



# Gerencia social:

## Enfoques, estrategias y desafíos en el desarrollo social contemporáneo

Galo Mendoza Torres



© Galo Mendoza Torres

**ISBN: 978-9942-33-976-8**

**DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942339768>**

Distribución online

 Acceso abierto

Primera edición 2025-10-31

### **Cita**

Mendoza, G. (2025) Gerencia social: Enfoques, estrategias y desafíos en el desarrollo social contemporáneo. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

## **Prefacio**

La asignatura de Gerencias Social corresponde al eje de formación profesional y se desarrolla en el sexto semestre de la carrera de Sociología de la Universidad Técnica de Machala, teniendo elevada relevancia teórica, técnica y metodológica en la formación profesional de los estudiantes, por su contribución al conocimiento y manejo de los principios básicos de los programas, proyectos y políticas públicas sociales.

La Gerencia Social es una estrategia que se base en los criterios de la equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, que permiten orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir, el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo. Los organismos públicos para brindar programas sociales óptimos a la población deben apoyarse en una gestión social que ejecute una administración transparente y eficiente de los recursos públicos; al punto que se ha tornado imprescindible para los Estados tener una administración que solvete la mayor cantidad de problemas sociales con el menor número de recursos posibles.

La Gerencia Social es una propuesta específica para la gestión de políticas y programas en las áreas sociales. Esta amplia definición da cuenta de un enfoque producto de la convergencia por un lado de distintas disciplinas y campos temáticos y por otro de reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones sociales. En tal sentido, una forma de esquematizar el enfoque de esta disciplina social es entenderla como la intersección de al menos tres vertientes temáticas distintivas: la gerencia pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo social.

El objetivo general del libro texto es: Contribuir al proceso de enseñanza - aprendizaje y fortalecimiento de las competencias teóricas técnicas y

metodológicas de los estudiantes para la cabal comprensión y aplicación de acciones de administración, implementación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de desarrollo en el ámbito socio - político del Estado contemporáneo.

El libro texto se encuentra estructurado en 4 Unidades Didácticas de Enseñanza - Aprendizaje, constando en cada una de ellas los elementos de apertura como: el objetivo, los resultados y contenidos de aprendizaje, el tema y objetivo de la clase, el desarrollo y los elementos de cierre de la clase como conclusiones, actividades, tareas y enunciación del tema de la próxima clase. El libro está escrito en un lenguaje comprensible y los contenidos están organizados de forma progresiva, siguiendo una estructura coherente que permite al estudiante comprender y asimilar los conceptos paso a paso; cada una de las unidades y temas de clase están delimitados y ordenados de forma que favorecen la comprensión y conexión entre las categorías y conceptos utilizados en el documento; además se incluyen ciertos gráficos que facilitan la comprensión de los conceptos así como preguntas generadoras que permiten detectar los conocimientos previos de los estudiantes en cada tema de clase, tareas y actividades que fomentan la reflexión, el análisis y la resolución de problemas propios del contexto de la Gerencia Social.

Dejo constancia de mi agradecimiento a Dios por orientar mis pensamientos y acciones en el desarrollo del presente texto; del mismo modo agradezco a los directivos de la Universidad Técnica de Machala por su constante apoyo.

## Tabla de contenidos

UNIDAD I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y METODOLÓGICA DE LA GERENCIA SOCIAL.....	7
1.1 Antecedentes y definiciones de Gerencia Social .....	8
1.1.1 Historia de la Gerencia Social.....	8
1.1.2 Definiciones de Gerencia Social .....	16
1.1.3 Fundamento teórico de la Gerencia Social .....	19
1.2 Contexto y generalidades de la Gerencia Social.....	22
1.2.1 Contexto de la Gerencia Social .....	22
1.2.2 Generalidades de la Gerencia Social .....	24
1.2.3 Tipos de gerencia.....	25
1.3 Fines y campos de acción de la Gerencia Social .....	29
1.3.1 Fines de la Gerencia Social .....	29
1.3.2 Campos de acción de la Gerencia Social en el contexto actual	32
1.4 El Gerente Social, perfil y ámbito de actuación .....	36
1.4.1 El Gerente Social .....	37
1.4.2 El Perfil del Gerente Social.....	37
1.4.3 Roles gerenciales .....	44
1.4.4 Los retos de los Gerentes Sociales del siglo XXI .....	45
UNIDAD II. ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL: POLÍTICAS PÚBLICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES.....	53
2.1 La Gerencia Pública y las políticas públicas .....	54
2.1.1 Definiciones de Gerencia Pública .....	54
2.1.2 La Nueva Gerencia Pública (NGP).....	57
2.1.3 Enfoques de la Nueva Gerencia Pública (NGP).....	58
2.1.4 Las Políticas Públicas.....	59
2.2 La Gerencia de Proyectos .....	64
2.2.1 Definición y antecedentes históricos de la Gerencia de Proyectos.....	65
2.2.2 Actores de la Gerencia de Proyectos .....	67
2.2.3 Gestión de programas y proyectos de desarrollo social .....	68
2.3 La Cooperación para el desarrollo y la participación comunitaria....	72
2.3.1 La Cooperación para el desarrollo .....	73

2.3.2	La participación comunitaria .....	79
2.4	Metodologías y enfoques para la gestión de proyectos de desarrollo social	82
2.4.1	Metodologías para la gestión de proyectos.....	83
2.4.2	La metodología ZOPP para la gestión de proyectos.....	84
2.4.3	La metodología de Planificación Estratégica Situacional (PES) .	86
2.4.4	La metodología de Marco Lógico (MML).....	89
2.4.5	El ciclo de los proyectos de desarrollo social .....	94
UNIDAD III. CRITERIOS DE GERENCIA SOCIAL ESTRATÉGICA .....		101
3.1	Los Nodos estratégicos de la Gerencia Social.....	102
3.2	La Comunicación y el Liderazgo .....	105
3.2.1	Definición de Comunicación .....	106
3.2.2	Definición de Liderazgo .....	109
3.3	El Marketing y el Talento Humano.....	113
3.3.1	El Marketing .....	114
3.3.2	El Talento Humano.....	117
3.4	La Equidad, la Eficacia, la Eficiencia, la Sostenibilidad. ....	119
3.4.1	Criterios estratégicos de la Gerencia Social .....	120
UNIDAD IV. DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN PROYECTO DE DESARROLLO SOCIAL ACORDE A LOS PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES NACIONALES ESTABLECIDAS POR LA SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DEL ECUADOR .....		125
4.1	Las políticas sociales.....	126
4.1.1	Definición de políticas sociales .....	126
4.1.2	Las políticas sociales en el contexto de la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador .....	129
4.2	Ejercicio práctico de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social local con metodología de marco lógico .....	134
4.2.1	La evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social	134
4.2.2	Evaluación de los proyectos desde el contexto de la Secretaria Nacional de Planificación del Ecuador .....	135
4.3	Revisión y defensa del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social a nivel local elaborado .....	148

4.3.1	Revisión del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social .....	149
4.3.2	Exposición y defensa del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social local .....	149

## **UNIDAD I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y METODOLÓGICA DE LA GERENCIA SOCIAL**

### **Objetivo de aprendizaje:**

Comprender los antecedentes y fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos de la Gerencia Social

### **Resultados de aprendizaje:**

Desarrolla en los estudiantes competencias de desempeño en el ámbito de la Gerencia Social, para la implementación de acciones sociales de instituciones públicas, empresas privadas, organizaciones comunitarias y ONGs.

