

GERENCIA SOCIAL Y GERENTES SOCIALES: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PERFIL PROFESIONAL

1. Introducción

A fines del siglo XX se comienza a construir las nociones básicas de la gerencia social, como resultado del análisis de los sistemas de gestión de las políticas y programas sociales en América Latina y cuyo gerenciamiento se basaba, centralmente, en los modelos clásicos gerencia en los cuales los componentes de participación, democracia y valor público estaban ausentes.

De otra parte, las conceptualizaciones de gerencia social son poco precisas en cuanto a sus objetivos, las funciones y tareas que se desarrollan en el campo de la práctica, conformándose en un sistema conceptual difuso y poco operativo.

Esta investigación busca contribuir a la formulación del perfil del gerente social chileno, poner sobre la mesa reflexiones acerca de un reto que va directamente relacionado a una discusión profesional para proyectar una construcción de sociedad activa.

Una primera definición de gerencia es aportada por Etkin (2008:18), quien señala que "...la gerencia es una profesión que consiste en llevar las ideas a la acción. Los gerentes logran cosas a través de otras personas. El trabajar con la gente y lograr resultados. El modificar la realidad, son las características básicas de la gerencia, de manera que nosotros los gerentes estudiamos las funciones básicas administrativas: el

planteamiento, la dirección, la organización y el control”. Esta definición constituye un punto de arranque para el trabajo a desarrollar.

2. Metodología de investigación

La metodología utilizada en este estudio es la revisión sistemática de la literatura científica, a través de la cual se recopiló información, la que posteriormente fue analizada en función de tres categorías analíticas, a saber:

- Gerencia normativa y gerencia estratégica,
- Gerencia social como construcción conceptual,
- El perfil del gerente social.

La estrategia metodológica empleada busca construir desde la revisión de los aportes de los diferentes autores a una conceptualización de la gerencia social y avanzar en la construcción de un perfil. Tanto la conceptualización de gerencia como la definición de un perfil de gerente social son requisito indispensable para una gestión exitosa de las políticas públicas.

TABLA N°1

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	
Tipo de investigación	Cualitativa
Diseño de investigación	Revisión sistemática de literatura
Recolección de información	Revisión bibliográfica
Tratamiento de la información	Análisis de contenido en base a tres categorías
Categorías	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia social

- **Perfil gerente social**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Para estos efectos, la literatura científica estuvo conformada por libros y por artículos publicados en revistas científicas de carácter internacional en lengua española. La siguiente tabla da cuenta de la cantidad de libros y artículos consultados¹ y sus respectivos periodos de publicación.

TABLA N° 2
NÚMERO DE LIBROS Y ARTÍCULOS REVISADOS
SEGÚN FECHA DE PUBLICACIÓN

PERIODO	LIBROS REVISADOS	ARTÍCULOS REVISADOS	TOTAL
1980- 1990	1	0	1
1991 – 2000	7	3	10
2001- 2016	5	6	11
TOTAL	13	9	22

3. Gerencia normativa versus gerencia estratégica

Una primera precisión es la diferenciación entre gerencia estratégica y normativa. Esta última se constituye en un campo de actuación particular de la conducción de negocios que busca la eficiencia, abaratar costos, posicionamiento de mercados, orientación al consumidor, con foco en la producción. Por su parte, la gerencia estratégica como modelo es cercana a la realidad del desempeño del gerente social, ya que plantea como valores la transparencia, la comunicación con la población a la cual enfoca su trabajo y la verdad. Se orienta a la resolución de necesidades en la

¹ En Referencias Bibliográficas sólo se ha consignado aquellos documentos citados en el texto.

búsqueda del desarrollo personal y social. La gerencia estratégica propone transgredir las visiones dogmáticas de los proyectos, programas e instituciones sociales como negocios, buscando activamente responder a la demanda por necesidades que movilizan procesos sociales en conjunto con las personas. Una síntesis de los planteamientos realizados se presenta en la tabla N° 3.

