía:**

José Luis Galvez Nieto  
Dr. En Educación  
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Mayo de 2014.

# **Relación entre el Concepto Valor Público y la Gerencia Social: Una Revisión Sistemática**

## **Resumen**

Acorde a los planteamientos de Iestyn W. y Heather S. (2011), frente a la creciente popularidad del concepto valor público en el ámbito académico y práctico, hasta la fecha no existe una revisión formal de la literatura sobre la relación del concepto valor público en el ámbito de la gerencia social. Por tanto, el objetivo de este artículo es analizar dicha relación por medio de la revisión sistemática de artículos científicos publicados entre los años 2004 y 2013 asociados directamente a la relación del concepto valor público en el ámbito de la gerencia social. Las fuentes de información fueron obtenidas desde revistas Scielo, Ebsco y Redalyc arrojando un total de 309 artículos, donde la mayoría abordaba el concepto de valor público vinculado a estudios del área salud, y empresarial principalmente. Hubo 14 artículos que fueron seleccionados en base a criterios temáticos en común tales como políticas públicas, participación social, gerencia social, y valor público. Resulta importante la realización del presente artículo, ya que permitirá establecer una guía teórica que aportará datos e información frente a una visión conceptual de valor público relacionado a la gerencia social.

***Palabras Clave: Valor Público, Gerencia Social, Revisión Sistemática, Política Pública.***

## **Introducción**

Para acercarnos a una definición de valor público, primero tenemos que reflexionar sobre las funciones y objetivos de aquellos que se encuentran trabajando para el Estado, siendo así, la definición más importante de valor público la establece Mark. H Moore quien plantea que la creación de valor público consiste en generar el máximo valor posible para la población a partir de los

recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia. Kelly, G. y S. Muers (2002) dan cuenta que el valor público es el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Rivera (2006) plantea que el valor público se encuentra estrechamente ligado en las preferencias de las personas, lo que es afirmado por Naser A. y Concha G. (2011), entendiendo valor público bajo la convicción de que sólo el público puede determinar lo que realmente es valioso para sus miembros. De este modo, Ferrari (2010), desde su visión de desarrollo humano, refiere que aquellas preferencias van asociadas a una dimensión, política, social y cultural, determinadas por valores tales como libertad, equidad, solidaridad, honestidad, dignidad y seguridad. La preeminencia de alguno de estos valores refleja preferencias y objetivos personales y sociales. Hintze (2006) refuerza esto, dando a entender que las sociedades que producen más valor, es debido a cuanto más garantizan la mayor y mejor vida de sus miembros. Desde esta perspectiva, el valor público puede ser definido como la satisfacción de necesidades humanas presentes y futuras asociadas a la vida mediante el esfuerzo humano organizado.

El Instituto Nacional de la Administración Pública, refiere a los procesos de creación de valor en el sector público, evidenciado a través de transacciones individuales con los ciudadanos garantizando sus derechos, prestándoles sus servicios, o directamente transferencias monetarias o por medio de aquellos programas públicos cuyos beneficiarios no necesariamente son sus usuarios directos. Esto se traduce, en que la creación de valor en el sector público, se encuentra fuertemente condicionada por las percepciones sociales.

De esta manera, Olavarría (2010) refiere a la necesidad por reorientar la misión de los servicios, desde la mera provisión de un servicio a la creación de valor público, ya que aquello se traduce en una percepción de efectividad y apreciación ciudadana.

Por su parte, Mokate y Saavedra (2006) proponen un marco conceptual que destaca la centralidad del concepto de creación de valor público, la multiplicidad

de actores involucrados en los asuntos públicos, así como el trabajo político, programático, y organizacional necesario para una efectiva gestión que tenga impacto en mejorar la calidad de vida de la gente y amplíe sus libertades, lo que Hintze (2006) refuerza planteando que el valor se torna valor público cuando incluye el ejercicio del derecho a la vida y a la esperanza de vida, es decir, el ejercicio de la libertad. El valor público, en consecuencia, presupone democracia, y es objeto principal de la política.