### **Contenidos de aprendizaje:**

- 1.1 Antecedentes y definiciones de Gerencia Social.
- 1.2 Contexto y generalidades de la Gerencia Social.
- 1.3 Fines de la Gerencia Social
- 1.4 El Gerente Social, perfil y ámbito de actuación.

### **Recursos Pedagógicos Internos:**

Nómina de estudiantes, Syllabus de la asignatura, herramientas tecnológicas, Aula Virtual, Laptop, diapositivas.

### **Criterios generales para la evaluación de la Unidad Didáctica:**

- ✓ La evaluación será formativa y sumativa (oral y/o escrita).
- ✓ La evaluación del aprendizaje y de los temas de la unidad serán evaluados tanto en el proceso de cumplimiento de las tareas como en el logro del resultado.
- ✓ Participación activa en la clase a través de la generación de debates.
- ✓ Creatividad en la interpretación de los contenidos en la realización de las distintas tareas para alcanzar el resultado de aprendizaje.
- ✓ Cumplimiento de forma y contenidos de los trabajos escritos de acuerdo con la Norma INEN 2 402:2010, y aplicación de las normas de citación bibliográfica APA séptima edición.



## **Desarrollo de contenidos de aprendizaje**

### **1.1 Antecedentes y definiciones de Gerencia Social**

**Objetivo de clase:** Comprender los antecedentes históricos, las diversas definiciones y el fundamento teórico de la Gerencia Social, a través de la revisión de documentos publicados por diversos autores clásicos y contemporáneos, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

**Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:** Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

**Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes:**

- ✓ ¿Qué es la Gerencia Social?
- ✓ ¿Cuándo, dónde y cómo surge la Gerencia Social?
- ✓ ¿Cuál es el fundamento teórico de la Gerencia Social?

#### **1.1.1 Historia de la Gerencia Social**

El término Gerencia Social es relativamente nuevo y se vincula o relaciona con la administración, gestión, y/o dirección de instituciones, programas y proyectos; sin embargo como actividad práctica la gerencia tuvo su origen en Egipto y Roma; en la antigua civilización Egipcia se desarrollaron construcciones de infraestructura física que requerían de control y administración, en tanto que en Roma el surgimiento del Estado como institución jurídica - política motivaron la consolidación de una estructura social que ejecute, administre y consolide el poder y los bienes de los grupos económicos y políticamente más representativos de la sociedad de ese entonces que tuvieron el apoyo de otras instituciones muy bien organizadas como el ejército y la iglesia católica.

Posteriormente con el advenimiento y desarrollo de la Revolución Industrial que provocó transformaciones científicas, productivas, económicas, tecnológicas y sociales en Inglaterra y en el resto de Europa en la mitad del siglo XVIII y principios del siglo XIX surgieron las empresas que requerían organizar y administrar sus recursos económicos, materiales y humanos de manera efectiva, expandiéndose el comercio, lo que provocó la expansión del mercado a través de la oferta y demanda y el nacimiento de lo que hoy se conoce como gerencia administrativa de empresas, instituciones, bienes y servicios.

En este contexto de análisis la definición de Gerencia está vinculada al punto de vista de cada autor o funcionario, pero de manera general se puede decir que la Gerencia es la ciencia que enseña de manera eficiente las formas de direccionar o conducir empresas, organizaciones o instituciones hacia la consecución y/o cumplimiento de metas previamente planificadas, proceso social que conlleva la responsabilidad de normar y ejecutar las acciones empresariales y/o institucionales en procura de alcanzar los propósitos previamente establecidos.

También se puede definir a la gerencia como la habilidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones previamente establecidas por una empresa, organización o institución.

Según Simone de Beauvoir, filósofa y escritora existencialista francesa. la palabra gerencia contiene la raíz GER de *geronte*, asimilado a viejo, es decir que los gerentes deben ser aquellas personas de avanzada edad, quienes por su experiencia y años de existencia tienen el mayor conocimiento sobre lo que se debe hacer para alcanzar propósitos previamente establecidos en una empresa o actividad.

Sin embargo en las sociedades modernas la persona “vieja” es considerada alguien inservible, deteriorado física y mentalmente disminuido, es decir es un ser humano que ha dejado de producir y merece descansar y acogerse a la jubilación; siendo esta apreciación actual una consideración bastante lejano

del real significado del término "*geronte*" que en las comunidades indígenas es considerado el chamán, el sabio, el conductor social de la comunidad; por lo que el *geronte* viene a ser el depositario del conocimiento acumulado, es el que conoce del pasado, de las tradiciones y los recuerdos comunitarios, constituyéndose en el narrador de la historia, es quien desentraña los secretos de la humanidad, es el portador de la inteligencia y la experiencia; cualidades que hacen que se gane el respeto de los demás al tiempo que le confieren el poder de decidir sobre los asuntos más importantes de la comunidad, siendo temidos y obedecidos, y por ello, son los cimentadores de la unidad de la colectividad.

En la antigua sociedad China y Griega se consideraba a la longevidad como virtud, por lo que la vejez significaba vida bajo su forma suprema. Para Lao-Tse es la búsqueda de la larga y buena vida.

La *Gerusia* en la Grecia antigua era el Consejo compuesto por las personas de mayor edad y que contribuían o asesoraban en la toma de decisiones a los reyes o emperadores, estos consejeros - asesores poseían el arte de la palabra y de la autoridad por la fortaleza de su espíritu y por la luz interior que portaban.

En la modernidad el desarrollo científico y la búsqueda de nuevos conocimientos trajo consigo la organización de la ciencia en disciplinas y profesiones que contribuyeron a parcelar el conocimiento en áreas y campos de estudio e intervención, situación que provocó una segregación entre la sabiduría y las habilidades de manejar y disponer de recursos para la intervención, promoción, cambio y recreación de la realidad; así la economía se dedicó a calcular los recursos necesarios para la intervención pública y privada, la historia siguió escarbando el pasado, la sociología se preocupó por el desarrollo y la organización social, la antropología a escudriñar la cultura, la psicología a comprender las formas como el individuo se adapta a la sociedad y el trabajo social se empezó a preocupar por el bienestar de las personas ayudando a los menos favorecidos.

El paradigma clásico de la gerencia a principios del siglo XX se orientó hacia la gestión, enfatizándose en la administración científica diseñada desde la ingeniería, preocupada por las relaciones jerárquicas y laborales en los ámbitos industrial y comercial, dejando de lado las dimensiones ambiental, cultural y social. Desde aquí, se enfatizó en el control del proceso productivo como objetivo de la gerencia.

