



LA CAJA DE HERRAMIENTAS

DE LA GERENCIA SOCIAL

Gerencia Social

La gerencia social abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones de vida y calidad de vida de la población, en forma integral y universal

La gerencia social puede ser entendida como la gerencia del cambio, requiere de enfoques flexibles y experimentales, visiones holísticas y transformadores de la realidad social

Este enfoque amplio de la gerencia requiere de un conjunto de herramientas o instrumentos que apoyen el logro de los objetivos y metas

Especificidad de la Gerencia Social

- 1. Los objetivos se alcanzan en el mediano y largo plazo**
- 2. Los programas son afectados por las variables del entorno (políticas, culturales, capital social, tradiciones, etc)**
- 3. En su diseño y ejecución intervienen diferentes actores y su viabilidad depende de los conflictos y acuerdos que se susciten en torno a ellas.**
- 4. La gestión de las mismas opera en un “campo de fuerzas”**
- 5. Su sostenibilidad y efectividad dependen en buena medida del grado de participación comunitaria alcanzado en la implementación del proyecto**
- 6. El monitoreo y la evaluación cumplen con el papel de rendición de cuentas y a la vez con el interés gerencial de hacer de esos instrumentos un apoyo a la toma de decisiones oportunas.**
- 7. La transparencia de la gestión y la responsabilidad de la gerencia son requisitos indispensables.**

Caja de Herramientas

Una caja de herramientas del Gerente Social: contendría metodologías, técnicas e instrumentos de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad

- ✓ Tales instrumentos se relacionan entre sí.
- ✓ Se usan secuencial o simultáneamente
- ✓ Un mismo instrumento se usa múltiples veces
- ✓ Constituyen rutinas para sistematizar el análisis que fundamenta la toma de decisiones
- ✓ Se usan a nivel macro y micro
- ✓ Son un apoyo a la gerencia social estratégica
- ✓ Son técnicas interativas e iterativas
- ✓ Imprimen flexibilidad a la acción gerencial
- ✓ No son “camisas de fuerza”: son apoyos útiles
- ✓ ~~Algunos de estos instrumentos están en etapa de consolidación~~
- ✓ Son el resultado de la sistematización de buenas prácticas.

Logros a los que apunta

Las herramientas de la gerencia social, apuntan a tres logros que forman parte del enfoque y fundamentos de la gerencia social:

1. **La participación intra e interorganizacional**
2. **El logro de los resultados y transformaciones esperadas**
3. **La generación de conocimiento/aprendizaje organizacional**

Las herramientas se aplican de manera participativa, lo que contribuye a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes, fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una visión compartida de los problemas y soluciones.

Tipo de herramientas

El enfoque estratégico de la gerencia social se apoya en las siguientes herramientas:

1. **Análisis del entorno gerencial**
2. **Análisis de involucrados**
3. **Procesos y técnicas de negociación**
4. **Construcción de escenarios**
5. **Planificación estratégica**
6. **Técnicas de manejo de conflictos**
7. **Instrumentos de formulación de proyectos**
8. **Instrumentos de monitoreo y evaluación**
9. **Metodologías participativas de planificación y evaluación**
10. **Diseño y coordinación de redes**
11. **Diseño y gestión de la descentralización**

ANALISIS DE ENTORNO

Mediante esta herramienta se busca caracterizar el entorno en el cual se desarrollará la estrategia gerencial

Guía la caracterización del contexto donde se desarrollaran las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre, frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadoras. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.

El análisis del entorno sirve a la planificación estratégica y la construcción de escenarios.