Por otra parte, desde un enfoque económico tradicional, Merino M. y Ruíz A. (2010) definen el valor público como la capacidad para satisfacer necesidades humanas mediante el uso de recursos disponibles en la sociedad, lo que Moore (1998) complementa diciendo que el valor público aumenta cuando se logra satisfacer más plenamente los objetivos de una institución, que el enfoque de valor público amplía la forma en la que se mide el desempeño del gobierno y guía las decisiones sobre políticas públicas. Por tanto, este marco conceptual de valor público se atribuye a los cambios y transformaciones que ocurren en la sociedad.

Canel y García (2013), vinculan aquello dando cuenta que la gestión en el sector público tiene también un efecto por cuanto genera cambio, y la confianza de los ciudadanos en el gobierno tiene consecuencias además en los líderes políticos, cuando se goza de confianza es más fácil tomar decisiones vinculantes, comprometer recursos públicos, alcanzar los objetivos sociales y asegurar el cumplimiento de los ciudadanos sin necesidad de coerción. Así también, Schedler (2006) menciona que la construcción de procesos confiables hace parte inherente de la construcción de democracia. Estos procesos deben ser por lo tanto no solo públicos, sino participativos.

Coats y Passmore (2008) desde su enfoque de valor público, afirman que mediante éste busca promover una mayor confianza en las instituciones públicas y cumplir con las expectativas de la prestación de servicios.

El Centro para el Desarrollo Democrático (2012), afirma que el cambio es lo único permanente en las organizaciones de hoy. Las transformaciones económicas, políticas y sociales renuevan constante y vertiginosamente las circunstancias en las que operan las administraciones, tanto públicas como privadas. Así es como

en la búsqueda de nuevas perspectivas teóricas que dieran cuenta de los cambios suscitados en las últimas décadas, surge en el mundo anglosajón el enfoque de valor público, como un innovador principio de organización del sector público que concentra su atención en hacer más eficiente la provisión de los servicios públicos. Acorde a esto, Conejero (2014) afirma que durante las tres últimas décadas las administraciones públicas de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han afrontado procesos continuos de reforma y modernización, lo que ha obligado a los gobiernos a realizar fuertes restricciones y racionalizar sus gastos situando el foco de lo público en factores de eficiencia interna como los costos, productividad y calidad, por tanto, surge la premisa de reforzar el valor de lo público, y la provisión de servicios públicos.

Morales y Gómez (2004) refieren que no sólo el valor público debe conformarse con realizar sus funciones con eficiencia, sino buscar además esquemas que posibiliten una mejor forma de satisfacer las demandas de la sociedad de manera directa y en términos complementarios generar innovaciones que produzcan un nuevo valor público para el beneficio de la comunidad.

Padilla (2012) concluye lo anterior, dando a entender que la modernización del Estado es un proceso que obliga a las instituciones y servicios públicos a realizar una gestión tendiente a satisfacer las demandas de sus clientes cumpliendo con estándares cada vez mayores. El desarrollo de este proceso ha implicado tener un Estado “presionado”, ya que el sistema público está compuesto principalmente por instituciones “tradicionales/antiguas” que enfrentan obligaciones de modernización y cuestionamiento sobre el real valor público que otorgan a la comunidad.

### **Creación de valor público y su relación con la gerencia social: lineamientos y principios.**

El valor público visto desde una premisa del bien común o bienestar general de una sociedad y de los individuos que a ella pertenecen, es un concepto esencialmente cualitativo y que surge al interior de las organizaciones. Chica (2011) desde el enfoque de Moore, refuerza aquello dando a entender que el valor público son todos aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de

individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, dando cuenta de su ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas que guían la toma de decisiones sobre políticas públicas y sociales. Máttar (2012) por su parte, refiere que la pertinencia de una política depende de criterios de bienestar social, y por tanto definir esta relación representa un enorme desafío.