Las teorías sobre la gestión en la modernidad se renovaron a lo largo del siglo XX, especialmente en Japón y Estados Unidos, poniendo atención a las relaciones empresa/cliente; consolidándose una serie de criterios, como eficiencia y eficacia, que apuntan a medir los costos de los servicios, el ahorro de los recursos, los resultados, la relación costo-beneficio y el tiempo necesario para alcanzar los propósitos, situación que responde a los intereses particulares de ánimo de lucro y por ende a la rentabilidad económica de las empresas productivas, comerciales y financieras. Esta mirada, reduce a los clientes a su capacidad de consumidores e ignora la complejidad que los constituye como seres humanos, exigiendo de sus funcionarios y ejecutivos calidad y competencia para los negocios, lo que les garantiza el éxito personal.

Los procesos de creación de los Estados nacionales implicaron una rígida división entre las personas que eran considerados ciudadanos y quiénes no podían acceder a esta dignidad; en este sentido, sólo los hombres mayores de edad y con un nivel de renta enorme eran considerados como ciudadanos y por tanto eran los únicos responsables del conocimiento, la historia y los destinos de las sociedades y los pueblos.

Por otro lado, los Estados de Bienestar Social, gestados en el mundo occidental propiciaron nuevamente una fragmentación de las oportunidades de realización para el ser humano. Las políticas públicas, dividen a las personas por facetas de la vida y por sectores sociales. Por ende, la gestión pública generó instituciones especializadas en ámbitos como la educación, la salud, el trabajo, la familia, la cultura, la recreación y el deporte.

Estos dos fenómenos relacionados con el Estado agudizaron la división entre lo público y lo privado como escenarios lejanos y llevaron a ocultar sus relaciones recíprocas y su dinámica circular. Bajo esta perspectiva, hombres y mujeres fueron los protagonistas de agudizar una atomización más: los espacios de lo privado para las mujeres y los públicos para los hombres.

Según Percy Bobadilla Díaz (2004):

La gerencia tradicionalmente puso énfasis en el ámbito organizacional, las condiciones técnicas y los procedimientos normativos capaces de responder a las exigencias del contexto histórico de la sociedad industrial: producción en masa, rutinización del trabajo, división clara entre labores manuales y de gerencia, modelo piramidal y jerárquico para la toma de decisiones, establecimiento de reglas y normas burocráticas, entre otras. Los más claros exponentes de este modelo de gestión fueron Taylor, Fayol, Ford y Weber.

Sin embargo, el proceso de alta tecnificación que sufren las fuerzas productivas en el sistema capitalista en los últimos veinte años ha generado un modelo de desarrollo económico en el cual el conocimiento y el manejo de información tienen la mayor relevancia. y no solo el incremento de la productividad. Este fenómeno ha afectado notablemente la forma de gestionar hoy las empresas productivas y de servicios (Bobadilla, 2004, pág. 113).

En América Latina la tecnificación de las fuerzas productivas es un fenómeno que no está generalizado y que no es semejante en todos los países de la región, debido a que esta realidad se presentan de manera distinta y desigual en cada uno de ellos, todo esto debido fundamentalmente a las sucesivas crisis económicas y sociales que se dan, esto unido a la debilidad que presentan las instituciones públicas y privadas hace que la eficacia de este proceso en el desarrollo de las organizaciones con o sin fines de lucro se presente de manera fragmentada y desigual, dejándose entrever la existencia de un sentido común entre los involucrados para incorporar direccionamientos, estrategias y

herramientas de gerencia moderna que respondan a los nuevos desafíos que ha traído consigo el subdesarrollo en la región latinoamericana.

En la década de los noventa surge el concepto de “*estrategia*”, término nacido en el entorno de la organización militar, y que desde el punto de vista técnico – académico, intenta según Percy Bobadilla (2004):

Condensar y explicar el fenómeno de adaptación de las organizaciones a las reglas sociales que emanan de la sociedad de la información .... Desde esta noción los actores organizados ponen en práctica una racionalidad que los ayuda a responder con mayor rigor a las diversas oportunidades que presentan los mercados económicos, políticos y sociales, en los cuales interactúan en una relación de competencia o asociación para incrementar las posibilidades de éxito en los procesos en que intervienen (pág. 114).

Lo expuesto, determina fehacientemente que la estrategia es un concepto que engloba y se aplica de manera multidimensional en el contexto socio-organizacional e institucional, abarcando la totalidad de las acciones de las organizaciones e instituciones de desarrollo, dándoles un sentido de unidad, dirección y propósito claro y pertinente que facilita la generación de cambios necesarios y el cumplimiento de los objetivos y metas preestablecidas

Según: (Segura Gutiérrez, J. M., & Torres, H, 2024):

Desde la esfera pública, el interés por la administración de lo social se ha hecho más evidente en los últimos tiempos a raíz del aumento en los niveles de pobreza, exclusión social, desempleo y subempleo. Situación que ha obligado a la Gerencia Social, en tanto mecanismo administrativo e institucional, a adoptar nuevos procesos y estrategias de intervención, a fin de responder en términos de equidad y justicia social a las nuevas dinámicas y realidades que se ciernen sobre individuos y colectividades (pág. 5).

Al hablar de estrategia, el gerente social debe entender que no solo hay que referirse a la utilización de medios y herramientas para alcanzar determinados fines, sino que este concepto implica desarrollar procesos de análisis, interpretación y utilización de información fidedigna que debe ser obtenida, manejada y analizada de manera adecuada; en este sentido, el enfoque estratégico en el fortalecimiento de las organizaciones, empresas e instituciones debe ser considerado como el nuevo referente de la gerencia social moderna, por lo que es necesario que: "las estrategias gerenciales se focalicen en demostrar las bondades del producto o servicio; para ello es importante un proceso estratégico pensado en la diferenciación" (Zambrano-ZambranoWalter & José, 2021, pág. 91).

Para Candamil y López (2004), citados por (Matteo & Graterol, 2017):

el tema de la gerencia social, entendida como modelo de gestión, empieza a tener acogida a partir de la década de los años noventa, cuando se hace un cuestionamiento a los modelos de desarrollo de corte economicista que, lejos de resolver los problemas que afrontaban los países en donde se aplicaban, los había agravado; sobre todo aquellos referidos a lo social, pues partían del presupuesto de que el crecimiento económico se "derrama" hacia la superación de la pobreza de los sectores más vulnerables (pág. 164).

En este sentido, el enfoque estratégico consistirá en forjar bienes y servicios diferentes para cada necesidad que tengan los grupos o segmentos sociales proyectándose hacia la consecución de los posibles retos que les depare el futuro, para lo cual las organizaciones e instituciones públicas y privadas deben valerse de la Planificación Estratégica como herramienta que permite desarrollar procesos de gestión a los dirigentes, líderes y funcionarios debido a que:

... la gerencia estratégica encaja dentro del concepto de organización inteligente introducido en 1990 por Peter Senge (2009)... la cual involucra la estrategia a todos los sectores de la organización

rompiendo el paradigma de los niveles de la administración científica; es decir, que este involucramiento de las personas en la gestión estratégica, y la internalización de la visión en cada uno de los miembros de la organización, es lo que convierte a una organización en inteligente (González y otros, 2019, págs. 242 - 267).

