

# GERENCIA SOCIAL COMUNITARIA EN VENEZUELA

*Yennis Rosales<sup>1</sup>*

## RESUMEN

Este trabajo enmarcado dentro del Plan Especial Todo más Tesis Plus impulsado desde el Decanato de Educación Avanzada de la UNESR, tiene como objetivo analizar y dar herramientas que hemos construido en distintos tipos de experiencias en el marco de la Gestión y Programa Sociales, en la participación comunitaria como ejercicio de control social de los proyectos de los sectores públicos. La gerencia social se ha convertido en uno de los temas que más se investiga, a nivel nacional e internacional. Desde 1999 Venezuela viene impulsando una transformación por el estado de las políticas alternativas plasmadas en una nueva constitución, así como la renovación de los diseños de políticas públicas y programas de desarrollo orientadas y dirigidas a romper con las tendencias neoliberales del pasado siglo. Venezuela transita una era de cambios y nuevas formas de interrelacionarnos que se encuentra permeada por los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos que obedecen a nuevas realidades que emergen de la propia sociedad venezolana y se orientan a nuevos procesos y cambios de la dinámica del Estado donde la gerencia social y la planificación estratégica deben vincularse para lograr una gobernanza exitosa que garantice una mejor calidad de vida a todos. El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer los aspectos teóricos sobre cómo actúa la gerencia social comunitaria en el sector público venezolano.

**Palabras clave:** gerencia social comunitaria, participación protagónica, políticas públicas

1 Socióloga del Desarrollo, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Especialista en Gestión del Desarrollo Social, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). PDVSA Gas, Gerencia de Gasificación, manejo de todos los proyectos de gasificación de la Gran Caracas. Gerencia Corporativa de Proyectos Especiales (GCPE). Atención a la asistencia técnica oportuna y eficaz a todos aquellos proyectos petroleros y no petroleros emanados de la Presidencia de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima, PDVSA. [yennisrosales@gmail.com](mailto:yennisrosales@gmail.com).

# COMMUNITY SOCIAL MANAGEMENT IN VENEZUELA

## ABSTRACT:

This work, framed within the Everything plus Thesis Plus Special Plan promoted by the Dean of Advanced Education of UNESR, aims to analyze and provide tools that we have built in different types of experiences within the framework of Social Management and Program, in the participation community as an exercise of social control of public sector projects. Social management has become one of the most researched topics, nationally and internationally. Since 1999, Venezuela has been promoting a transformation by the state of the alternative policies embodied in a new constitution, as well as the renewal of the designs of public policies and development programs oriented and directed at breaking with the neoliberal trends of the last century. Venezuela is going through an era of changes and new ways of interrelating that are permeated by political, economic, social, cultural and technological changes that obey new realities that emerge from Venezuelan society itself and are oriented to new processes and changes in dynamics. of the state where Social Management and strategic planning must be linked to achieve successful governance that guarantees a better quality of life for all. The purpose of this work is to present the theoretical aspects of how community social management acts in the Venezuelan public sector.

**Keywords:** social management community, protagonist participation, public policies

## Introducción

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela [CRBV], de 1999, así como diversos marcos normativos derivados de sus preceptos proponen, sin lugar a dudas, un nuevo modelo de gestión social para el ejercicio de la función pública y, por supuesto, una nueva manera de pensar y hacer políticas públicas.

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva

a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. En este sentido, hay que resaltar el hecho de que este tipo de gestión, por las acciones que ella implica y lleva a cabo, trae consigo que esté en relación con otros ámbitos tales como el Derecho, la Educación, el Trabajo Social, en un campo de acción o prácticas y de conocimientos enfocados estratégicamente en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía.