Cardozo (2005), explica que la participación ciudadana es lo que permitiría crear las condiciones sociales para el ejercicio de la ciudadanía, mediante la promoción de la organización de individuos en torno a intereses y creación de condiciones para que la comunidad pueda determinar las políticas públicas. Valencia (2012) plantea que es posible pensar el ciclo de las políticas como un juego dinámico, con múltiples actores, donde es estratégico saber elegir aliados (gobierno, medios de comunicación, etcétera) y ser capaces de construir políticas públicas como acción colectiva fundamentada en la confianza y la cooperación.

Según, Constable (et al 2008), el enfoque de valor público prevé la función de un gerente que va más allá de la aplicación de la política y la adhesión a las normas institucionales. Incluye la búsqueda de oportunidades para hacer mejoras significativas en las vidas de los ciudadanos, lo que Kliksberg (1999) fundamenta dando importancia a los niveles de participación como un elemento fundamental del enfoque de gerencia social. Por tanto, Chacin (et. al 2009) refiere a la necesidad de trascender la gerencia, desde una consideración simplista e instrumental, a la construcción de conocimientos significativos, tomando en cuenta no la gestión del hombre en la organización, sino al contexto con sus múltiples relaciones que ponen de manifiesto su natural complejidad. Lorenzelli (2004), da a entender que dicha gerencia social estaría caracterizada por el conjunto de técnicas, saberes e instrumentos destinados a generar valor para la sociedad a través de la ejecución de programas y proyectos sociales.

Así, Romero y Díaz (2007) refieren que aplicando el enfoque gerencia social en dichos programas, permite evaluar la implementación de aquella intervención pública, y asimismo visto como un campo de conocimiento que trata de hallar fórmulas flexibles para ajustarse a la transformación social, económica y cultural.

Muñoz C., Miranda P., y Flores R. (2012) mencionan algunos aspectos relevantes que refieren a la centralidad de los objetivos de las políticas sociales y de la gerencia social, dando a entender que es fundamental el compromiso y comprensión común en todos los niveles de las organizaciones involucradas, lo que supone evidenciar el valor público de los eslabones que articulan la acción pública como *“una cadena virtuosa que establece relaciones causales entre las tareas cotidianas de las organizaciones involucradas y las finalidades últimas de la acción gubernamental”* (Repetto, 2005).

Por lo tanto, como bien lo plantea Casas (2012), el valor público obliga a estar pendientes de las percepciones y reacciones de la sociedad para mantener diálogos sobre lo que resulta valioso y lo que hay que repensar.

Licha y Molina (2006) por su parte refieren que el compromiso y claridad de metas en una organización es producto de una efectiva coordinación, tomando ésta como un instrumento estratégico que apunta hacia los objetivos de la política social, favoreciendo el logro de fines centrales de la gerencia social, afectando no sólo el qué y cómo, sino también el por qué y para qué de la gerencia social. Por tanto, es posible afirmar que el valor público surge de manera independiente a la gerencia social, pero se encuentran estrechamente relacionados bajo principios, lineamientos y fines de acción en común.

Alford (2002) refiere que el valor público beneficia a la colectividad social, por tanto los intereses colectivos y las preferencias que emergen de los procesos representativos, que establecen la justificación de la actividad gerencial en los ámbitos públicos. Por lo contrario, Jimenez (2008) desde un enfoque empresarial plantea que los valores están asociados a los de un dirigente, y desde ahí surge la idea de atribuir una línea de responsabilidad social como oportunidad de innovación en las políticas y prácticas gerenciales al interior de una empresa, pero esto no ha logrado aún desplazar la preocupación por la persona, sus necesidades y expectativas, en el eje de los valores gerenciales. Frente a esto, Chica (2011) refiere que toda mejora gerencial se expresa en términos de creación de valor, que es reinterpretado por la ciudadanía. En este sentido, el valor público



a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y mucho más subjetivo.