TABLA N° 3
COMPARACIÓN GERENCIA NORMATIVA Y GERENCIA ESTRATÉGICA

REFERENTE	GERENCIA NORMATIVA O EFICIENTISTA	GERENCIA ESTRATÉGICA O SOCIAL
Población foco	Clientes - consumidores	Seres humanos con dignidad
Participación	Poder situado en la capacidad intelectual	Poder situado donde está la necesidad
Transparencia	Conveniencia económica	Critica y compartida
Comunicación	Orientada a las ventas	Orientada a lo significativo, la verdad y la comprensión
Educación	Instructiva y orientada a la producción	Preventiva, promocional y basada en el desarrollo personal y social

Fuente: Elaboración propia basado en Etkin (2008)

Las distinciones entre gerencia normativa y gerencia estratégica o social se constituyen en marco para comprender las habilidades /aptitudes del gerente. Drucker (1984:317) propone una definición general de gerencia como "... ejecutar una labor específica. En este sentido, requiere habilidades específicas." El mismo autor propone las siguientes habilidades:

- Adoptar decisiones efectivas;
- Mantener comunicaciones dentro y fuera de la organización;

- El uso apropiado de controles y mediciones;
- El uso apropiado de instrumentos analíticos- es decir, de las ciencias de la administración.

Para Drucker (1984:317) estas habilidades son transversales, esto es indispensables tanto para un gerente en un modelo normativo como para un gerente en un modelo estratégico. Y agrega: “todos los gerentes necesitan un conocimiento básico acerca de las habilidades gerenciales de carácter esencial.”

Dicho de otra forma, el gerente social, independientemente de su contexto histórico o político debiese tener estas habilidades, las que son básicas al momento de dirigir una política, un proyecto o programa público o social, en el sector público o privado, ya que posibilita el éxito de la política, programa o proyecto en cuanto al logro de sus objetivos, la fluidez de sus procesos, y la comprensión de éstos en sus alcances y desafíos.

Con respecto a los contextos de desempeño se reconoce la heterogeneidad de los escenarios en que gerentes sociales se desenvuelven, en los que predominan actores sociales diversos, con distintas necesidades e intereses, que requieren de distintas estrategias comunicativas, así como permanentes búsquedas de consenso entre actores-necesidades-intereses, en un marco de globalización que agrega complejidad al desempeño en el campo económico, cultural, social y político. Desde la perspectiva de la gerencia social, es importante que estos campos – económico, cultural, social,

político- mantengan un equilibrio entre si, que permita la adecuada consideración en la toma de decisiones.

4. La gerencia social como construcción conceptual

Este apartado presenta las distintas definiciones de gerencia social recopiladas en la literatura revisada. Las definiciones seleccionadas son coherentes con los postulados de la gerencia estratégica. De cada definición se ha extraído los conceptos clave, a partir de los cuales se realiza un análisis conceptual de la gerencia social. En la siguiente tabla se presenta las definiciones de gerencia social, ordenadas cronológicamente donde se visibiliza las diferentes concepciones que cada uno de los autores propone, así como algunas habilidades requeridas a los gerentes sociales.

TABLA N° 4
DEFINICIONES DE GERENCIA SOCIAL Y CONCEPTOS CLAVE

AUTOR	DEFINICIÓN	CONCEPTO/S E IDEAS CLAVE/S
Kliksberg (1995) en Esquivel (2011; 42)	<i>Una profesión, que propone una crítica al modelo gerencial tradicional, fundamentado en el burocratismo, para el desarrollo de la política social, relacionándola con la construcción de sociedades democráticas activas, descentralización del Estado, ampliación de espacios de participación ciudadana, y de protección de los derechos del/la ciudadano/a.</i>	Profesión construcción de sociedades democráticas activas descentralización del Estado participación ciudadana Protección de los derechos del/la ciudadano/a.
Morera, N. (1995; 9)	<i>Un proceso, donde se busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología</i>	Proceso enfocado en cumplimiento de objetivos de servicios

(conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos). **sociales**

Muñoz, (1995) Esquivel, (2011; 43)	M. en F.	<i>La gerencia social es un modelo administrativo que permite gestionar las acciones sociales dentro de un marco de eficiencia, eficacia e impacto, que aporta instrumentos gerenciales que pueden ser aplicados a cualquier institución, y que no es un proyecto político, sino un modelo gerencial que recupera elementos y tendencias de la administración moderna y la gerencia de servicios.</i>	Modelo administrativo Modelo gerencial Gestionar las acciones sociales Eficiencia, eficacia e impacto.
Vega (1995) Esquivel, (2004; 43)	en F.	<i>Una estrategia para la racionalidad en el uso de los recursos destinados a lo social.</i>	Estrategia Uso de los recursos destinados a lo social
Granell, (1997;19)	E.	<i>Dirección y administración de actividades de naturaleza social, ubicadas tanto en el sector público como en el privado.</i>	Administración de actividades sociales
ALAETS-CELATS (1998) en Esquivel, (2011;43)	F.	<i>Una técnica utilizada como modelo alternativo de intervención en Trabajo Social, y como gerencia diferenciada.</i>	Técnica alternativa del Trabajo Social.
Molina, Morera, (1999; 6)	L. y N.	<i>Un medio, para producir servicios sociales de calidad.</i>	Medio Producción de servicios sociales de calidad
Molina Esquivel (2005; 15)	en	<i>Disciplina científica, producto de un vínculo entre las Ciencias Sociales y la Administración, que tiene como objeto de estudio el análisis de instituciones y la organización de la producción, la gestión y evaluación de los servicios sociales y el impacto de estos en el sistema social.</i>	Disciplina científica Objeto de estudio: análisis de instituciones y organización de producción, gestión y evaluación de servicios sociales y su impacto en el sistema social.

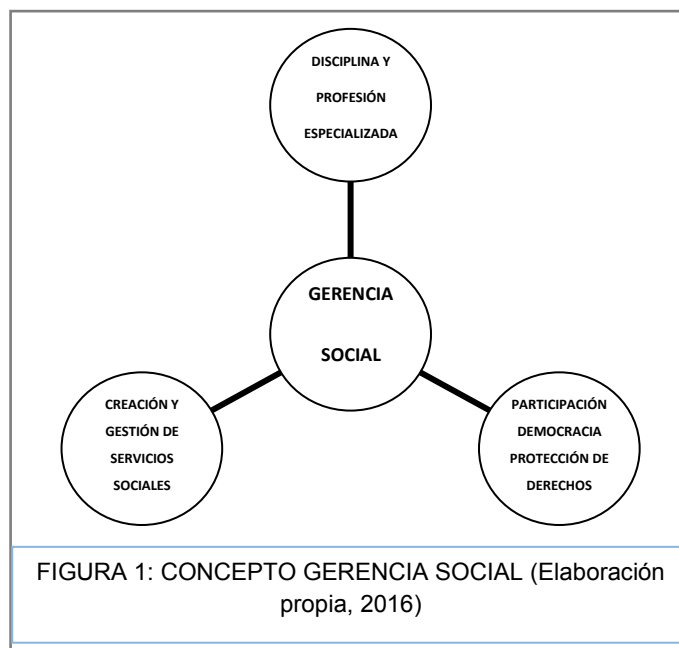
Fuente: Elaboración propia (2016)

Una primera constatación es la dificultad de los autores en definir la naturaleza de la gerencia social, la que es definida alternativamente como profesión, proceso, modelo administrativo, estrategia, técnica alternativa, un medio y disciplina científica. La coincidencia central en los autores revisados se encuentra al precisar la función de la gerencia social, cual es, la producción- gestión de servicios sociales. Se agrega además que estos servicios sociales deben ser de calidad y deben ser gestionados con eficiencia, eficacia e impacto. Las principales características distintivas de la gerencia social se señala son la participación ciudadana, la reducción del poder del Estado y del centralismo, la protección de derechos y la construcción de sociedades democráticas activas.

Considerando la revisión de la literatura, la gerencia social constituye un campo del conocimiento disciplinar y, simultáneamente, una profesión de carácter especializado, que se ocupa de la producción y gestión de servicios sociales con estándares de calidad, eficiencia y eficacia y cuya misión es garantizar los derechos de las personas en el marco de una sociedad participativa y democrática.

Desde la perspectiva disciplinar se comparte con Molina (en Esquivel 2005; 15) que su objeto disciplinar es el "...análisis de instituciones y organización de producción, gestión y evaluación de servicios sociales y su impacto en el sistema social." Desde la perspectiva profesional el campo de acción principal es el diseño y gestión de servicios sociales. Disciplina y profesión comparten el marco ético valórico de participación

ciudadana, democracia y protección de derechos. La figura 1 representa esquemáticamente los planteamientos realizados.