Cuando se habla de gerencia social se habla también de la Políticas Públicas, Gerencia Pública y el Desarrollo Social, las cuales están relacionadas con el ¿qué hacer? y ¿cómo hacer? para promover el desarrollo social de manera eficaz, eficiente, equitativa y sostenible en espacios democráticos. Tomando la naturaleza de sus campos constitutivos, la gerencia social toma una naturaleza prescriptiva, proponiendo buenas prácticas en los procesos de formación e implementación de las políticas y programas sociales. De allí la importancia de la gestión social en las comunidades organizadas y de la mano de las instituciones públicas para crear organizaciones sociales fuertes y democráticas, con capacidad de hacer propuestas, capaces de construir alianzas, ejercer el control social responsable y mirar más allá logrando cambios positivos para todas las personas. Esto las haría organizaciones eficientes para resolver los problemas sociales de las poblaciones más necesitadas. De allí mi interés, por desarrollar el tema de la gerencia social comunitaria.

### **Gerencia Social Comunitaria**

La gerencia social comunitaria nace como una necesidad de administrar los recursos que pertenecen a la sociedad. Este nuevo modelo de administrar, se está utilizando principalmente en los consejos comunales, en virtud de ser estos los encargados de asignar y dar buen uso a los recursos que les otorga el Estado. Para lograr este objetivo es necesario tomar en cuenta la Ley que rige los Consejos Comunales. (Briceño y otros, 2012).

En tal sentido, la gerencia comunitaria es una estrategia que se basa en los criterios de equidad, eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, haciendo seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. La gerencia comunitaria es un nuevo enfoque administrativo social que surge como una necesidad de las sociedades que tratan a través de este modelo involucrar a la comunidad, en cualquiera de sus formas, para que sean parte de la transformación que las mismas viven, debido a los factores económicos que rigen un mundo ya globalizado. Dentro de este orden de ideas, la gerencia comunitaria trata del empoderamiento de las comunidades, es decir, del acercamiento de los procesos gerenciales y hacer de ellos más eficiente la utilización de los recursos humanos como materiales, para que los proyectos sociales sean ejecutados por la misma comunidad, pero para que esto suceda es necesario la participación activa de todos los actores sociales que la conforman.

Desde la Gerencia Social Comunitaria se puede llegar, entonces, a explicar el concepto de gerencia comunitaria, que se refiere a la coordinación colectiva en el manejo de los recursos autogestionados, a través de un pensamiento y proceso estratégico que formule la dirección que guiará la comunidad por medio de la planificación, organización, dirección y control; que busque el cumplimiento de la misión y objetivos a través de estrategias claras, definidas por la propia comunidad (Pérez, 2012, p. 69).

El ser humano es un ser social por naturaleza, que busca estar en equilibrio con su entorno y relacionarse de manera constante con individuos semejantes. Es por esto que han surgido numerosas ciencias dedicadas exclusivamente al estudio del hombre en sociedad, a fin de determinar los patrones de conducta y las normas sociales que deben regirse para mantener la paz fundamental en la vida cotidiana (Briceño y otros, 2012).

Con el paso de los años ha cobrado una gran importancia la voz y el derecho del pueblo en la toma de decisiones a nivel gubernamental, estableciéndose de este modo una democracia representativa y participativa en muchos países de América Latina. Sin embargo, las comunidades han desarrollado métodos de gerencia que permiten resolver problemas específicos de manera efectiva y relativamente rápida (Briceño y otros, 2012).

Esto constituye un avance importante para la sociedad, ya que gracias a la gerencia social comunitaria los problemas de un determinado sector o una región pueden ser resueltos tomando en cuenta las necesidades de todas las partes involucradas, obteniendo así beneficios para el pueblo y por el pueblo (Briceño y otros, 2012).

En su artículo “La Gerencia Social Bolivariana (GSB)”, 19. Jun. 2021, Yarson J. Albornoz, Doctor en Desarrollo Social, Máster en Educación Superior Especialista en Gerencia Social, dice que: la Gerencia Social Bolivariana, GSB, es un tema reciente que nace como respuesta a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos impulsados por el Comandante Hugo Chávez, el presidente constitucional Nicolás Maduro y la revolución bolivariana en las últimas dos décadas, tiene que ver con perfeccionar el rendimiento de los esfuerzos del Estado venezolano, los actores políticos y sociales en el enfrentamiento de los escenarios actuales y futuros en el campo socio económico y político del país, la región y la localidad; los cuales demandan el compromiso de todos y todas sobre la realidad que vive nuestro país, entendiendo que esta es cambiante a través del tiempo y las circunstancias.