Caracterización del entorno

**La
organización**

**El entorno
Inmediato
(el sector)**

**El macroentorno
(nacional e
internacional)**

Variables del entorno



Categorías	Ejemplo
Patrones demográficos	Edad, familia, hogar, estructuras étnicas, tendencias demográficas, migración nacional y regional, estructuras y tendencias de la fuerza de trabajo.
Factores sociales y modo de vida	Valores, necesidades y preferencias de consumo. Perfiles psicográficos. Niveles educativos. Aspectos sociales y prioridades. Grupos de interés.
Condiciones económicas	Tendencias macroeconómicas (PIB, comercio, inflación). Tendencias microeconómicas (salarios, gastos de consumo). Variaciones nacionales y regionales. Estructura económica.
RRNN	Disponibilidad y precios de la energía. Materias primas. Uso de la tierra.
Entorno físico	Tendencias de contaminación del aire/agua/tierra. Aspectos de calidad ambiental (calentamiento de la tierra)
Fuerzas políticas y regulatorias	Tendencias geopolíticas y bloques. Cambios de políticas (privatización, desregularización). Gastos del gobierno, déficits. Regulaciones específicas y políticas gubernamentales.
Fuerzas tecnológicas	Tendencias de la investigación básica. Nuevas tecnologías. Infraestructura tecnológica.
Relaciones internacion.	Niveles de tensión, conflictos. Comercio y proteccionismo. Sistema monetario internacional, tasas de cambio.
Fuerzas de mercado	Preferencias, necesidades y gastos del consumidor. Patrones de consumo y distribución
Competencia	Cambios en la estructura de la industria (industrias emergentes). Nuevas fuentes de competencia y subtítulos. Fuentes de ventaja competitiva.

ANALISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Su propósito es identificar aquellos cambios de prácticas o actitudes necesarios, por parte de la población beneficiaria de los programas y proyectos sociales y de las organizaciones involucradas en los mismos (ministerios, instituciones, organizaciones, gremios, empresas) para garantizar la exitosa ejecución de los mismos.

Permite analizar el **comportamiento** de los actores que tengan interés o papel ó que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.

Se trata de ponderar el interés que los distintos actores tienen frente a una iniciativa de desarrollo, previendo los acuerdos y conflictos que podrían surgir entre ellos.

Ejemplo de formato para el análisis de involucrados

Grupos de actores	Intereses	Problemas percibidos por los actores	Recursos y mandatos	Interés en la estrategia o proyecto	Conflictos potenciales Posibles alianzas



Procesos y técnicas de negociación

Definición (grupo de manejo de conflictos de la Harvard):

Un proceso de manejo efectivo de conflictos, tendientes a llegar a un acuerdo satisfactorio de las partes.

Premisas básicas:

- 1. Interdependencia de los objetivos (los unos necesitamos de los otros para alcanzar lo que queremos)**
- 2. La interdependencia conflictiva de los objetivos constituye la base y razón de ser de las negociaciones**
- 3. El reconocimiento de la interdependencia conflictiva de objetivos aumenta notablemente la probabilidad de éxito de las negociaciones.**

Elementos del proceso de negociación

1. **Intereses (objetivos que persigue cada parte)**
2. **Opciones (posibles acuerdos)**
3. **Alternativas (lo posible de hacer sin acuerdos)**
4. **Compromisos (pactos y responsabilidades de cada parte)**
5. **Legitimidad (que los acuerdos sena justos: criterios)**
6. **Comunicación (capacidad para intercambiar información en forma clara)**
7. **Relaciones (capacidad de las partes para tratarse bien)**



CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.

¿qué son los escenarios?

El método de construcción de escenarios es una herramienta de la planificación estratégica: es un método de previsión.

Pero además constituye un método de análisis y proyección de la realidad valioso per se.

Parte del supuesto que un fenómeno determinado, que se comporta en el tiempo de una determinada manera, puede comportarse en el futuro de múltiples formas, con lo cual se concibe el futuro como múltiple y alternativo más que como único e inexorable.

La construcción de escenarios

Un escenario es el conjunto formado por:

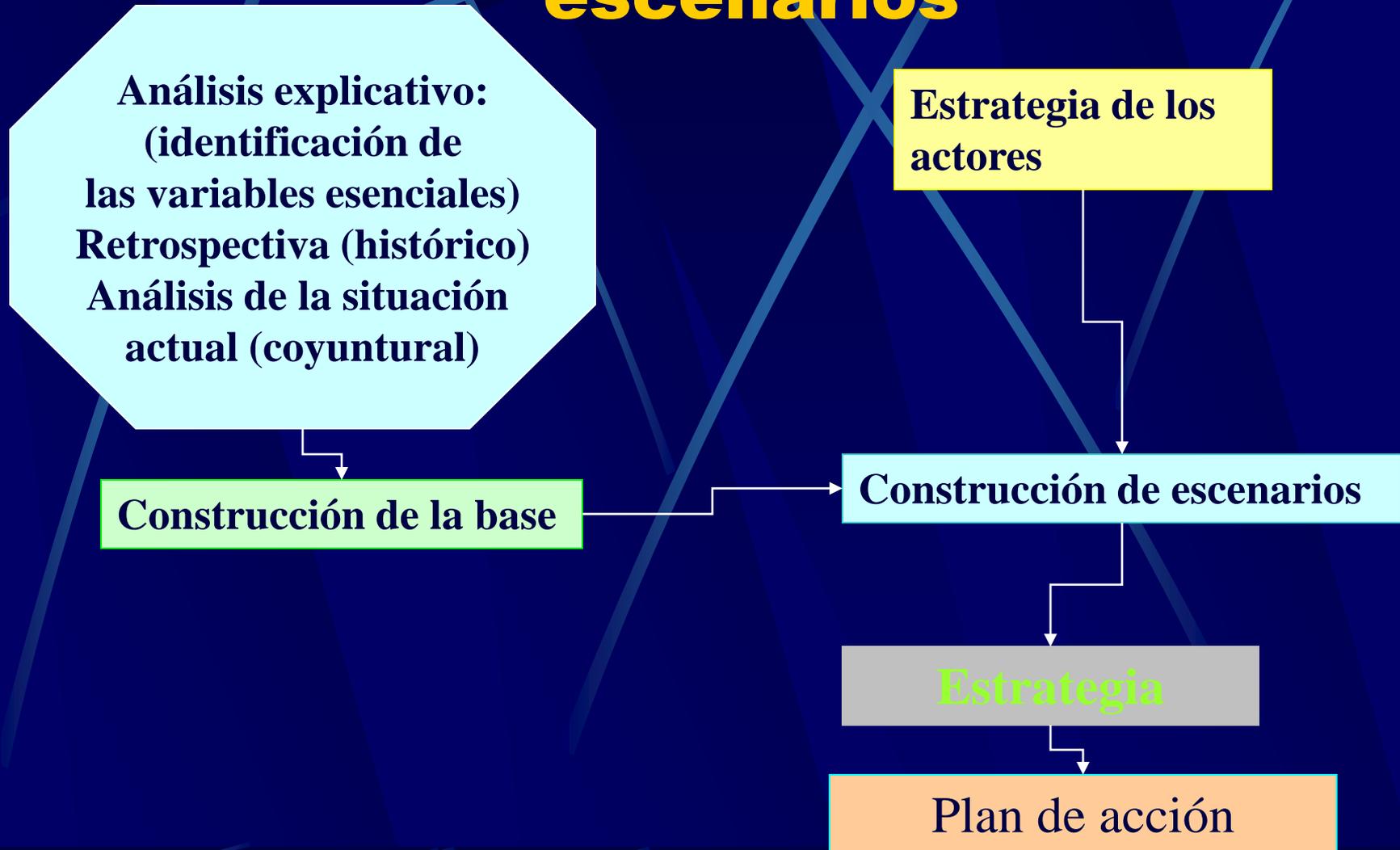
1. La descripción de una situación futura, y
2. La secuencia de eventos que conducen a ella.

Este método permite ir de la situación actual a la situación futura, describiendo coherentemente dicho tránsito

La construcción de escenarios es:

- ✓ Instrumento de innovación social
- ✓ Instrumento de reflexión y debate
- ✓ Instrumento de 'provocación cultural.

El método de construcción de escenarios



Estrategia de los actores

Acción sobre. Estrategias (alianzas y conflictos)
e intereses

Acción de:

	A1	A2	An
A1			
A2			
An			

Se trata de analizar la estrategia de los actores involucrados en el problema de la acción de unos sobre otros basada en sus intereses y estrategias.



PLANIFICACION ESTRATEGICA

Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.