5. Perfil de la/el gerente social.

Ya conceptualizada la gerencia social es posible avanzar en la precisión de las habilidades del /la gerente social para el ejercicio profesional, por tanto en el campo de la práctica profesional cotidiana. Una primera revisión de la literatura aporta las siguientes definiciones del /la gerente social, (Tabla N° 5) organizadas en función de las siguientes categorías analíticas:

- Objetivos,
- Conocimientos,
- Valores,

- Funciones,
- Habilidades,
- Tareas.

TABLA N° 5
REFERENTE ANALÍTICO: OBJETIVOS DEL / LA GERENTE SOCIAL

Contreras, C., Et Al. (2012; 36) "...hay ciertos objetivos que todo gerente debe perseguir, como son:

- La obtención de resultados, de manera que las actividades desarrolladas puedan tener el impacto esperado en las poblaciones objetivos;
- La generación de valor, lo cual en el caso de gerencia social (como en todo el sector público) supone satisfacer las demandas sentidas e importantes de los ciudadanos-clientes."

Suldbrant, J. (2002; 7) "...técnicas que le permitan elevar la productividad de los recursos inteligentes de su organización para mejorar el desempeño de las políticas que dirige en términos de más y mejores resultados y de un mayor impacto en las poblaciones meta."

Suldbrant, J. (2002; 7) "En segundo término se presentan los objetivos propios de la gestión social:

- Lograr que los programas logren sostenibilidad;
- perseguir el desarrollo de la auto-confianza en las poblaciones objetivos;
- construir ciudadanía, aprendiendo a ejercer sus derechos y aceptar sus responsabilidades, sobre todo en América Latina, donde buena parte de la población no alcanza las condiciones mínimas para ejercer plenamente su condición de ciudadano. La participación en los programas sociales se convierte en uno de los principales mecanismos de enseñanza y construcción de ciudadanía"

Con respecto a los objetivos del gerente social, la revisión de la literatura señala como aspecto relevante la generación de valor público, entendido éste como la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. También se destaca la importancia de asegurar la sostenibilidad de políticas y programas sociales, la construcción de ciudadanía a través de la participación y, finalmente la obtención de resultados y cautelar la maximización en el uso de los recursos.

TABLA N° 6
REFERENTE ANALÍTICO: CONOCIMIENTOS LA/ EL /GERENTE SOCIAL

Fuente: Elaboración propia (2016)

Escuela Superior de Administración Pública, Postgrado en Gerencia Social (2008; 8) "...y mantenga como prioridad en su quehacer una mirada contextual que se construya desde los conceptos."

Kliksberg en Bastidas (2009; 9-10) señala: “Un gerente social ante todo debe caracterizarse por tener: (...)

- Formación humanística y científica.
- Epistemología y metodología de la investigación.
- Comprensión histórica del ambiente social y de su comportamiento.
- Comprensión del comportamiento organizacional.
- Estudio del Estado y el Sector Público.
- Combinar la formación teórica con la práctica social
- Construir laboratorios de investigación y aprendizaje gerencial con prácticas fuera del aula, instaladas en organizaciones.
- Conocer los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del pensamiento administrativo.”

Al revisar los conocimientos de que debe disponer la/el gerente social estos se caracterizan por provenir esencialmente de las ciencias humanas y administrativas, los que aportan miradas globales del contexto, del medio ambiente, del territorio, así como de los sujetos destinatarios de las políticas y programas, del Estado y su lógica organizacional. De otra parte, la/el gerente social debe tener una actitud investigativa tanto referida a su práctica como a los procesos en los cuales se involucra.

TABLA N° 7
REFERENTE ANALÍTICO: VALORES DEL / LA GERENTE SOCIAL

Fuente: Elaboración propia (2016)

Escuela Superior de Administración Pública, Postgrado en Gerencia Social (2008; 8) “...para que pueda plantearse como un actor que proponga acciones en respuesta a lo que sucede, es importante también recoger los elementos que desde la persona, desde el ser humano debe ir desarrollando el gerente social a lo largo de su vida como individuo y profesional.”

Kliksberg en Bastidas (2009; 9-10) Un gerente social ante todo debe caracterizarse por tener (...)

- Formación de actitudes y aptitudes para la gestión democrática con el cultivo de la criticidad-creatividad
- Desarrollo de conciencia y responsabilidad social

Los valores centrales para la formación y la práctica de la /el gerente social son humanistas, basados en los derechos humanos; y destacan la protección de los derechos, la democracia, la participación, la responsabilidad social y la maximización en el uso de los recursos.