Es así como, el nuevo Gerente Social Bolivariano, debe caracterizarse, más que por el conocimiento y manejo de técnicas específicas, las cuales también son importantes; por su dinamismo, capacidad intuitiva para captar la adversidad, interpretarla y tomar decisiones certeñas y assertivas. El Gerente Social Bolivariano debe tener, igualmente, sensibilidad, mucha ética y alta moral, responsabilidad y capacidad para administrar en tiempos difíciles, establecer los mecanismos necesarios para lograr la participación comunitaria, asumir el compromiso social, los objetivos nacionales e internacionales y orientar su dinámica de trabajo en las 3E (Eficacia, Eficiencia y Efectividad) para garantizar una gestión adecuada y transparente que permita el desarrollo social del país en articulación con la hoja de ruta labrada en el Plan de la Patria.

Todos los actores políticos y sociales que cumplan funciones para el Estado y en beneficio del pueblo venezolano, deben tener como perfil y retos primordiales las siguientes consideraciones:

a) Capacidad para desarrollar el liderazgo innovador y la empatía: El gerente social bolivariano deberá generar una cultura innovadora, adaptativa, abierta y flexible en las diferentes estructuras políticas y

sociales donde cumpla sus funciones y labores, ejercer el liderazgo desde lo humano y saber ponerse en el lugar de los demás para orientar los cambios necesarios.

b) Habilidad para gestionar desde lo complejo: Dado que los programas sociales impulsados por la revolución bolivariana se desarrollan en ambientes complejos, el gerente social bolivariano debe evolucionar la capacidad de captar “las señales” de la realidad actual del país e interpretarlas adecuadamente para avanzar en el bienestar del pueblo y el desarrollo social del país.

c) Disposición a la articulación con actores sociales: el gerente social bolivariano deberá promover la participación social en los diversos planes y programas de amplio y bajo alcance, de manera que los procesos surjan de sus mismos protagonistas.

d) Destreza para negociar acuerdos: Dado el contexto en el cual debe desenvolverse el gerente social bolivariano, debe tener la capacidad de identificar puntos comunes en proyectos multiinstitucionales como los sociales; asimismo, identificar resistencias, diseñar estrategias, lograr acuerdos con actores políticos, sociales y establecer sistemas de control de su implementación; ha de ser un excelente negociador.

e) Administrador de fronteras tecnológicas y productivas: El gerente social bolivariano debe internalizar y aplicar los modelos organizacionales de gestión avanzados, basados en la alta flexibilidad (readaptación de la organización a los cambios del contexto), promover la innovación con pensamiento, esencialmente, estratégico para crear condiciones organizacionales favorables y potenciar la participación “involucramiento organizacional” para elevar la moral de trabajo y la productividad, debe estar conectado con el mundo.

f) Habilidades comunicativas de la historia: El gerente social bolivariano debe tener la capacidad de orientar recursos, estrategias y mecanismos para transmitir los acontecimientos históricos más resaltantes de la historia contemporánea venezolana desde finales del siglo XX hasta la actualidad, destacando el ámbito político, económico, cultural, para promover el arraigo nacional.

g) Formación hacia el compromiso: El gerente social bolivariano debe estar comprometido con los grandes objetivos nacionales e internacionales para el desarrollo social del país, en una búsqueda voluntaria del bienestar general por encima del particular.