Herramientas de la planificación estratégica

Para el diseño de estrategias y planes de acción es necesario reconocer las siguientes fases:

1. **Análisis de la situación presente (pasado, presente, revisión de la misión, auditoría externa, riesgos y oportunidades, auditoría interna: fortalezas y debilidades, problemas estratégico)**
2. **Diseño de una estrategia**
3. **Preparación del plan**
4. **Monitoreo y evaluación del plan**

ANALISIS DE PROBLEMAS

Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.



TÉCNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.



INSTRUMENTOS DE PREPARACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Aunque existe diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos mas relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.

INSTRUMENTOS DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa a la gerencia social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.



METODOLOGIAS PARA PROMOVER Y FACILITAR LA PARTICIPACION

Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas).

La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la gerencia social participativa. En el trabajo de las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más carenciadas.



DISEÑO Y COORDINACION DE REDES INTERORGANIZACIONALES

El diseño de redes (que forman parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas.

Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.



DISEÑO Y GESTION DE LA DESCENTRALIZACION

Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales, descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos.

Adicionalmente están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones.

Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la movilización y participación ciudadana en las políticas públicas.

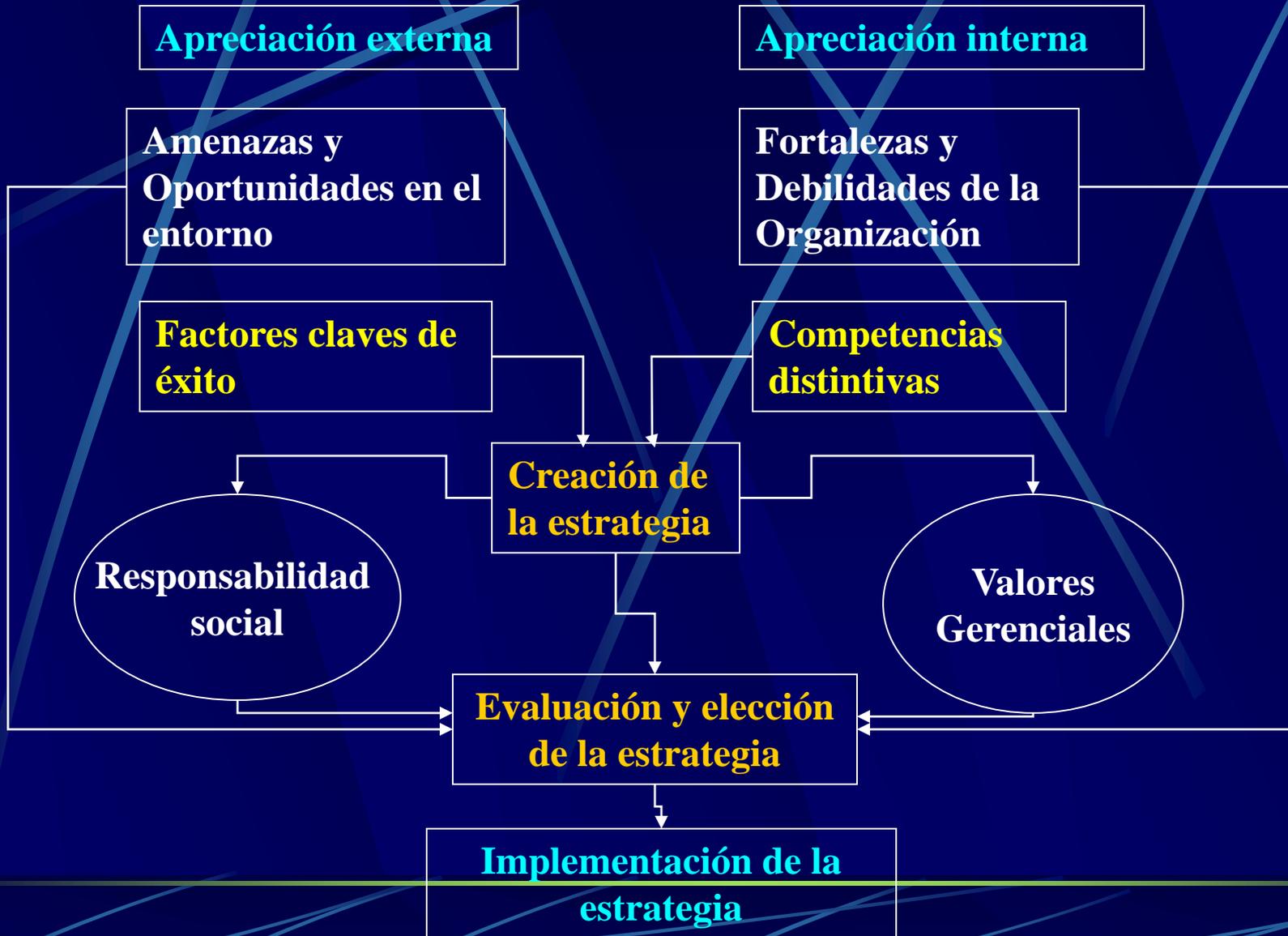


INSTRUMENTOS DE ANALISIS DE ENTORNO



MODELO FODA

En 1965 aparece el primer modelo formal de análisis estratégico



Ampliación del Modelo FODA

Variables de Comprobación

Lista de Variables del Entorno

- **Cambios en la sociedad.**

Preferencias cambiantes de los clientes.

Tendencias de población

- **Cambios en el Gobierno.**

Nueva legislación

Nuevas prioridades a hacer cumplir

- **Cambios Económicos**

Tasas de interes

Tipos de cambio

Cambios en la renta personal real

- **Cambios Competitivos.**

Adopción de nuevas tecnologías

Nuevos competidores

Cambios en los precios

Nuevos productos

- **Cambios en los proveedores.**

Precio de los insumos

Oferta

Número de proveedores

- **Cambios en el mercado**

Nuevos usos para los productos

Nuevos mercados

Obsolescencia de los productos

LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

COMPETIDORES POTENCIALES

Amenaza de nuevos entrantes

COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Grado de rivalidad entre los competidores existentes