TABLA N° 8
REFERENTE ANALÍTICO: FUNCIONES DEL / LA GERENTE SOCIAL

Fuente: Elaboración propia (2016)

Contreras, C., Et Al. (2012; 37) “La función del gerente social será la de crear los canales y la cultura organizacional necesaria para que esas inevitables tensiones, sean tensiones creativas para la misma organización.”

Suldbrant, J. (2002; 8-9) “...el gerente debe desarrollar una serie de funciones. (...) Las funciones estratégicas:

- Monitorear el medio ambiente,
- Interpretar,
- Representar,
- Coordinar,
- Planificar la organización,
- Conducir la unidad de trabajo.”

Suldbrant, J. (2002; 9-10) “...el gerente debe desarrollar una serie de funciones. (...) Las funciones operativas:

- Presupuestar,
- Administrar recursos materiales,
- Gestionar personal,
- Supervisar,
- Monitorear la unidad de trabajo,
- Evaluar el programa.”

Las funciones de la/el gerente social se relacionan directamente con el proceso de administración en su variante estratégica, esto es con las fases de planificación, ejecución, evaluación y control. Al reorganizar las funciones propuestas por los autores, estas pueden ser fácilmente adscritas a las distintas fases del proceso administrativo, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

TABLA N° 9
FUNCIONES DEL / LA GERENTE SOCIAL SEGÚN FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Fuente: Elaboración propia (2016)

FASE	FUNCIONES
PLANIFICACIÓN	Monitorear el medio ambiente; planificar la organización, interpretar, presupuestar
EJECUCIÓN	Coordinar, representar, conducir la unidad de trabajo, administrar recursos materiales, supervisar, monitorear la unidad de trabajo, gestionar el personal
EVALUACIÓN Y	Supervisar, monitorear la unidad de trabajo, evaluar el programa, administrar los

Los referentes de su accionar son los sujetos destinatarios de las políticas y programas sociales; los equipos de trabajo que lidera y; las organizaciones, los grupos o personas que integrantes de las diferentes organizaciones presentes en el territorio. También será parte de sus referentes de acción las jerarquías del Estado u organización a la cual se adscribe la política o programa de trabajo.

TABLA N° 10
REFERENTE ANALÍTICO: HABILIDADES DEL / LA GERENTE SOCIAL

Fuente: Elaboración propia (2016)

Suldbrant, J. (2002; 10-11) "Para llevar a cabo las funciones antes señaladas, el gerente necesita operar con una serie de orientaciones y competencias apropiadas para asegurar la efectividad del trabajo. Entre las principales se encuentran:

- Óptica amplia,
- Perspectiva estratégica,
- Sensibilidad al medio ambiente,
- Liderazgo,
- Flexibilidad,
- Orientación a la acción,
- Focalización en resultados,
- Capacidad de comunicación,
- Sensibilidad interpersonal,
- Competencia técnica."

Las habilidades de las que debe disponer la/el gerente social y que le permiten asegurar la efectividad en su práctica cotidiana son plenamente coherentes con los objetivos y las funciones descritas precedentemente. Entre ellas destaca el liderazgo requerido a la/el gerente social, el que supone flexibilidad, las habilidades comunicativas, sensibilidad interpersonal, perspectiva estratégica. Este liderazgo tiene un componente de focalización en resultados y marcada orientación a la acción.