## **Cambio de Paradigma o el nuevo paradigma de Gerencia Social**

Los paradigmas científicos representan para el sujeto cognitivo una orientación vigente del saber y del modo en que se debe ahondar para desbordar los límites de un conocimiento adquirido realizándose planteamientos de manera abierta y responsable. Dichos postulados, representan un sólido respaldo epistemológico al sistema cultural de una organización que evoluciona a medida que transcurre el tiempo, hechos, arropados por las exigencias de un contexto global abrumador al que se debe dar respuesta efectiva para satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes.

Lo descrito promueve el progreso de la estructura gerencial para mantenerse a la par de los requerimientos paradigmáticos del contexto local, regional, nacional y mundial; escenarios del que no escapan las instituciones públicas, en el caso particular del sistema de administración de justicia venezolano resulta cada vez más difícil afrontar la demanda de casos por lo congestionado del sistema, situación que podría generar una crisis y por consecuencia el atraso en el desarrollo de los procesos, descontento de los ciudadanos y ciudadanas involucrados en los mismos, entre otros.

Esta dinámica contextual y paradigmática se debe confrontar para realizar cambios desde criterios de conocimiento válidos, orientados en la utilización de herramientas y aplicación de procedimientos que garantizan la contrastación de una nueva visión gerencial en correspondencia con las exigencias del mundo actual, para Kuhn (1996), ningún descubrimiento científico es definitivo, por lo tanto, la ciencia no tiende hacia una meta donde, después de ella no hay nada. En efecto, ningún conocimiento es inacabado, de allí, la tendencia científica de complementar los conocimientos desde la verdad y la realidad existente.

Asimismo, para Martínez (1997) el surgimiento de un paradigma emergente “permite superar el realismo ingenuo, salir de la asfixia reduccionista y entrar en la lógica de una coherencia integral, sistemática y ecológica, es decir, entrar en una ciencia más universal e integradora, en una ciencia verdaderamente interdisciplinaria y transdisciplinaria” (p. 47), hecho que conlleva a una capacidad integradora entre instituciones y contexto con el apoyo de las herramientas dadas por la evolución tecnológica para atender de manera eficiente y eficaz a los usuarios del servicio.

El nuevo paradigma de gerencia privilegia el “empowerment” (facultar a los recursos inteligentes), el liderazgo, el trabajo en equipo,

la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, la creación de organizaciones flexibles y aplanadas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto.

La gerencia es un concepto aplicable a todos los niveles: público, privado, corporativo e incluso individual (gerenciar la vida de una persona). Sin embargo, se hará énfasis específico en la gerencia social comunitaria, “referida a la gestión de proyectos y actividades de naturaleza social, ubicadas tanto en el sector público como en el privado” (Granell, 1997, p. 19).

Esta definición incluye actividades alejadas del lucro -aunque no exentas de una vertiente económica, ya que suponen el manejo de recursos- y relacionadas con la satisfacción de necesidades de la población, fuera del ámbito económico, es decir, provisión de servicios de educación, salud, bienestar social y protección del medio ambiente; en fin, toda actividad que suponga la transferencia de recurso al usuario, lo cual es una expresión de derechos sociales de los que debe disfrutar todo individuo (Granell, 1997).

Según Kliksberg (1999), las organizaciones sociales requieren de un tipo de gerencia adaptativa y abierta, a fin de calar en los entornos en los que se desempeña, los cuales, por lo general, son muy cambiantes.

De igual manera el autor dice que la habilidad gerencial más valiosa no es la de ceñirse a la planificación preconcebida de un proyecto, sino a la capacidad para innovar, experimentar, improvisar y conducir talentos individuales o grupales que a veces son suprimidos por la rigidez del diseño y los procesos centralizados de la gerencia.

Por otro lado, según Carucci (1999), la gerencia está conformada por una serie de actividades encaminadas a definir prioridades, distribuir responsabilidades, evaluar la marcha de la organización e interactuar estratégicamente con el entorno, entre otras, todo esto con el fin de tomar las decisiones más eficaces y viables para el logro de los objetivos. Para obtener un buen desempeño, los gerentes deben realizar, como mínimo, seis funciones o responsabilidades interrelacionadas que influyen en el desempeño organizacional en su conjunto. Éstas son: planificación -la más importante, pues dicta las pautas para las demás funciones-; organización; dirección; presupuesto; control y relación con el entorno.