Respecto a esto, Guadarrama (2003) identifica el éxito gerencial en el sector público con la tarea de iniciar y redefinir las actividades de modo tal que incrementen su valor para el público, tanto a corto como a largo plazo. Siendo así, la preocupación central de Moore (1998) es definir un nuevo directivo público. "que gracias al ejercicio éticamente responsable de su capacidad de gestión política y operativa, contribuya a que el sector público genere valor".

Así entonces, es posible determinar que el valor público y la gerencia social se relacionan bajo un mismo fin y acción común, principalmente en lo que refiere al bienestar general de las personas y asimismo poner énfasis a la real y efectiva satisfacción de éstas, considerando la toma de decisiones participativa para la implementación de políticas públicas y programa sociales. Todos los involucrados en las tareas de gerencia social deben comprometerse con y enfocarse en el valor público que se propone generar.

### **Metodología**

Los métodos aplicados en este artículo están basados en los lineamientos establecidos por Petticrew y Roberts (2006) para la revisión sistemática en ciencias sociales. La relativa ausencia de datos e información en artículos, ya sea cualitativa o cuantitativa, considerando el amplio alcance del concepto "valor público", en áreas socio-políticas principalmente y asimismo integrado en contenidos de diversas áreas de estudio, se tornó necesario adoptar un enfoque narrativo/descriptivo, a fin de proporcionar la inclusión de una serie más amplia de artículos e información, así como un resumen, e interpretación de éstos mismos. La información se obtuvo desde una base de datos que se normalizó acorde a campos y caracteres de manera manual, realizando una categorización según base de datos, año, país, y temática central de cada artículo. El filtro inicial se basó en una revisión de los resúmenes depurando en los textos completos la revisión obtenida, usando palabras claves de extracción de información. Artículos que, en una revisión posterior, resultaron no estar relacionados con la noción de

valor público asociado a la temática del presente artículo. Posteriormente, se agruparon los artículos de acuerdo a temática y área en común, condicionados principalmente por la mención de conceptos centrales de la búsqueda, tales como “valor público” y “gerencia social”. Los textos fueron revisados entre ellos, buscando consistencia interna facilitando así una interpretación analítica que pudo ser plasmada en extractos coherentes, y desarrollando así un reporte escrito que permitió la construcción de este artículo.

### **Búsqueda**

La búsqueda de información se realizó entre los meses de febrero y abril año 2014, en bases de datos Revistas SciELO, Redalyc y Ebsco. La información fue provista a través del motor de búsqueda Academic Search Complete, y se usaron en los campos de búsqueda las siguientes expresiones: “gerencia”, “gerencia social”, “valor público”, “gerencia pública”. Estas expresiones se establecieron en los campos de: palabras de título, resumen, materia, palabras clave a través del operador lógicos “AND”. La búsqueda debió ser igual o mayor al año 2004. Se filtró la búsqueda por artículos arbitrados y publicados en revistas científicas. Se excluyeron los artículos cuya información estaba circunscrita a otro campo diferente al de gerencia social, ciencias sociales y/o valor público.

El reporte de datos bibliográficos fue importado a un libro de Microsoft Excel 2010. La base de datos fue depurada eliminando entradas de artículos mencionados dos o más veces dando prioridad a la información obtenida de Revistas Científicas Scielo, Ebsco y Redalyc. Una vez depurada la base de datos se procedió a obtener los artículos en medios electrónicos.

La base de datos resultante consideró los campos de: base de datos, tema (en este caso particular de este artículo el tema es constante; valor público y gerencia social), título de la revista, autores, título del artículo, resumen, referencia de acuerdo con el Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (Chávez, 2012), y conclusiones.