SUSTITUTOS

Amenaza de nuevos sustitutos

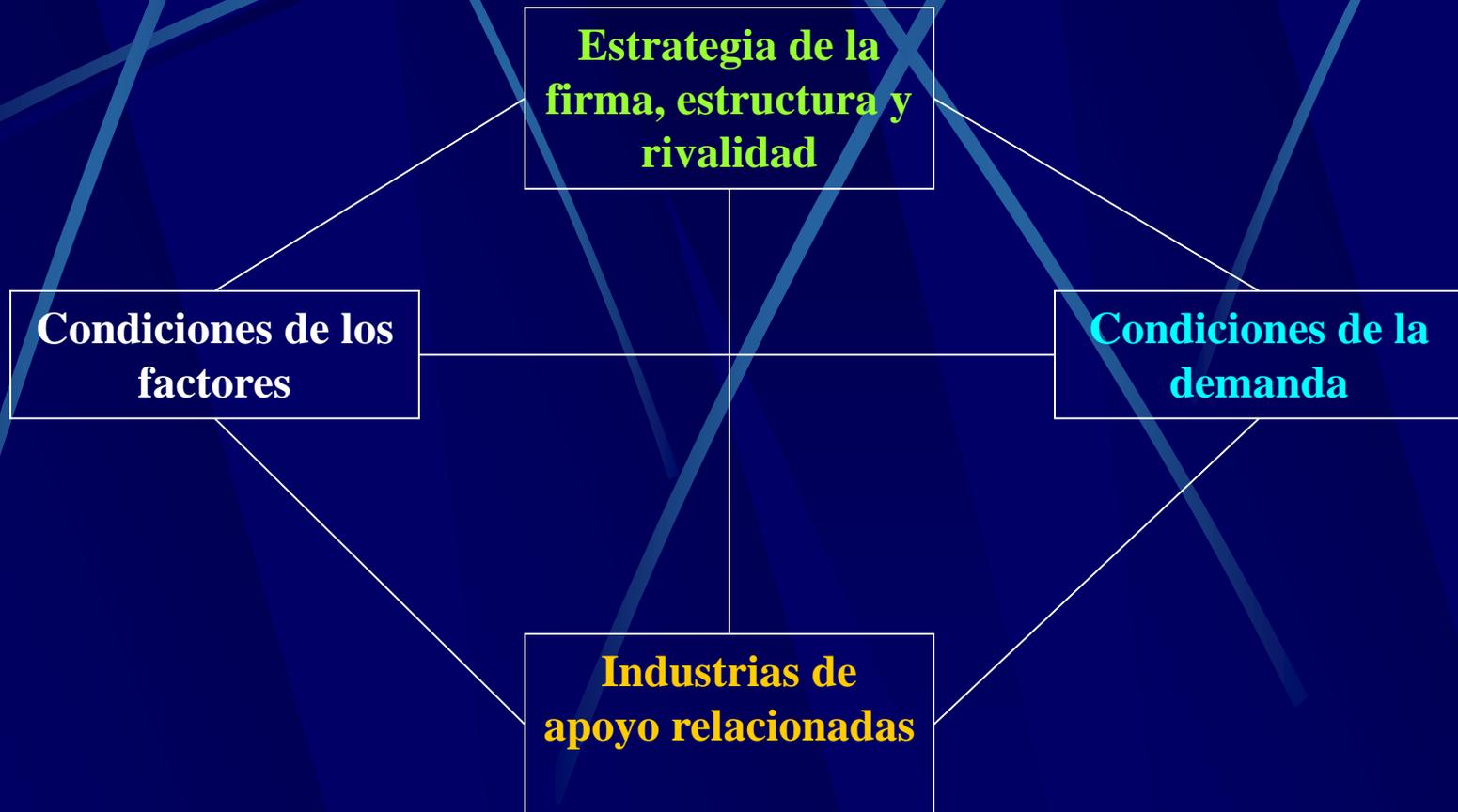
PROVEEDORES

Poder negociador de los proveedores

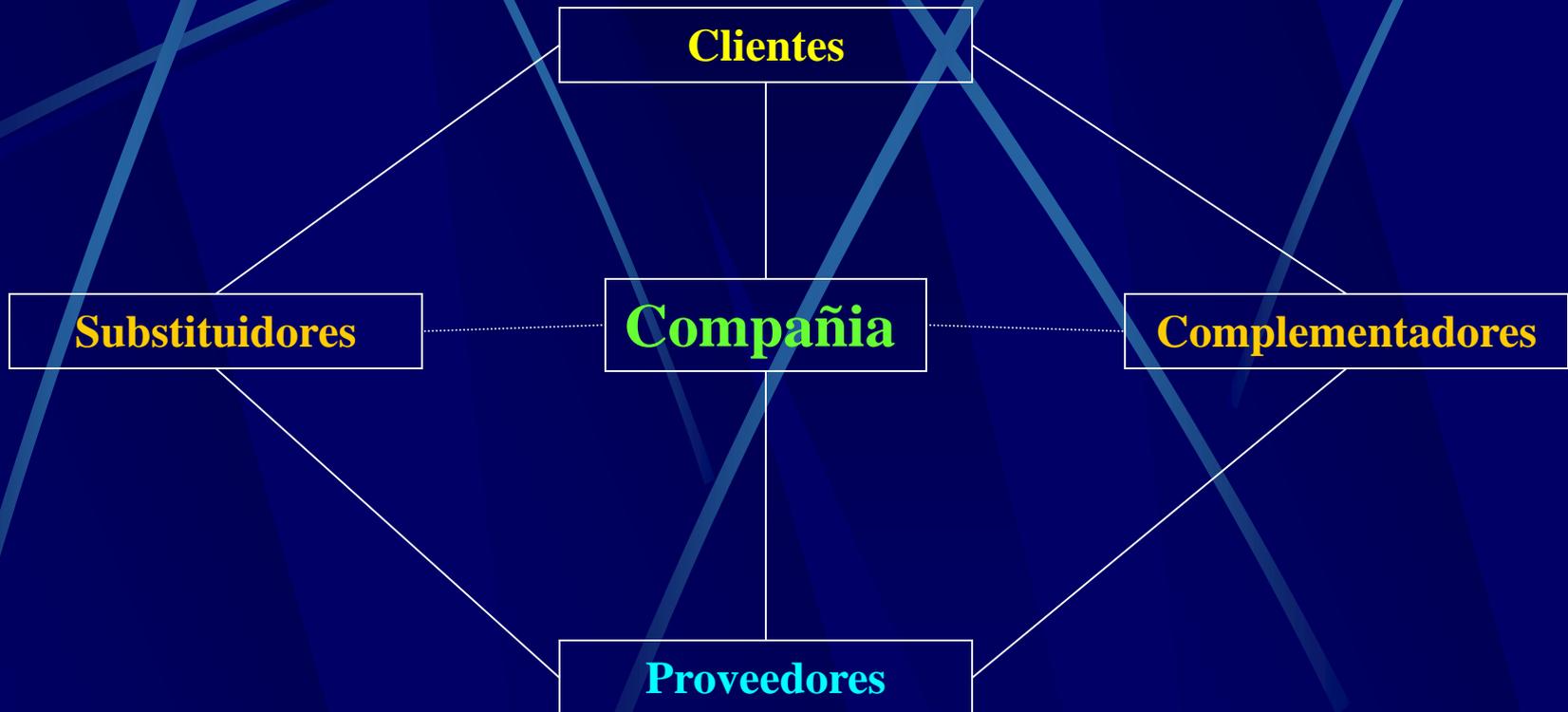
COMPRADORES

Poder negociador de los clientes

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD



RED DE VALOR



MODELO STAKEHOLDERS



LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA GERENCIA SOCIAL

TEMAS

- ¿Qué es la planificación estratégica?
- ¿cuándo se usa?
- ¿cómo se usa?
- ¿Qué se necesita?
- ¿cuáles prácticas gerenciales son recomendables?
- Diseño de un plan estratégico
- Presentación y discusión de los diseños
- Conclusiones

¿Qué es la planificación estratégica?

- ✓ **Es un proceso**
- ✓ **colectivo**
- ✓ **orientado a la construcción**
- ✓ **de una imagen de futuro**
- ✓ **que compromete a la acción**
- ✓ **con el fin de proveerles la viabilidad**
- ✓ **y además, mantener un continuo**
- ✓ **proceso de aprendizaje**

Proceso

El plan como producto es importante pero no agota ni sustituye el proceso.

Sin embargo el plan es un producto guía. Debe ser evaluable y revisable

Puede constituirse en una excusa para iniciar o mantener el proceso.

Colectivo

La planificación estratégica no puede ser realizada por una persona, por mucha que sea su capacidad, ya que es de naturaleza participativa.

La participación es necesaria, ya que en cualquier comunidad, organización o sistema, los actores sostienen diversas perspectivas.

La participación colectiva debe ser activa, propositiva, informada pero estructurada.

Orientado a la construcción

La construcción colectiva implica que:

- **Los intereses particulares se superan con base en negociaciones de una interpretación global.**
- **La interpretación es persuasiva frente a las perspectivas ideológicas o las creencias personales.**
- **Proceso: información-diálogo exploratorio – reflexión – evaluación – información – diálogo de consensos – decisión.**

Imagen de futuro

La imagen de futuro se opera con la formulación del problema, la visión y la misión.

Problema:

Consiste en la brecha entre lo que debe hacerse según valores públicos, normas y expectativas y lo que se hace, según datos y percepciones. Adicionando los factores que impiden que se cierre la brecha.