La gerencia social se refiere al manejo integral de la política social que se traduce, en la práctica, en el enfrentamiento de los problemas sociales mediante el diseño y ejecución de programas, proyectos y servicios relevantes, accesibles, sostenibles, eficaces, eficientes y satisfactorios en términos de calidad (Carucci, 1999, p. 201).

A través de la gerencia social, la institución busca fortalecerse, pero no en el sentido económico o de lucha con los demás, sino en el mantener su base democrática y su integración en una red social que le permita llevar a cabo la misión que se ha encomendado a sí misma. A este respecto, Etkin (2000) dice que, para intentar una misión social, es preciso integrar varios elementos y no sólo los referentes a la tecnología de punta, el interés de los inversionistas o el trabajo basado en las obligaciones que surgen de un estatuto. La empresa social necesita la adhesión de sus miembros y producir bienestar también hacia adentro, para sus integrantes; es decir, ser solidarios y hacer justicia tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización.

Para llevar esto a cabo se requiere una gerencia de enfoque amplio, en la que prevalezca no tanto lo que conviene, sino lo justo o correcto, lo cual guarda relación con lo planteado por Brown (1992, apud Etkin, 2000), quien dice que la gerencia debe incorporar “la ética como un cambio en las estrategias para la toma de decisiones” (p. 391). Agrega el autor que dicho cambio no puede ser autoritario; por el contrario, hay que ampliar las bases del poder e incorporar transparencia, consenso y compromiso.

Siguiendo con la descripción de estos autores, la perspectiva política ve a las organizaciones como escenarios en los que diferentes grupos con diferentes necesidades y estilos de vida compiten por el poder y los recursos escasos, razón por la cual el conflicto está siempre presente. Negociación, coerción, compromiso, coaliciones y alianza son parte de la cotidianidad y se construyen alrededor de intereses específicos. Los problemas surgen cuando hay concentración de poder en un lugar inadecuado o excesiva dispersión del mismo, y las soluciones se generan a partir de la agudeza y la política.

La perspectiva simbólica deja a un lado la racionalidad de las reglas, la política y la autoridad gerencial para decir que las organizaciones son especies de tribus o culturas impulsadas por rituales, ceremonias, historias, héroes y mitos. “Los problemas surgen cuando los actores no representan

bien su papel, cuando los símbolos pierden su significado o cuando las ceremonias y rituales pierden su poder" (Bolman y Deal, 1995, pp. 16-17). Las soluciones se logran mediante el uso de símbolos, magia y mitos.

Advierten estos investigadores que, sólo cuando los gerentes logran mirar la realidad a través de todas las perspectivas, estarán en capacidad de apreciar la profundidad y complejidad de la vida social. Esa gran habilidad para cambiar de un lente conceptual a otro es lo que permitirá redefinir las situaciones para que sean más manejables.

### **Nuevo paradigma de gerencia social**

La Gerencia social, es el intento de aplicación de las técnicas del "management" con el objeto de guiar y dirigir las organizaciones del sector social gubernamental y no gubernamental hacia el logro de su misión, sus objetivos y metas en un ambiente complejo, cambiante y de alta incertidumbre, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos. Muchas veces los objetivos y metas dentro de las organizaciones sociales pueden ser difusos e incluso contradictorios entre sí, lo que requiere un esfuerzo adicional de negociación por parte de los gerentes sociales, para conciliar las aspiraciones de los distintos grupos de interés involucrados en el sector social.

El nuevo paradigma de gerencia social debe responder a las deficiencias estructurales que históricamente ha mostrado dicho sector tanto a nivel estructural- institucional como gerencial) y de enfoque. El enfoque predominante pregoná que el crecimiento económico automáticamente nos lleva al desarrollo social, sin embargo, la tercera realidad nos señala cada vez con más fuerza, que el crecimiento económico por sí solo, no asegura el desarrollo social y que por lo tanto el crecimiento económico que no tenga como norte el desarrollo de ser humano, no solo es antiético, sino que carece de sentido.