## **Resultados**

La búsqueda arrojó 309 artículos, de los cuales cinco se identificaron como entradas duplicadas. Al aplicar los criterios de exclusión se obtuvo un total de 14 artículos asociados al área temática de análisis, de los cuales tres fueron obtenidos de la base de datos Revista Scielo, tres de la base de datos Revista Redalyc y los ocho restantes de base de datos Ebsco. Fue necesario utilizar Google Académico para identificar número de citas, y referencias de otros artículos consultados.

Las categorías y temas centrales que emergieron de esta revisión sistemática tendieron más bien hacia la homogeneidad, específicamente por los contenidos desarrollados que integraban variables conceptuales como la participación social, políticas públicas, percepción ciudadana, entre otras, que sin duda responden al objetivo central de análisis entre la relación concepto valor público y gerencia social. Algunas diferencias y categorías estuvieron determinadas por los enfoques y perspectivas de cada autor.

Por lo tanto, la revisión sistemática y análisis de información de los artículos expuestos han permitido establecer dimensiones entorno al concepto valor público y su relación con la gerencia social.

### **Valor Público desde una Dimensión Estatal**

Muñoz C., Miranda P., y Flores R. (2012) refieren al traspaso de responsabilidades que debiera asumir el estado en cuanto a los servicios sociales y oferta social derivada del mismo, dando relevancia a la eficiente implementación de políticas y proyectos sociales provocando la mayor satisfacción por parte de la ciudadanía. Según Ferrari (2010) lo que el Estado ofrece o garantiza depende de la orientación del gobierno y de quiénes sean representados.

### **Valor Público desde Dimensión de Acción Pública y Participación Social**

En tres artículos revisados, autores como Cardozo (2005), Chacin (et al 2009), y Kliksberg (1999), dan cuenta del escaso sistema de evaluación que existe a nivel gubernamental y frente a los niveles de participación y acción pública. Así bien, Kliksberg refiere que gran parte de los organismos internacionales están adoptando la participación como estrategia de acción en sus declaraciones,

proyectos e incluso en diversos casos están institucionalizándola como política oficial, lo que sin duda se atribuye a un potencial legítimo en lo que refiere a incidencia a nivel económico y gerencial. Sin duda, da cuenta que están cambiando fuertemente las percepciones respecto a los aportes de la participación a la gerencia. Valencia (2012), afirma aquello dando a entender que la sociedad civil viene ganando mayores espacios de participación, convirtiéndose en un actor que incide en los temas públicos. Olavarría (2010), plantea a su vez que el ciudadano es un actor central en la identificación de aquello que el Estado debe producir. Así bien, y en modo concluyente Schedler (2006) plantea que toda gestión pública se refiere al desarrollo de políticas públicas y estas tienen razón de ser en la medida en que contribuyan a la creación de valor público.

### **Valor Público desde la Dimensión del Desarrollo Humano**

Ferrari (2010), plantea que desde la visión de algunos economistas el desarrollo humano es visto como desarrollo económico con rostro humano, es decir, aumento de la producción de bienes y servicios con estabilidad de precios y programas sociales para aliviar la pobreza, lo que sin duda plantea como inapropiado, dando a entender que la provisión de bienes públicos no debe identificarse desde esa perspectiva, sino que con valores que guían el desarrollo en esos campos: libertad, equidad, solidaridad, dignidad, honestidad pública, seguridad. Según lo planteado por Sánchez (2003) los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado encaren las tareas y objetivos que les han encomendados, y como toda organización humana, requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza; la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno; y sobre todo de una fuerte motivación y reputación social.

### **Valor Público desde una Dimensión Gerencial Social**

Gran parte de la literatura sobre el valor público vinculado a gerencia social es escasa, lo que puede ser visto como una fuerza y una debilidad. En el lado positivo, la apelación de valor público reside en gran parte en su compromiso comunitario con la búsqueda de valor proposiciones acordadas y su intento de

apoyar la mejora en la práctica de la gestión pública. En particular, este es el objetivo de dos publicaciones recientes.