Por lo expuesto, el Gerente Social actual debe orientarse y adaptarse a los recursos tecnológicos y materiales que tiene a su alcance procurando satisfacer las necesidades de gestión presentes, proyectando su misión en las demandas del futuro del contexto social en el que interviene.

Por lo tanto, todo proceso de análisis y evaluación de la realidad social resulta clave para su intervención, situación que desde todo punto de vista contribuirá a la obtención de resultados fidedignos que ayudaran al fortalecimiento y posicionamiento de estrategias que generen ventajas para el desarrollo social.

Para Bobadilla (2004):

La puesta en práctica de la gestión estratégica implica identificar a los actores sociales más importantes con los cuales las organizaciones se relacionan en el entorno social a partir de una lógica de cooperación y de competencia. Así, para cualquier organización de desarrollo, las entidades de cooperación internacional el Estado, la empresa privada con responsabilidad social, las ONG u organizaciones que realizan un trabajo similar, y la población destinataria, se convierten en los interlocutores más importantes con los cuales negocian una serie de reglas, valores, normas y recursos para el logro de determinados propósitos (pág. 116).

Todo esto debe estar reflejado en lo que se conoce como Misión y Visión institucional, que son herramientas de gestión estratégica que sirven para que los miembros y directivos de las instituciones y organizaciones enrumben su accionar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales establecidos previamente en sus planes de desarrollo.



En resumen, el concepto de lo social está referido al bienestar social y a la satisfacción de las necesidades sociales básicas de la población, por lo que la Gerencia Social como modelo de gestión debe considerar: “la existencia un conjunto de relaciones e instituciones que hacen posible su operativización; son relaciones de fuerza que se producen entre los actores involucrados (grupos, individuos e instituciones) por acceder a los recursos según sus propósitos económicos, políticos, entre otros” (Matteo & Graterol, 2017, pág. 163).

### **1.1.2 Definiciones de Gerencia Social**

Existen varios expertos que han planteado desde los años 90 una diversidad de definiciones sobre lo que es la Gerencia Social, las mismas que en algunos casos difieren o se relacionan entre sí, a continuación, se presentan algunas definiciones contemporáneas de esta disciplina según diversos autores:

**Bernardo Kliksberg (1995):** la describe como una profesión que debe ser entendida como un conjunto operativo de acciones compuestas por principios teóricos, prácticos y técnicos que deben contribuir a generar cambios significativos en el bienestar de la población; en este sentido el autor “propone cambios profundos en los modelos conceptuales y las políticas de desarrollo, que se resumen en estructuras más equitativas de distribución del ingreso, la articulación de las políticas económicas con las sociales (Kliksberg, 1996, pág. 166).

El término operativo de la Gerencia Social se encuentra plasmado en la gestión de programas y proyectos sociales que buscan solucionar los problemas sociales y mejorar las condiciones de vida de la gente con la participación activa y eficiente del Estado, las organizaciones y la población beneficiaria.

El nuevo paradigma según el enfoque del autor está basado en las siguientes reglas: la política económica debe estar integrada con la política social; el gasto social debe ser reforzado; debe efectuarse una redistribución del ingreso a través de una política fiscal progresiva, el

Estado es un actor obligado en el campo social; todos los actores involucrados deben jugar un importante papel en el desarrollo social (Kliksberg, 1996, pág. 166).

Por otro lado, menciona Kliksberg que la "Gerencia Social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social (Kliksberg, 2015, pág. 3).

**Morera, 1995:** considera que la Gerencia Social es "un proceso, donde se busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos) (Esquivel, Freddy, 2004, pág. 42).

**Molina (1995)** la considera una: "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" (Esquivel, Freddy, 2004, pág. 43).

Para **Candamil y López (2004)**, citados por (Matteo & Graterol, 2017):

Es entendida como modelo de gestión, empieza a tener acogida a partir de la década de los años noventa, cuando se hace un cuestionamiento a los modelos de desarrollo de corte economicista que, lejos de resolver los problemas que afrontaban los países en donde se aplicaban, los había agravado; sobre todo aquellos referidos a lo social, pues partían del presupuesto de que el crecimiento económico se "derrama" hacia la superación de la pobreza de los sectores más vulnerables (pág. 164).

Según **Granell (1997)** citado por (Areche y otros, 2018, pág. 90) señala que: "la Gerencia Social es la dirección de programas sociales establecido por organizaciones del sector público o privado, con la finalidad de satisfacer necesidades de los individuos, familias y comunidades" (p. 20).

Del mismo modo Granell (2000: 78) citado por (Areche y otros, 2018) señala que:

el gerente social puede entenderse de acuerdo con su radio de acción en tres niveles, un nivel macrosocial, meso social y otro micro social. En el nivel micro social; se encuentra el tipo de gerencia que articula las relaciones entre la sociedad civil y el Estado; nivel donde se promueven las capacidades de gestión para programas sociales concretos (Areche y otros, 2018, pág. 89).

Para el Departamento Nacional de Planeación (D.N.P) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), de Colombia (Salas, 2022):

La Gerencia Social puede entenderse como el conjunto de conocimientos, procedimientos y acciones que se aplican para ejecutar la política social mediante la dirección, coordinación y concertación de programas y proyectos dirigidos a lograr desarrollo humano de la población asentada en los respectivos territorios (...), debe conducir a la obtención de metas determinadas de Desarrollo Social y Humano, mediante el uso eficiente y racional de recursos. Es una herramienta que deben incorporar las instituciones públicas y sociales en sus planes y programas de desarrollo para promover el mejoramiento y calidad de vida (pág. 5).

Para la CEPAL (Comisión Económica para América Latina):

La Gerencia Social puede ser entendida, en términos generales, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población - objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos. Sus principios son: el impacto, la equidad, la focalización, la articulación, la flexibilidad y la participación social. (...) La expresión operativa se encuentra en la gestión de programas y proyectos sociales (Zambrano, 2010, pág. 10).

Por lo expuesto, en el contexto de la gestión del Estado contemporáneo en donde se priorizan entre otras cosas el diseño y aplicación de políticas públicas sociales, se convierte en el escenario favorable para la construcción de nuevos paradigmas vinculados al desarrollo humano y social de la población, principalmente de aquellos grupos más necesitados y que durante mucho tiempo han sido desatendidos por las instituciones pública.

En este sentido, la Gerencia Social se convierte en un conjunto de: herramientas conceptuales y metodológicas para promover la equidad y la inclusión social de los grupos humanos en desventaja social, constituyéndose en un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales que se refiere a conocimientos y prácticas que sirven de apoyo a la intervención de distintos actores en la resolución de los problemas implicados en el desarrollo social. Propone la construcción de políticas públicas, programas y proyectos de manera más flexible, descentralizada y participativa, tomando elementos teóricos y metodológicos provenientes de distintas disciplinas.

Esta disciplina: nace como un elemento sustancial del desarrollo social, sin el cual no se podrían construir respuestas viables a las inequidades y problemas sociales que exigen que tanto el gobierno como la sociedad hagan de lo social el centro del desarrollo y no al revés (Mendoza, 2018, pág. 46).