Sin embargo, el nuevo paradigma de gerencia social surge de la necesidad de modernizar las instituciones del sector social, así como de la explosión de nuevas formas organizativas, pero sobre todo del enfoque económico predominante.

De acuerdo a Jaramillo (1994):

Desde estas dos tendencias básicas, Neoliberalismo y Modernización institucional, surge la Gerencia Social, como un instrumento de

gestión que busca diseñar y ejecutar programas sociales dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, superando así los múltiples problemas del actual modelo institucional del bienestar social. (1994, p. 69).

El sector social históricamente se ha caracterizado por su excesiva centralización política, administrativa y operativa, así como por su fragmentación en el sentido de que las diferentes instituciones del sector, actúan aisladamente sin constituir una verdadera red interinstitucional que desarrolle en forma armónica todo el ciclo de la política social, mediante un enfoque de gerencia intergubernamental.

... El concepto de gerencia intergubernamental es el primer paso hacia una aceptación del hecho de que la gerencia dentro de una organización es simplemente uno de los problemas que enfrentan los gerentes. El énfasis está más bien sobre la gerencia que delimita las fronteras organizacionales, lo cual debe ser aceptado como parte integral de la perspectiva gerencial (Mohan, 1993, p. 202).

Las organizaciones de dicho sector se caracterizan además por el excesivo apego a las normas burocráticas y la escasez crónica de recursos que les impide acercar su gestión a las demandas y apoyos de las comunidades beneficiarias, quienes son los actores y sujetos de las políticas que desarrollan las instituciones que conforman el sector social. Por ello, Mohan (1993, p. 223) señala que “Esta tendencia a ver a la gente como el problema y la administración como la solución se nutre de la esencia de la burocracia”.

Este mismo autor nos sigue indicando, que:

Promover un desarrollo centrado en la gente no es la tarea para la que se crearon las burocracias en el Tercer Mundo. El sistema administrativo fue concebido, fundamentalmente, como un instrumento para mantener el orden, la recaudación de impuestos y la ejecución de otras funciones gubernamentales mínimas de índole similar. De hecho, la preocupación por la gente en la forma en que se refleja en los actuales planes gubernamentales es bastante novedosa. Por ende, las aptitudes administrativas requeridas por el desarrollo centrado en la gente se encuentran aún en una fase de crecimiento rudimentaria. (Mohan, 1993, p. 228).

Además del carácter burocrático-centralista en la elaboración (surgimiento y formulación) de la política social, esta no se ha gerenciado atendiendo a criterios de eficiencia y eficacia, no por falta de voluntad, sino por falta de preparación de sus gestores y falta de claridad en el enfoque de desempeño y evaluación de las políticas que se debe aplicar. Lo anterior sumado a lo esquivo que resulta la construcción de criterios e indicadores de gestión y de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales.

El carácter residual de la política social dentro de la política estatal, sumado a una débil o inexistente formación gerencial de los gestores del sector social, apuntan a que las instituciones y sus gerentes deben ser objeto de un proceso de transformación y modernización de tal manera que se logre aumentar su capacidad de respuesta ante la gran cantidad de problemas no resueltos que se han acumulado y las respuestas anticipativas que hay que dar a los problemas actuales y del futuro.

Enfrentar estas deficiencias implica impulsar un proceso de modernización del Estado, en cuya agenda, el sector social debe ocupar un lugar preponderante dentro de las prioridades de las agendas gubernamentales de la región, si se quiere mantener o mejorar la gobernabilidad de nuestros sistemas políticos. La modernización del sector social debe hacerse acorde con el nuevo paradigma modernizador del Estado y que, entre otras cosas, se caracteriza por ser: democratizador, descentralizador y promotor de la participación ciudadana en la toma de decisiones y el control ciudadano sobre la gestión pública.