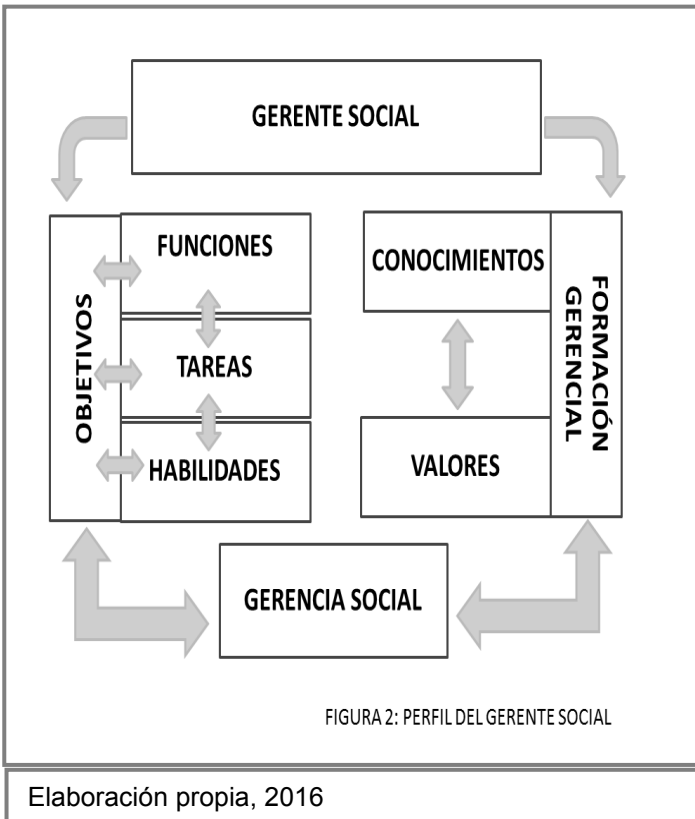
TABLA N° 11
REFERENTE ANALÍTICO: TAREAS DEL / LA GERENTE SOCIAL
Fuente: Elaboración propia (2016)

Suldrant, J. (2002; 11-12) "Entre las principales actividades se encuentran:

- Mejorar su organización asegurando flexibilidad, eficiencia y efectividad en el logro de los resultados esperados. (Rediseño y desarrollo organizacional).
 - Realizar una gerencia interorganizacional e intergubernamental estableciendo redes funcionales (Gerencia de redes funcionales).
 - Complementar y asociar su trabajo con las organizaciones de la sociedad civil (Gerencia de asociaciones estratégicas).
 - Promover el involucramiento de los beneficiarios en todos los aspectos del programa. Su participación tiene varias consecuencias sociales positivas. (Gerencia de la participación y gerencia de involucrados).
 - Manejar la participación funcionaria como un medio para proveer información casi en tiempo real para la toma de decisiones, conocer los problemas y dificultades encontradas por los funcionarios en el desarrollo del programa, involucrarlos positivamente en el desarrollo de las tareas (Gerencia participativa y gerencia de la participación).
 - Gestionar la descentralización. (Gerencia de la descentralización y de las relaciones intergubernamentales).
 - Desarrollar una gerencia adaptativa, al implementar en un medio incierto medidas altamente innovadoras. Se trata de una estrategia para incorporar la innovación y solventar la falta de experiencia o conocimientos en la implementación. (Gerencia adaptativa)."
-

Consecuente con lo expresado, objetivos, funciones, habilidades y tareas mantienen una lógica de secuencia y coherencia interna. De esta forma, las tareas que desempeña la/el gerente social se articulan con cuatro referentes principales:

- Los equipos de trabajo, en tanto individuos y en tanto componentes de la organización.
- Los sujetos destinatarios de los servicios sociales en su entorno social, cultural y medioambiental
- El Estado y la red de protección social, y,
- La sociedad civil.



A modo de síntesis de los planteamientos realizados, el esquema 2, presenta las conexiones entre los procesos formativos en gerencia social y los objetivos de ésta profesión. En primer lugar, es preciso destacar la necesaria coherencia entre objetivos, funciones, tareas y habilidades, las que derivan de un proceso formativo especializado y, habitualmente de postgrado,

destinado al desarrollo de habilidades para el ejercicio profesional. En segundo lugar, el proceso formativo debe caracterizarse por la estrecha vinculación entre conocimientos y valores, dado que la práctica se orienta hacia la creación de valor público en la gerencia de servicios sociales.

6. A modo de conclusiones.

Las conclusiones que aquí se presentan refieren a los dos temas abordados: definición de gerencia social y perfil del/la gerente social.

El surgimiento del concepto de gerencia social se relaciona con la creciente demanda de la sociedad civil de servicios sociales y políticas estatales de calidad y que respondan a las necesidades e intereses de las poblaciones locales. Se constituye en

un campo disciplinar en la medida que la gestión de políticas y programas sociales genera un conocimiento acumulado de gran utilidad para el diseño, la implementación, la gestión y la evaluación de políticas y programas sociales.

Con respecto a la definición de gerencia social esta puede ser comprendida como un campo del conocimiento disciplinar y, simultáneamente, una profesión de carácter especializado, que se ocupa de la producción y gestión de servicios sociales con estándares de calidad, eficiencia y eficacia y cuya misión es garantizar los derechos de las personas en el marco de una sociedad participativa y democrática.