### **1.1.3 Fundamento teórico de la Gerencia Social**

El referente teórico más clásico de la Gerencia Social es el capital social, es decir las personas que representan el conjunto de recursos o activos acumulados, construidos cultural, territorial e históricamente a partir de relaciones y vínculos que establecen los individuos en un determinado contexto social y territorial.

Según Bourdieu (1986, p. 249) citado en (PISANI, 2019): "el capital social corresponde al conjunto de los recursos actuales y potenciales ligados a la posesión de una red estable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos - es decir, de participación en grupos-

que entrega a cada miembro el apoyo de un capital colectivamente poseído” (p. 5).

Otro fundamento teórico tiene que ver con la creación de redes sociales, las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales, identificadas en contextos y espacios temporales determinados. Las argumentaciones anteriores contribuyen a determinar que la dimensión socio económica del capital social se centra en los procesos de formación, ordenamiento y mantenimiento de las organizaciones sociales, como los gremios y sindicatos de trabajadores, las corporaciones y asociaciones de profesionales., las organizaciones sociales y de ciudadanos o pobladores de diversos sectores territoriales, entidades de economía solidaria, empresas autogestionarias y organizaciones de base comunitaria, proceso que se encuentra circunscrito a la capacidad de asociatividad y formas de relación social de las personas, basados en las diversas formas de asociatividad y participación social fundamentados en criterios de equidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

## **Elementos de cierre de la clase**

### **Conclusiones:**

- Los antecedentes históricos de la Gerencia como actividad práctica se encuentran vinculados a las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma.
- La Gerencia Social constituye un conjunto de conocimientos teóricos, técnicos, metodológicos y prácticas relativamente nuevo que se vincula con la administración, gestión, y/o dirección de instituciones, programas y proyectos de desarrollo.
- Las teorías sobre la gestión social en la modernidad se renovaron a lo largo del siglo XX, especialmente en Japón y Estados Unidos.
- La Gerencia Social tiene relación con distintas disciplinas, agregando a estas nuevos elementos que se van forjando con el análisis sistemático de experiencias cotidianas, y tiene su propia especificidad y autonomía y su particularidad está dada por las estrategias y características propias que asume al momento de gestionar e implementar políticas públicas,

programas y proyectos en sociedades en donde las inequidades y desigualdades se presentan continuamente, así como en la existencia de Estados con instituciones débiles y democracias precarias.

- Existe una diversidad de definiciones sobre lo que es la Gerencia Social y su campo de acción, sin embargo la mayoría coinciden en que es un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas que contribuyen al desarrollo e inclusión social de los grupos humanos, siendo su fundamento teórico clásico el Capital Social y la creación de Redes Sociales

### **Actividades:**

**1.** En grupo de 4 estudiantes obtener en alguna institución u organización pública o privada el documento de un proyecto de desarrollo que se haya ejecutado con anterioridad o que se esté ejecutando y que esté estructurado o contenga la Matriz de Marco Lógico. Dicho documento proyecto será utilizado para realizar el trabajo de fin de semestre que consiste en:

- Realizar un ejercicio práctico de evaluación de la gestión (evaluación de la implementación del proyecto)
- Elaborar y presentar como trabajo de fin de semestre el Informe de Evaluación de la gestión del proyecto en mención

**2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**3.** En grupo de 2 estudiantes investigar los tipos de gerencia que existen actualmente

**4.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

## **Anuncio del tema de la próxima clase**

### **1.2 Contexto y generalidades de la Gerencia Social**

#### **Objetivo de clase:**

Comprender el contexto teórico, social y generalidades de la Gerencia Social, a través de la revisión de información de libros y artículos científicos publicados por diversos autores, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

#### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática.

#### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes:**

- ✓ ¿Cuál es el contexto teórico de la Gerencia Social?
- ✓ ¿Cuáles son las funciones más importantes de la Gerencia Social?
- ✓ ¿Cuántos tipos de Gerencia conoce usted?

#### **1.2.1 Contexto de la Gerencia Social**

Cuando se habla de Gerencia Social se habla también de las Políticas Públicas, la 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 (Mendoza, 2018, pág. 14).

La Gerencia Social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits

sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social (Kliksberg, 2015, pág. 3).

Toda acción colectiva organizada tiene como motivación principal la satisfacción de necesidades e intereses por medio del cumplimiento de determinados objetivos. Para ello los miembros activos de la organización dividen su trabajo y coordinan esfuerzos buscando concertar sus puntos de vista con relación con los procesos más convenientes que les permitan alcanzar los fines previstos. Este tipo de racionalidad organizativa puede entenderse y explicarse dentro del concepto de gestión (Bobadilla, 2004, pág. 112).

Esta disciplina se refiere a los programas y políticas sociales, lo que la distingue es su ejecución dentro de las políticas públicas y sus características. Siendo sus criterios fundamentales: la equidad, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la solidaridad. A nivel mundial una cantidad significativa de personas viven bajo el umbral de la pobreza y paralelamente, hay un incremento poblacional lo que genera un aumento de la demanda de servicios sociales, tanto en términos de calidad como de cantidad. Lo que hace imprescindible la puesta en marcha de políticas económicas que se traduzcan en una administración y ejecución eficiente de los gastos sociales. De tal manera que se logre dotar de presupuestos públicos suficientes que permitan cubrir a cabalidad las necesidades sociales.

Los organismos públicos para brindar programas sociales óptimos a la población deben contar con una gestión social que ejecute una administración transparente y eficiente de los recursos públicos. Al punto que se ha tornado imprescindible para los Estados tener una Gerencia Social que solvete la mayor cantidad de problemas sociales con el menor número de recursos posibles.



### **1.2.2 Generalidades de la Gerencia Social**

Es un área de formación para conformar el recurso humano altamente capacitado para diseñar, administrar e implementar las políticas, programas y proyectos propios de la inversión pública y privada en el sector social; entre las funciones más importantes están la implementación de las políticas de distribución equitativa de los recursos y la construcción de estructuras y prácticas que desarrollen adecuadamente el bienestar social de la gente en un territorio determinado. En el ámbito socio - político caracterizado por la existencia de enormes desigualdades socioeconómicas y de otra índole, la Gerencia Social se plantea como uno de sus objetivos fundamentales la "modernización" de las estructuras y procedimientos técnicos de las instituciones y organizaciones públicas y privadas con la finalidad de aligerar y contribuir al desarrollo social a través de la eliminación paulatina de las desigualdades en un afán de reducir los niveles de pobreza de la gente a través de la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo.

Para alcanzar sus objetivos debe tener vínculos estrechos con todas las instituciones del Estado, pero de forma despolitizada, es decir se deben considerar primero y de manera especial las necesidades de la gente y no los intereses políticos de los gobernantes y autoridades, para lo cual es necesario que se tracen metas a largo plazo que ayuden a superar las desigualdades forjadas por la pobreza económica y social extrema generada por la mala distribución de la riqueza.

Este tipo de gerencia es requerido actualmente para administrar a un tipo de sociedad que tenga como objetivo la eliminación paulatina pero permanente de las desigualdades económicas, debido a que a nivel global la pobreza se ha convertido en una de las preocupaciones inmediatas y presentes del mundo contemporáneo, convirtiéndose en el problema sustancial por lo que es uno de los objetivos del milenio.