Una serie de artículos emplean el marco de valor público (o elementos de los mismos) como un medio para analizar datos de investigación. Por ejemplo, citando a Hintze (2006) quien plantea la pregunta: "¿Es posible medir el valor público?"

Más comúnmente, el marco de valor público se ha empleado como un medio para analizar las reformas y los modos de la práctica del sector público. Lorenzelli (2004) por su parte, da cuenta que la gerencia social está en el ámbito de las políticas públicas en sentido amplio, es decir la acción del Estado y de la sociedad civil organizada bajo el objetivo explícito de lograr el bienestar general, lo que es traducido en la creación y/o generación de valor público.

Es relevante destacar el sentido que tiene la relación entre valor público y gerencia social, ya que por una parte el valor público surge como un mecanismo de efectiva evaluación por parte de la ciudadanía hacia los servicios y unidades públicas que derivadas del estado-gobierno, mediante la implementación de políticas públicas y programas que contribuyan al bienestar y efectiva satisfacción de las personas, además se atribuye a un marco objetivo de trabajo que es visto por la gerencia social, a través de la gestión.

## **Discusión**

El propósito de este estudio fue hacer una revisión sistemática de los artículos publicados en las revistas científicas sobre el concepto valor público y su relación con la gerencia social entre los años 2004 y 2014 (incluidos los artículos aceptados para publicación). Sin duda, intentar definir lo que es valor público no es tarea fácil. Este término, acuñado por académicos norteamericanos, prácticamente carece de un significado claro y preciso en el mundo político latinoamericano. El término de valor público es bastante novedoso y su enfoque está relacionado con la acción de las organizaciones públicas y en algunas definiciones con las instituciones del gobierno propiamente.

Es lógico pensar que el gobierno genera valor público al proteger nuestras fronteras, mantener limpias las calles, y al brindar educación y salud a sus

ciudadanos. Sin embargo, esta descripción no es del todo satisfactoria, ya que sólo tiene en cuenta los beneficios de la actividad pública, pero no los costos.

La política debe crear la voluntad colectiva mediante la cual definimos lo que se debe de producir en el sector público, ésta debe observar en el sistema democrático la mejor respuesta al problema de reconciliar los intereses individuales y colectivos, convirtiéndose en el auténtico árbitro del valor público, al igual que las decisiones de consumo privado arbitran el valor privado.

En este contexto el papel que juega el gerente social en la creación de valor público es esencial. Este, tiene la inmensa misión de saber articular las demandas colectivas, de interpretar los deseos de la ciudadanía, representar las aspiraciones de la gente, crear redes de solidaridad, impulsar el trabajo adaptativo, entre otras.

La función gerencial en el sector público pasa por el dominio de las normas básicas de la administración pero, a diferencia de la administración privada, la gerencia pública tiene que ir acompañada de la gestión política.

El gerente público debe de transitar en el mundo de la burocracia estatal auxiliándose de las normas económicas y administrativas, que le permiten lograr la eficiencia, y de la política, que es la que legitima su actuar.

Según Valencia (2012) La sociedad civil pasó de ser un agente que cumplía solo un papel de demandante de acciones gubernamentales y actor sobre el que recaía la aplicación de programas públicos, a ser un actor participativo, que también actúa y evalúa sobre las decisiones y acciones públicas. El uso más común del concepto de valor público y el marco está en las recetas para el cambio y la mejora en ámbitos específicos del sector público que van desde la cultura, la justicia penal, el aprendizaje y las habilidades para el empleo, la educación superior y la salud. Estos suplementos discusiones más generalizadas de valor público como un modelo potencial para la mejora del sector público. En síntesis, el campo de valor público está marcado por la escasez de investigaciones empíricas, un exceso de aplicaciones de reflexión y de dominio específico, y un creciente debate en el plano de la teoría. Sin embargo, la inconsistencia de definición e imprecisión siguen siendo frecuentes. Otros autores como Alford (2002)

consideran que el valor público de ser una teoría válida, aunque uno todavía en las primeras etapas de la maduración