La participación ciudadana, se concibe no solo como la mera consulta y el aporte de recursos en obras públicas, sino como aquella participación que les permita a los ciudadanos de una comunidad convenirse en sujetos de su propio desarrollo. En dicho sentido, entendemos que “la participación es, ante todo y sobre todo, un conjunto de instrumentos y procedimientos que las instituciones democráticas ponen a disposición de los grupos sociales más desfavorecidos para facilitar su intervención en la vida política y para estimular su desarrollo colectivo” (Cunill, 1991, p. 42).

En otras palabras, el gran reto del gerente social es no solo aprovechar el potencial de todos los actores sociales en el desarrollo de las políticas del sector, sino diseñar instrumentos y procedimientos que les permitan a todos los actores convenirse en sujetos políticos activos en la definición, gestión y control de las políticas sociales. Muchos de los programas y proyectos de desarrollo social fracasan por “la incapacidad de reconocer los

factores sociales y de visualizar a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo”.

Todo lo anterior indica que para superar esas limitaciones en la participación de la gente en los programas y proyectos sociales se debe reorientar la gestión de los mismos hacia formas postburocráticas de organización, reconocer la capacidad de gestión presente en las comunidades y potenciar la capacidad de las mismas mediante la capacitación en aquellas áreas en que muestran debilidades o carecen de los conocimientos destrezas y habilidades necesarias.

Dentro del nuevo esquema de modernización del Estado, la modernización del sector social implica la transformación no sólo de las instituciones que lo conforman, sino también de las personas como elemento fundamental de este proceso. Sólo en la medida en que se dé una transformación de este recurso se podrá avanzar hacia un proceso de desarrollo más integral, humano y sostenible. El nuevo paradigma organizativo tiende a ver a las organizaciones como un conglomerado de proyectos, por lo tanto, gerenciar organizaciones sociales así concebidas, pasa necesariamente por formar y capacitar los recursos humanos del sector social en este nuevo enfoque organizacional de proyectos.

El esquema de modernización que deben asumir las organizaciones del sector social debe tender hacia una asignación eficiente de los recursos, apuntando a la resolución de los problemas o detección de necesidades mediante la formulación, ejecución, gestión y evaluación de políticas, programas y proyectos donde la participación ciudadana se dé en todas las fases de la planificación y gestión del desarrollo de las comunidades. El desarrollo y capacitación de los gerentes del sector social, no debe ser diferente a los postulados de la modernización del Estado y al nuevo paradigma de gerencia pública en que se sustenta, en vista a que los problemas del sector social coinciden con los del sector público en general, agravados por el rezago histórico en que se ha mantenido dicho sector.

La gerencia social es un proceso que libera e integra las energías y recursos de la organización social con la finalidad de sondar las oportunidades, facilitar el cambio, fomentar la innovación y alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la resolución de las necesidades sociales. A través de este enfoque se manifiesta la “capacidad para lograr finalmente la excelencia organizacional en las instituciones de bienestar social, asegurando su proyección en el futuro con espíritu empresarial” (Jaramillo, 1994, p. 71).

El gerente del sector social, es un gerente de políticas, programas y proyectos sociales, que debe contar con los conocimientos, herramientas, destrezas y habilidades políticas y 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.

El perfil de dicho gerente social debe ser el de un profesional comprometido con la solución de los problemas, con amplio conocimiento del sector social, preferiblemente con formación profesional de base en el área de ciencias sociales y con amplio dominio de las nuevas técnicas del “management” en general y en sus particularidades.

La realidad está en las circunstancias sociales, económicas, políticas y culturales que hoy afronta la sociedad venezolana, requiriendo de gerentes eficientes y capacitados para que orienten en la construcción de comunidades participantes de su desarrollo con visión de futuro, con cultura política y con capacidad para ejercer la gerencia social, donde la participación comunitaria pueda construir una propuesta de desarrollo que se fundamente en las necesidades de las poblaciones, identificación de necesidades y de formulación de alternativas que cuente con la participación de los actores sociales que se articulan en torno a la gestión del desarrollo.