En América Latina la Gerencia Social tiene como objetivo general lograr la eliminación de la pobreza; tal situación según Licha (1991) citada por (Bastidas

& Bolaños, 2009): “constituiría una verdadera revolución, pues implicaría un cambio sustantivo de valores y la aplicación en la práctica de un tipo de solidaridad que hasta ahora es desconocida en la región. Crearía además una base objetiva para sustentar la dignidad de los hombres” por (pág. 6).

Es por ello que el Gerente Social requerido para el subcontinente debe tener clara el contexto de la pobreza en la que se debate la población latinoamericana; además como se ha dejado claro en páginas anteriores la Gerencia Social forma parte y debe intervenir como elemento sustancial en el proceso de diseño, ejecución y administración de las políticas públicas que como se sabe conllevan ciertas diferencias en su funcionamiento debido a las características de los programas, proyectos y servicios implementados para intervenir y resolver las necesidades sociales de la gente en ámbitos como: la educación, el desempleo, la asistencia social a personas de la tercera edad, atención a niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo, atención y apoyo a grupos étnicos de minoría, etc.

### **1.2.3 Tipos de gerencia**

Actualmente existen una diversidad de tipos de gerencia, cada una especializada en su ámbito de aplicación práctica, sin embargo, existen marcada diferencias considerando el área principal de su implementación; en este sentido se puede decir que la gerencia incluye desde la administración y gestión de empresas e instituciones, hasta la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, materiales, financieros, gestión de operaciones y de marketing. Pero en todos los procesos y áreas mencionadas implica tomar decisiones, ejecutar acciones e implementar estrategias, liderar recursos humanos, equipos de trabajo, controlar y supervisar el desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales y organizacionales.

Entre los principales tipos de gerencia que existen actualmente, tenemos las siguientes: Gerencia Patrimonial, Política, por Objetivos, Estratégica, Tradicional, Pública, Privada, de Proyectos, Gerencia Social, Comunitaria, Administrativa, de Organizaciones Sociales, Gerencia empresarial, de

Marketing, del Talento humano, de Operaciones o producción, Gerencia ambiental, entre otras.

En este contexto de análisis corresponde hacer la pregunta y responder: ¿Qué otros tipos de gerencia conoce usted?

A continuación, se explican los 6 tipos de gerencia que a decir de varios autores son las que tienen mayor vigencia en el contexto socioeconómico y empresarial:

**Gerencia patrimonial:** Este tipo está vinculada fundamentalmente con la propiedad familiar de las empresas; en este sentido en este contexto los principales puestos directivos, de mando y control o los cargos superiores de la empresa privada son ocupados por los miembros de la familia dueña de la empresa; siendo el propietario el gerente general, y sus hijos, yernos, nueras, nietos u otro miembro de la familia ampliada ocupan siempre los cargo de mayor importancia y de decisión, y son heredados de generación en generación.

**La Gerencia política:** En el contexto político de los Estados contemporáneos, este tipo se visualiza mayormente en el campo institucional de un gobierno nacional, provincial o local, siendo la función principal de los gerentes políticos ser parte de un conjunto de personas llamados asesores que regularmente conforman un gabinete político que ayudan al presidente del país, a los ministros del gobierno, a un Alcalde, Prefecto o a un dirigente a administrar un país o territorio local.

En el ámbito empresarial, este tipo de gerencia es poco importante y la menos común, sin embargo actualmente los partidos políticos convertidos en “empresas políticas” una vez que llegan a ser gobernantes no consideran el conocimiento, la capacidad, la experiencia en uno u otro campo sino que cuando toman el control de una empresa pública, eligen a los directivos no por su capacidad intelectual o experiencia profesional, sino más por su

camaradería y su fidelidad al partido político que representan quedando de lado los méritos profesionales en el área que van a gestionar.

**Gerencia por objetivo:** Es considerada muy importante tanto en el ámbito empresarial como público y socioeconómico, ya que es el proceso de gestión que dirige su esfuerzo al establecimiento, cumplimiento de un propósito claro; y utiliza un sistema de planificación que integra y considera a todos los niveles directivos y operativos de la organización, generando iniciativa, responsabilidad e innovación en cada una de las personas que laboran en la organización, institución o empresa, buscando que cada miembro desarrolle y cumpla adecuadamente sus funciones laborales, por lo tanto este tipo de gerencia es considerada por muchos expertos como un sinónimo de organización y gestión profesional de alto nivel.

**Gerencia estratégica:** Tiene como finalidad contribuir a que los miembros de las empresas, organizaciones o instituciones sean proactivos, es decir que busque solucionar de manera directa y rápida los problema o inconveniente que se originan al interior de la organización o dentro del campo laboral que desarrollan, además se planifica siempre pensando en el mejoramiento continuo para lo cual se implementa estrategias para los mejores planes a futuro, respondiendo a inquietudes como: ¿por qué esta allí la empresa o institución?, ¿para quién? y ¿para qué?, ¡cuáles son sus principios, valores, y que futuro la empresa debe tener?.

**Gerencia Pública:** Está relacionada específicamente con la función pública y permite que las instituciones del Estado contemporáneo tengan la capacidad y la decisión de hacer realidad las propuestas de los gobernantes, según los planes establecidos en sus agendas de trabajo gubernamental, tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso.

Desde este punto de vista, la gestión social vinculada a la gestión pública tiene como finalidad el diseño, promoción y ejecución de las políticas, los programas y proyectos sociales que contribuyan a la reducción de las desigualdades e inequidades que incrementan la situación de pobreza de la

gente, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de los Estados y gobiernos democráticos robusteciendo la participación ciudadanía.

**Gerencia de proyectos:** Es considerada por los expertos como una poderosa herramienta de gestión, es una disciplina que permite: administrar, organizar y optimizar los recursos financieros, materiales, humanos y de otra índole en procura de que un proyecto sea diseñado, implementado y evaluado en su gestión dentro del lapso de tiempo y costo planteados en su proceso de diseño. Por lo expuesto, la gerencia de proyectos involucra la ejecución de un conjunto de acciones, tareas y actividades, que requieren recursos humanos, económicos, materiales y tiempo.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- El contexto de la Gerencia Social está relacionado con el diseño e implementación de Políticas Públicas, planes, programas y proyectos de desarrollo
- Contribuye al desarrollo social a través de la eliminación paulatina de las desigualdades en un afán de reducir los niveles de pobreza de la gente.
- Existen una diversidad de tipos de gerencia, destacándose la Patrimonial, de Proyectos, por Objetivos, la Gerencia Política, y la Estratégica.

#### **Tareas:**

- 1.** En grupo de 4 estudiantes, revisar libros, artículos científicos, e investigar lo siguiente:
  - Fines y campos de acción de la Gerencia Social en el contexto político y socioeconómico del Estado contemporáneo
- 2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

### 3. Indagar sobre el tema de la próxima clase

#### **Anuncio del tema de la próxima clase:**

### **1.3 Fines y campos de acción de la Gerencia Social**

#### **Objetivo de clase:**

Determinar los fines y el campo de acción de la Gerencia Social en el contexto político y socioeconómico actual, para la búsqueda de soluciones de los problemas sociales de la población, mediante la aplicación de políticas, programas y proyectos de desarrollo.

**Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:** Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática.

#### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes:**

- ✓ ¿Cuáles serían los fines y campos de acción de la Gerencia Social en el contexto político y socioeconómico del Estado contemporáneo?
- ✓ ¿En qué consiste el Desarrollo Social?
- ✓ ¿Qué son las Políticas Públicas?
- ✓ ¿Qué es la Gerencia Pública?

#### **1.3.1 Fines de la Gerencia Social**

En el contexto de la realidad social de los Estados contemporáneos existen una multiplicidad de problemas que las políticas, los programas y los proyectos de desarrollo buscan resolver de manera urgente, pero estas acciones públicas en la mayoría de los casos son complejas y están débilmente estructuradas debido a que son difusos y transversales.

Por ejemplo los problemas identificados en el nivel educativo tienen relación con la estructura familiar de los hogares de los estudiantes, el estrato socio-

económico en que vive la familia, la calidad de los docentes, la infraestructura escolar existentes, el tipo de vivienda en donde residen los alumnos, entre otros; es decir, el sistema educativo enfrenta no solo problemas de orden educativo sino también de carácter socioeconómico, situación que dificulta su intervención debido a que son problemas complejos con distintas causas y efectos que corresponden a diferentes estructuras sociales por lo que la solución debe obedecer al compromiso y articulación de varios sectores de la sociedad, requiriéndose por lo tanto la implementación de políticas públicas de diversa índole.

Por lo expuesto, las políticas, programas y proyectos sociales ejecutados por los gobierno deben corresponderse con las necesidades de la realidad social, por lo que los objetivos y metas establecidas para su cumplimiento deben ser múltiples; por lo tanto la Gerencia Social debe desarrollar procesos de planificación considerando diferentes realidades para dar respuestas a los requerimientos de la población en general y particularmente de los grupos más vulnerables.

En la ejecución de los programas y proyectos comunitarios, los gerentes sociales van encontrando dificultades y críticas, situación que según (Sulbrand, 2002):

... los induce a identificar los principales problemas que los aquejan y, a medida que dan respuesta a esos problemas, van introduciendo modificaciones y alteraciones en el o los programas de manera progresiva, con lo cual se va produciendo un cambio incremental acumulativo que puede terminar por redefinir las metas (pág. 3).

Por lo que necesitan identificar los problemas prioritarios de la comunidad y en el transcurso de la ejecución de los programas y proyectos deben modificar las tácticas, planes y hasta los objetivos parciales.

Una de las acciones de la Gerencia Social es la aplicación de las llamadas tecnologías blandas, es decir resalta la importancia de la comunicación

efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación de los actores y técnicos sociales en la gestión de programas y proyectos de desarrollo comunitario, situación que les permitirá interrelacionarse con otras personas de la mejor manera, en procura de alcanzar los mejores resultados en la intervención social.

Además se debe contar con políticas, programas y proyectos sociales estructurados con un marco teórico-conceptual que se sustente no solo en teorías científicas sino también en experiencias y vivencias comunitarias extraídas de la realidad social local, lo que contribuirá al logro de los objetivos propuestos.

En lo que respecta a las relaciones de causalidad se pueden diferenciar las relativas a la tecnología sustantiva utilizada, es decir, la referida al nexo entre los principales factores que pueden producir el resultado deseado y las otras causales relacionadas con la administración y la organización requeridos para el logro de sus objetivos y la delimitación de la capacidad de ejecución. Esto evidencia la necesidad de establecer líneas de investigación potenciales sobre diferentes aspectos para dotar de buenas prácticas en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas sociales

En este contexto de análisis, los fines de la Gerencia Social serían:

- ✓ Que los programas y proyectos de desarrollo tengan sostenibilidad.
- ✓ Desarrollar la auto - confianza en las comunidades y poblaciones a intervenir.
- ✓ Generar y fortalecer los principios de una ciudadanía responsable, con capacidad para ejercer y hacer cumplir sus derechos buscando que la población ejecute plenamente su condición de ciudadano.
- ✓ Fomentar la integración plena de los grupos sociales minoritarios por razones de género, etnia, religión, etc.
- ✓ Desarrollar una ética de compromiso social con los grupos minoritarios.
- ✓ Desarrollar funciones estratégicas y operativas para la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo.



### **1.3.2 Campos de acción de la Gerencia Social en el contexto actual**

Su campo de acción es amplio y diverso; en este sentido:

Con base en Hood y Jackson (1997) y como lo propone Cortázar (2004a), el término “campo” hace referencia a un espacio de discusión e investigación dedicado a la exploración de preguntas prácticas. Las preguntas prácticas exploradas por la gerencia social se relacionan con el ¿qué hacer? y ¿cómo hacer? para enfrentar los desafíos que conlleva la responsabilidad por el desempeño de un “sistema” que propone promover el desarrollo social de manera eficaz, eficiente equitativa y sostenible en espacios democráticos. El campo genera argumentos relativos a la mejor manera de orientar y desempeñar las tareas de gerencia del desarrollo social con el fin de generar valor público (Mokate & Saavedra, 2006, págs. 5 - 6).

El INDES (Instituto de capacitación del Banco Interamericano de Desarrollo - BID) plantea que esta es una disciplina de conocimiento teórico y práctico para el desarrollo se encuentra inmersa en la intersección de tres campos de acción: el desarrollo social; la política y la gestión pública.

A continuación, se caracteriza cada uno de los tres campos en los que actúa la Gerencia Social:

#### **✓ Desarrollo social**

Muchos autores e investigadores de la realidad social coinciden en que existe una multiplicidad de definiciones y características sobre lo que es el desarrollo social en el contexto del Estado contemporáneo, sin embargo todos consideran que este término es muy importante cuando se trata de intervenir la realidad en que vive la mayor parte de la población mundial; así (Kliksberg, 2015) indica que: “El desarrollo social parece en la experiencia concreta un proceso vital para que pueda existir un desarrollo económico sostenido (pág. 153).

En este contexto de análisis, según (Mokate & Saavedra, 2006) proponen que:

El “desarrollo” podría entenderse como el acto de mover (o de llevar) de un estado latente a plena potencia o plena realización. Como tal, la promoción del desarrollo dependerá de los objetivos sociales, en términos de lo que se entiende como la plena realización de la sociedad. El campo del desarrollo social se centra en el análisis de los procesos, recursos y fenómenos que facilitan e impiden el logro de estos objetivos. Explora los desafíos que se presentan a las mejoras sostenibles de las condiciones de vida de la colectividad de un territorio y de los diversos segmentos de dicha colectividad (pág. 7).