Por su parte, y según Romero y Díaz (2007) se deja entrever que, con la participación de diversos sujetos en el desempeño e implementación, se introducen formas alternas para abordar el análisis de programas sociales, en los cuales el gerente social debe contemplar, además de perspectivas sobre eficacia y eficiencia, una perspectiva cultural que incluya entre otros, un enfoque actitudinal para el análisis de programas sociales.

Otro elemento clave a tener en consideración el gerente social, se refiere a la capacidad para responder integralmente a lo demandado y esperado socialmente, construyendo instrumentos para analizar características intrínsecas de la población, su cotidianidad, su entorno más inmediato y así producir los cambios deseados. Todo ello asociado a la percepción y valoración, lo que indica una estrecha relación a lo que refiere el valor público como tal.

## Referencias

Alford, John (2002) Definiendo al Cliente en el Sector Público: Una Perspectiva de Intercambio Social, **Public Administration Review**, Vol. 62, Nro. 3, pp. 1-17

Canel, María José y García Molero, Ángeles (2013) **Comunicar gobiernos fiables**: Análisis de la Confianza de como valor intangible del Gobierno de España, Vol. 18, Nro. 34, España, pp. 29-48

Cardozo Brum, Myriam (2005) Evaluación y participación social en el marco de la gerencia pública necesaria, **Revista Venezolana de Gerencia**, año 10, Nro. 29, Venezuela, Universidad del Zulia pp. 86-105

Casas, Frank (2012) Estudios y miradas para pensar el funcionamiento de la Educación Universitaria en el contexto contemporáneo, **Calidad en la educación**, Nro. 37, Santiago, pp. 189-202

Chacin, Migdy; Briceño, Magally; Zavarce, Carlos (2009) La gerencia en las organizaciones sociales: perspectiva crítica interpretativa. **Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal**, Vol. 4, Nro. 12, Venezuela, pp. 86-99

Constable, S., Passmore, E. y abrigos, D. (2008) **El valor público local y la rendición de cuentas en el NHS**. Un informe preparado para el monitor. Work Foundation.

Chica Vélez, Sergio (2011) **Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública**, Administración y Desarrollo, Vol. 39, Nro. 53, Colombia, pp. 57-74.

Coats, David y Passmore, Eleanor (2008) Valor Público: Los próximos pasos en Reforma de la Función Pública, **The Work Foundation**, Nro. 29003, Londres, pp. 1-65.

Conejero Paz, Enrique (2014) **Valor público: una aproximación conceptual**, Área de Innovación y Desarrollo, S.L, Vol. 3, Nro. 1, España, pp. 30-41.



Ferrari, César (2010) Valores, Bienes Públicos y Desarrollo Humano, **Revista de Economía Institucional**, Vol. 12, Nro. 22, Bogotá, Colombia, pp. 265-276.

Guadarrama Sánchez, Gloria (2003) Gerencia pública y política social en Latinoamérica, **Economía, Sociedad y Territorio**, Vol. 4, Nro. 13, México, pp. 127-162

Hintze, Jorge (2006) ¿Es Posible Medir el Valor Público?, **Biblioteca Virtual Tecnología para la Organización Pública (TOP)**, Buenos Aires, Universidad Nacional del Litoral Facultad de Ciencias Económicas.

Iestyn, Williams y Heather, Shearer (2011) **Appraising Public Value: Past, Present and Futures**, Public Administration, Vol. 89, Nro. 4, pp. 1367–1384

Instituto Federal Electoral Centro para el Desarrollo Democrático (2012), **Valor Público: Una Reflexión Institucional**

Jiménez, Amparo (2008) Hacia Una Práctica Gerencial Responsable: Conceptos, Prácticas y Perspectivas Actuales, **Revista de Derecho Privado**, Universidad de Los Andes, Nro. 40, Chile, pp. 3-26.