Misión

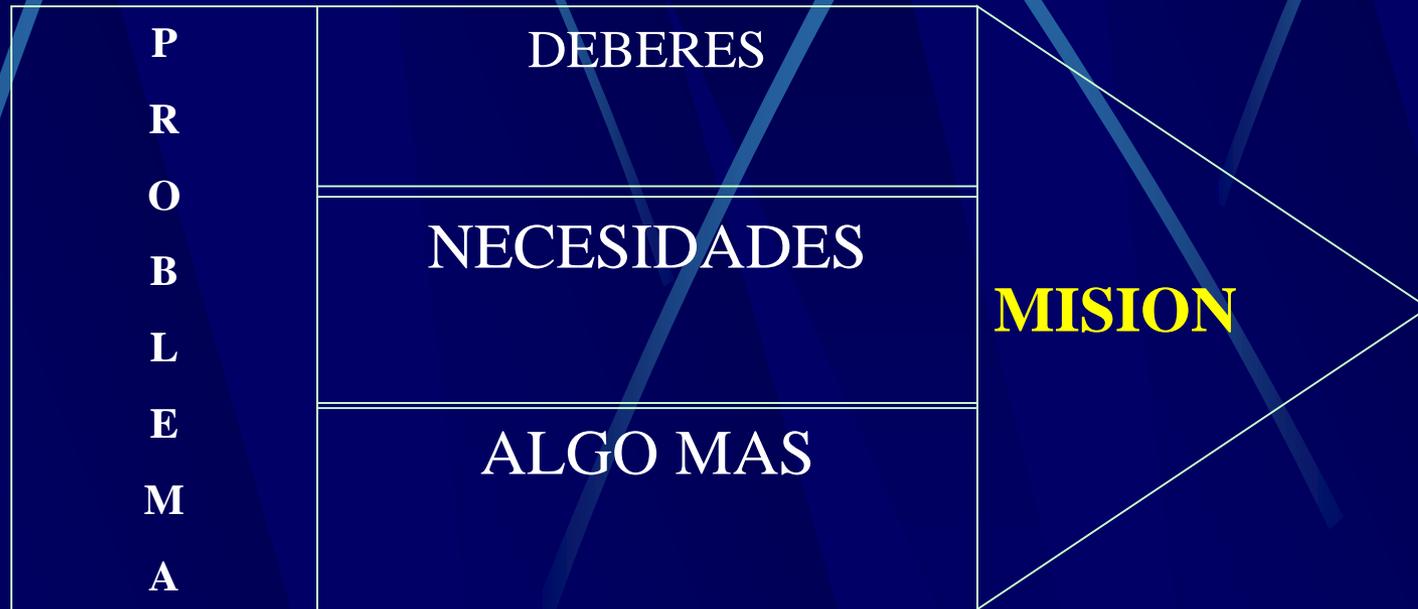
Consiste en un enunciado que señala qué se quiere lograr, qué valor público involucra y para quienes queremos lograrlo. En su formulación se consideran las obligaciones normativas de los involucrados más importantes.

Visión.

Es un escenario general del estado de cosas buscado. Pretende cumplir con lo que se está obligado a cumplir, responder a las necesidades propias y ajenas y un poco más.

Imagen de futuro

Componentes según J.P. Lewis.



Compromiso para la acción

MOTIVA

INTERESA

CREIBLE

INVOLUCRA

Prevee de viabilidad

POLITICA

TECNICA

ORGANIZACIONAL

ECONOMICA

Mantiene aprendizaje

- ✓ **Produciendo información**
- ✓ **Creando momentos de reflexión y discusión**
- ✓ **Promoviendo los diálogos informados**
- ✓ **Tomando decisiones con base en acuerdos considerados en el proceso**
- ✓ **Creando condiciones de organizaciones que aprenden**

¿cuándo se usa?

- En momentos de crisis
- En situaciones de renovado poder político
- En condiciones de acuerdos entre actores
- En posición de producir información significativa

¿cómo se usa?

Modelos de planificación estratégica.

- **Modelo global**
- **Modelo para subsistemas sociales**
- **Modelo para programas**
- **Modelo para instituciones**

Modelo global

1. Preparación del plan
2. Formulación de imagen de futuro
3. Análisis de FODAs a partir de la imagen de futuro
4. Establecen prioridades
5. Formula el plan
6. Ejecución
7. Monitoreo y evaluación

Modelo para subsistemas sociales

- 1. Acuerdo inicial**
- 2. Identificación de involucrados y sus percepciones y expectativas**
- 3. Análisis de los factores que componen el subsector**
- 4. Análisis de los factores contextuales que influyen en el sector**
- 5. Identificación de los procesos estratégicos**
- 6. Formulación de políticas estratégicas**
- 7. Adopción y comunicación del plan**
- 8. Ejecución**
- 9. Monitoreo permanente para adecuar el plan**

Modelo para programas

1. Características de las élites y/o grupos de involucrados
2. Definición del espacio de maniobra
3. Percepción de crisis
4. Percepción de normalidad
5. Capacidad de movilización social
6. Capacidad de motivación burocrática
7. Recursos de gobernabilidad
8. Reformulación permanente