La gerencia social se diferencia de la gerencia normativa principalmente por la definición de sus valores, tales como la creación de valor público, la participación y la búsqueda constante del desarrollo personal y social. Su foco está en las necesidades de las personas y comunidades, a los cuales se les considera seres humanos con dignidad y derechos.

La importancia del/la gerente social radica en que su formación y habilidades permiten asegurar el logro de los objetivos fijados en las políticas o programas sociales, junto con garantizar la adecuada participación de la comunidad en los procesos que estas generan, así como la necesaria adecuación y pertinencia entre programa y necesidades e intereses de una población específica. Es este último aspecto el que posibilitará avanzar hacia una sociedad descentralizada y cuyos objetivos de desarrollo tengan presentes las características diferenciadoras de los territorios del país.

Referente al surgimiento del concepto, la literatura revisada indica que sus primeras formulaciones se orientan hacia una definición de profesión que fortalece los valores de democracia, descentralización, participación y protección de derechos (Kliksberg: 1995). Luego, los autores posteriores (Morera: 1995; Granell: 1997; Molina y Morera: 1999; Molina: 2005) señalan que el objeto de la gerencia social corresponde los servicios sociales, creados en el marco de las políticas y programas sociales. Paralelamente, Muñoz (1995) indica que la gerencia social debe considerar en la administración de los servicios sociales la eficiencia, eficacia e impacto. Así la construcción del concepto en perspectiva temporal, parte definiéndola como una profesión con valores, para luego avanzar en definir su objeto y posteriormente señalar los estándares de desempeño.

Los referentes significativos para la gerencia social y que se infieren de las definiciones analizadas son los siguientes:

- Estrecha vinculación con el territorio, la economía local y el desarrollo local y regional.
- Necesidades e intereses de las poblaciones y comunidades destinatarias de las políticas.
- Gestión de políticas / programas con participación de los beneficiarios.
- Eficiencia y eficacia en el uso de los recursos

La gerencia social se reformula a si misma y se adapta al sistema económico y social predominante, aspecto que es destacado por autores como Kliksberg (1995),

Vega (1995) y Molina (2005) en que la gerencia social es pragmática y transversal en las políticas públicas y servicios sociales, al integrar componentes que constituyen un cambio de pensamiento y de praxis en la modernización del Estado que traspasa el nivel estatal al nivel local y de la sociedad civil.

La gerencia social tiene un carácter compensatorio y sus acciones se centran en trabajar en los niveles de pobreza en los que el Estado debe dar solución de forma directa a través de las políticas y programas sociales y de los cuales el propio Estado aprende de estos procesos para generar desarrollo económico y social.

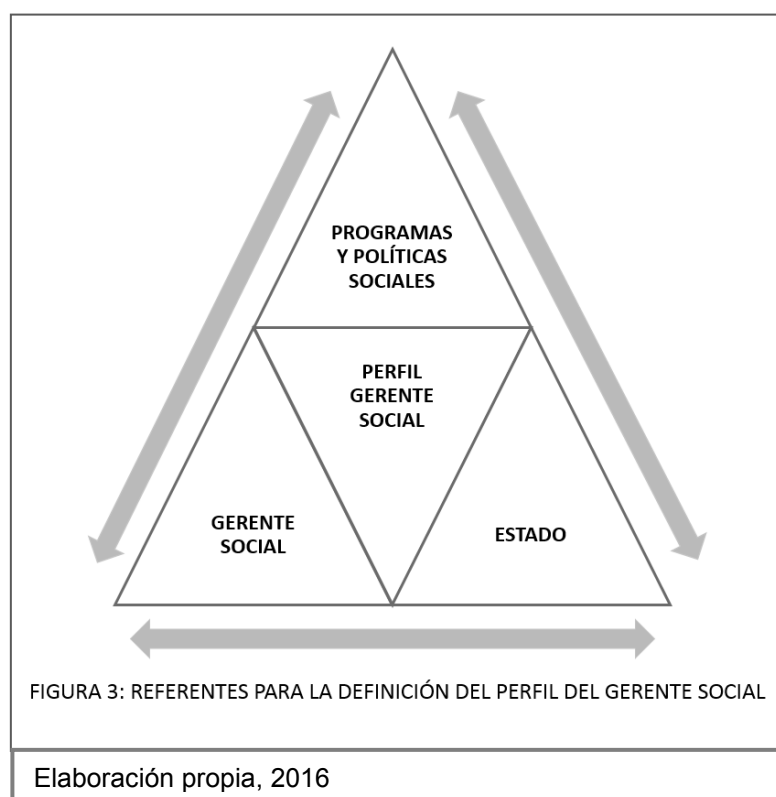
Hacia un perfil del gerente social.