Kelly, Gavin y Muers, Stephen (2002) **Creación de Valor Público: Un marco analítico para reforma de la administración pública**, Unidad Oficina del Gabinete de Estrategia, Londres.

Kliksberg, Bernardo (1999) Seis Tesis no convencionales sobre participación, **Revista de Estudios Sociales**, Nro. 4, Universidad de los Andes, Colombia.

Licha, Isabel y Molina, Carlos (2006) **Coordinación de la Política Social: Criterios para avanzar**, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), Serie de Documentos de Trabajo I-58, Washington, D.C.

López, Andrea (2002) **La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual**, Dirección de Estudios e Información, Instituto Nacional De La Administración Pública, España.

Lorenzelli, Marcos (2004) **Capital Social, Comunitario y Gerencia Social**, Cuadernos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), año 29, 2º serie, Panamá, pp.113-128.

Máttar, Jorge (2012) **Panorama de la gestión pública en América Latina: En la Hora de la Igualdad**, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Merino Cuesta, Marisa y Ruiz Martínez, Ana (2010) **Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas**, Ministerio de Política Territorial y Administración Pública - Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Madrid.

Mokate, Karen y Saavedra, José (2006) **Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas**, Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social Washington, D.C.

Moore, Mark (1998) **Gestión Estratégica y Creación De Valor en el Sector Público**, Vol. Nro. Barcelona, Edit. Paidós Ibérica, 440 págs.

Morales y Gómez, Juan (2004) El Capital Social y el Valor Público como Ejes de Acción para el Desarrollo Social, **Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal**, Vol. 8, Nro. 15, México, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 92-112.

Muñoz Guzmán, Carolina, Miranda Sánchez, Paula, y Flores Guerrero, Rodrigo (2012) Observando las alianzas de colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro y Organizaciones Estatales Chilenas, **Polis Revista de la Universidad Bolivariana** Vol.11, Nro. 32, Santiago, Chile, Pontificia Universidad Católica, pp. 91-103

Naser, Alejandra y Concha, Gastón (2011) **El gobierno electrónico en la gestión pública**, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Serie Gestión pública Nro73, Santiago de Chile.

Olavarría Gambi, Mauricio (2010) Efectividad en la Gestión Pública Chilena, **Convergencia: Revista de Ciencias Sociales**, Vol. 17, Nro. 52, México, pp. 11-36.

Padilla Salinas, María Cristina (2012) **Valor público, rol del estado y diagnóstico institucional en la dirección de crédito prendario "DICREP"**, Universidad de Chile, Facultad De Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

Repetto, Fabián (2005) **La Gerencia Social ante los Nuevos retos del Desarrollo Social en América Latina**, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Real Ministerio de Asuntos Exteriores, Magnaterra Editores, S. A, Guatemala.

Rivera Urrutia, Eugenio (2006) Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico Una revisión de la literatura Gestión y Política Pública, **Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal**, Vol. 15, Nro. 2, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. México, pp. 259-305. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13315202>

Romero, María Elena y Díaz, Irene (2007) **La gerencia social en la implementación de programas sociales. Niños y adolescentes en circunstancias especialmente difíciles: de y en la calle**, Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, Vol. 16, Nro. 2, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 331-361.

Sánchez Albavera, Fernando (2003) **Planificación estratégica y gestión pública por objetivos**, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago, Chile.

Schedler, Andreas (2006) De la gestión pública y la rendición obligatoria de cuentas en salud, **Revista Gerencia y Políticas de Salud**, Nro. 11, Bogotá, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, pp. 3-5.

Valencia Agudelo, Germán Darío (2012) Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de las políticas públicas, **Revista Papel Político**, Vol. 17, Nro. 2, Bogotá, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, pp. 469-496.