Así como lo señala, el autor Bernal (2004, p. 9) define a la participación comunitaria como un proceso de identificación de necesidades y de formulación de alternativas que cuentan con la participación de los actores sociales que se articulan en torno a la gestión del desarrollo.

## **Conclusiones**

Se viene hablando en el país en los últimos años de renovar el abordaje de la gerencia social, la cual, como movimiento de reflexión, ha crecido en el ámbito social y, por supuesto, en el académico y universitario. En este último su desarrollo es ostensible, gracias a los innumerables postgrados que sobre la materia existen actualmente en Venezuela. La investigación en gerencia social adquiere aquí un peso fundamental para proveer a los gerentes sociales de estos diagnósticos de partida y de procesos. Se trata de producir conocimientos rigurosos y reflexivos sobre contextos y marcos sociales, colocando un énfasis particular en la

comprensión de los contextos locales regionales y, asimismo, en la identificación y comprensión del universo cultural donde se desarrollan las iniciativas de gerencia social.

Igualmente, resulta medular que las investigaciones en gerencia social sean capaces de capturar y poner en relevancia y valorar la variedad de aquellos contextos sociales y culturales. La diversidad humana, social, cultural, constituye un elemento fundamental para innovar las prácticas e iniciativas de gerencia social y es tarea de la investigación en gerencia social el poder identificarla y poner de relieve sus vínculos con los proyectos y programas sociales que constituyen un objeto de estudio. Este trabajo ha sido desarrollado con el propósito de evidenciar que la gerencia social comunitaria, sea entendida como un proceso para obtener mejor calidad de vida y a la misma vez que el bienestar de la población pueda ser un instrumento de control social.

## Referencias

- Albornoz, Yarson J. (2021). *La Gerencia Social Bolivariana (GSB)*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.psuv.org.ve/temas/noticias/gerencia-social-bolivariana-gsb/>.
- Bernal, J. (2004). *Modulo de Gestión Social*. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Ciencias Administrativas. Universidad de Oriente.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo. El arte de la decisión*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Briceño, J., Mendoza, N., Briceño, R., Becerra, Y., Colmenares, Z., Principal, Z. (2012). *Gerencia Social Comunitaria*. UPEL- Fundación Escuela de Gerencia Social. Disponible en: <http://gerenciasocialupel2012.blogspot.com/2012/05/gerencia-social-comunitaria.html>.
- Carucci, Flavio (2005). *Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales*. 3<sup>a</sup> ed. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).
- República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial* N° 36.860, del 30 de diciembre de 1999.

- Cunill, Nuria (1991). *Participación ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos*. Caracas, Venezuela: CLAD.
- Etkin J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de Las Organizaciones*. Mexico; Prentice Hall, 2000. Pearson Education S.A.
- Granell (1997), Granell, Elena y Garaway, David (1997). **Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela**. Venezuela. Ediciones IESA.
- Jaramillo Uribe, Jaime (1994). La historia, la pedagogía y las ciencias sociales. Entrevista. *Revista Colombiana de Educación*, N.º 71. Segundo semestre de 2016, Bogotá, Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n71/n71a17.pdf>.
- Kliksberg (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. II, núm. 2, enero-junio, 2006, pp. 5-31 Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344002.pdf>.
- Kliksberg, Bernardo (2006). *Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kliksberg, Bernardo (2007). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: INAP, Temas Grupo Editorial.
- Kuhn (1996). *La estructura de las revoluciones científicas*. 2" ed. - México: FCE.
- Martínez Miguélez, Miguel (1997). *El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. 2da Ed. México: Trilla.
- Mohan Matur, Hari (1993). *Desarrollo centrado en la gente*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Pérez, J. (2012). *Modelo de Gerencia Estratégica para la consolidación de los Consejos Comunales*. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Ciencias Administrativas. Universidad de Oriente, UDO.