La revisión de literatura sobre gerente social permite afirmar que no existe literatura sobre la práctica cotidiana de las/los gerentes sociales en Chile, por tanto se desconoce los desafíos que enfrentan y los requerimientos de dichos profesionales. De esta forma, las aproximaciones que se realizan aquí devienen de constructos abstractos. Así, sería interesante avanzar en el levantamiento de las competencias requeridas a un/a gerente social en Chile hoy que con criterios de realidad visibilice la práctica.

Las categorías analíticas propuestas para avanzar en la construcción del perfil del/la gerente social permiten esquematizar el campo profesional a partir de sus componentes analíticos: objetivos, conocimientos, valores, funciones, habilidades y tareas. Estos referentes pueden conformar una guía práctica para el ejercicio profesional donde existen competencias disciplinares y profesionales que involucran a la persona en sí y su entorno inmediato donde se desarrolla profesional y

personalmente. También es importante avanzar en identificar los requerimientos - competencias y funciones - hacia la/el gerente social desde las instituciones u organizaciones en las que se desempeñan. Otro referente importante a considerar en la definición de un perfil del gerente social, será los desafíos de las políticas y programas sociales. De esta forma una formulación completa del perfil del/la gerente social debe equilibrar los requerimientos provenientes de los siguientes componentes:

- Estado y su institucionalidad
- Los desafíos de las políticas y programas sociales
- La identificación de competencias propias de las/los gerentes sociales en ejercicio.



Si bien existe este análisis teórico- conceptual reconocido como una avance en la reflexión profesional de la gerencia, es preciso también conocer lo empírico de la gerencia social ya especializada, siendo parte de este estudio un requisito indispensable y complementario para entregar

aportes y mejorar la calidad de entrega profesional y dar un vuelco en la acción laboral-profesional para consolidar a la gerencia social como una disciplina que puede hacer la diferencia en los procesos de desarrollo social y económico de la sociedad.

La revisión de la literatura permite proponer, como marco inicial de atributos constitutivos de un perfil de gerente social, las siguientes habilidades:

- Llevar a cabo la planificación estratégica,
- Tomar decisiones descentralizadas,
- Ejercer liderazgo democrático y participativo,
- Utilizar comunicación interactiva con las/los actores locales,
- Monitorear actividades y acciones estratégicas para el logro de los objetivos,
- Gestionar y operar en una organización en base a estructuras orgánicas.

Desde la perspectiva del diseño y gestión de las políticas públicas y sociales el/la gerente social la participación de este profesional puede hacer la diferencia en el éxito de ésta, y sobretodo asegurar la mejora en la calidad de vida de los destinatarios de las políticas.

7. Referencias Bibliográficas

- Contreras, C., Díaz, B. y Hernández, E. (Ed.) (2012) *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Recuperado de <http://www.eumed.net/>
- Drucker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Librería "El Ateneo" Editorial
- Escuela Superior de Administración Pública. (2008) *Por una Gerencia Social con Enfoque Humano "Construirnos como mejores seres humanos para ser excelentes Gerentes Sociales*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co>
- Esquivel, F. (2001) *"Gerencia Social: Un análisis crítico desde el Trabajo Social"*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial
- Etkin, J. (Ed.). (2008). *Gerencia Social y Trabajo Social*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial
- Granell de Aldaz, E., Et al (1997). *El perfil del gerente social*. Venezuela: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Molina, L. y Morera, N. (1999). *La Gerencia de los Servicios Sociales*. Buenos Aires Argentina: Editorial Lumen/Humanitas,
- Morera, N. (1995). *La Gerencia Social: Herramienta indispensable para la conducción de Servicios Sociales en el Umbral del Siglo XXI* en Revista Costarricense de Trabajo Social N°5, Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Muñoz, M. (1995) *Gerencia Social*. Centro de apoyo al sector informal, Lima, Perú

Suldbrant, J. (2002) *“Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”*, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).