Desde el punto de vista de este campo de acción la Gerencia Social propone que la actual realidad social del mundo debe ser intervenida para mitigar y en lo posible eliminar los grandes y graves problemas sociales y económicos que han frenado históricamente el logro del desarrollo a nivel local, nacional, regional y mundial; en este sentido se debe considerar al Desarrollo Social como el proceso que permite conocer, comprender y hacer propuestas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de la gente en un contexto social de equidad, igualdad, respeto y valoración de sus derechos mediante la implementación de políticas públicas sociales.

“Este y otros aportes del campo de desarrollo social obligan a los gerentes sociales a repensar lo que se va a entender como desarrollo y como logros sociales, que serán priorizados, con base en los desafíos particulares de cada sociedad y la visión con respecto al tipo de sociedad que se busca promover” (Mokate & Saavedra, 2006, pág. 7).

### ✓ **Política pública**

La política pública es un instrumento de gestión de los gobiernos y Estados modernos que contribuyen a través de actividades y prácticas de desarrollo a la transformación de la sociedad y del comportamiento de las personas.

Según (Mokate & Saavedra, 2006):

El campo de la política pública constituye lo que Charles Merriam (1921) propuso como una “fertilización cruzada entre la política y la ciencia...” Toma sentido cuando produce conocimiento sobre la formación de políticas públicas e inserte dicho conocimiento en el proceso. (Dunn, 1994). Justo, esta naturaleza del campo que parte de lo descriptivo y lo analítico en una exploración de las causas, consecuencias y desempeño de las políticas y programas públicos para conducir a una reflexión propositiva sobre potenciales soluciones. (Dunn, 1994). Se fundamenta en conceptos, modelos y enfoques que permiten entender el juego de intereses, papel de los actores, relaciones y dinámicas entre ellos, instituciones que caracterizan al sector público. Incluye particularmente el análisis del sector público, desde paradigmas diversos, que discuten el papel y las relaciones entre el Estado, mercado, sociedad, y sus implicaciones sobre el interés público (pág. 7).

Este campo de acción permite argumentar y comprender el desarrollo de las políticas sociales en general, sus bondades, limitaciones, construcción de consensos y alianzas con autoridades, ONGs, comunidades e instituciones de desarrollo social a nivel global; además contribuye al proceso de transformación y mejoramiento de las políticas públicas en general sociales en particular.

### ✓ **Gerencia pública**

Es el tercer campo de acción en el contexto actual, la misma que se concentra en:

... la gestión como profesión y en el gestor público como el practicante de esa profesión. Los gerentes públicos son considerados actores fundamentales en el buen desempeño de funciones ejecutivas en organizaciones públicas (Lynn, 1996). La gerencia pública se trata de un campo altamente interdisciplinario que propone prácticas para coordinar y fortalecer la producción de ciertos tipos de comportamiento, relaciones y decisiones y para resolver distintos tipos

de problemas, con el fin de coordinar eficaz y eficientemente un sistema de intervención pública. Enfatiza funciones de los gerentes, como individuos y/o equipos con responsabilidades asociadas con la generación de valor público. Dichos individuos o equipos combinan roles de administradores y hacedores de política, ejerciendo prácticas de liderazgo, coordinación, motivación y concertación. (Lynn, 1996), se concentra en los conocimientos, procesos, técnicas, herramientas y destrezas gerenciales, que pueden ser utilizadas para convertir ideas y políticas en acciones y resultados. La función gerencial consiste en coordinar los recursos a su disposición para el logro de los objetivos organizacionales. De los conceptos y proposiciones de la Gerencia pública, la Gerencia Social toma la importancia de los gestores como actores que articulan y coordinan los procesos que buscan soluciones a las necesidades sociales. Rescata la importancia de las organizaciones como espacio de diálogo, asignación y manejo de recursos e implementación. Analiza y plantea recomendaciones con respecto a buenas prácticas gerenciales (Mokate & Saavedra, 2006, pág. 8).

Por lo tanto, la Gerencia Pública se convierte en un instrumento de análisis y propuestas para la gestión de planes, programas y proyectos de desarrollo que deben ser ejecutados por las instituciones públicas a nivel nacional y local con la participación activa de la sociedad civil.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- Los fines de la Gerencia Social serian: que los programas y proyectos de desarrollo tengan sostenibilidad; desarrollar la auto - confianza en las comunidades y poblaciones a intervenir; generar y fortalecer los principios de una ciudadanía; fomentar la integración plena de los grupos sociales minoritarios; desarrollar una ética de compromiso social con los grupos minoritarios; desarrollar funciones estratégicas y operativas para la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo.

- Sus campos de actuación son: el desarrollo social, las políticas y la gestión pública.

**Actividades:**

**1.** En grupo de 4 estudiantes, revisar libros, artículos científicos, e investigar lo siguiente:

- ¿Quién es el Gerente Social?
- ¿Cuál sería el perfil deseado de un Gerente Social?
- ¿Qué funciones desarrolla o ejecuta un Gerente Social en el ámbito de su ejercicio profesional?
- ¿Qué capacidades esenciales debe tener un Gerente Social para un eficiente desempeño profesional?

**2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**3.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** El Gerente Social, perfil y ámbito de actuación

**1.4 El Gerente Social, perfil y ámbito de actuación**

**Objetivo de clase:**

Establecer los elementos teóricos, técnicos, profesionales y personales que deben configurar el perfil deseado de un Gerente Social actual, a través de la revisión de información de libros y artículos científicos publicados por diversos autores, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

**Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

## **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Quién es el Gerente Social?
- ✓ ¿Cuál sería el perfil deseado de un Gerente Social?
- ✓ ¿Qué funciones desarrolla un Gerente Social?

### **1.4.1 El Gerente Social**

Por todo lo expuesto, se requiere ahora establecer quien es el Gerente Social y cuáles son los elementos teóricos, técnicos, profesionales y personales que deben configurar el perfil deseado de un Gerente Social actual, diferenciando el tipo de gestores sociales que existen en el contexto de los procesos de planificación, organización, coordinación, dirección, implementación y control de los proyectos de desarrollo social.

El **Gerente Social** es cualquier profesional con conocimientos habilidades y actitudes que sea capaz de encargarse de desarrollar procesos o mecanismos que permitan desarrollar adecuadamente la operación y prestación de servicios y beneficios socioeconómicos o de otra índole para que la población en general y la más vulnerable en particular puedan mejorar sus condiciones de vida con el apoyo y participación activa propia de su comunidad organizada y de las diferentes instancias de los gobiernos nacionales o locales, facilitándole a la gente herramientas de planificación y de gestión que les permitan resolver los problemas locales.

### **1.4.2 El Perfil del Gerente Social**

Como todo funcionario público, el gerente social desarrolla una serie de funciones tanto de carácter teórico, técnico, práctico y operativo, pero además debe cumplir con algunas actividades y tareas propias de su condición, por lo que debe centrarse en el cumplimiento y algunos objetivos institucionales generales tales como:

- La obtención de resultados de manera rápida, oportuna y real, con la finalidad de lograr que las actividades ejecutadas tengan el impacto esperado en la población beneficiaria.
- La generación de valor, lo cual en el caso de la gestión pública está relacionado con la satisfacción de las demandas más urgentes de la población.
- Lograr que los programas y proyectos alcancen y mantenga sostenibilidad;
- Generar auto - confianza en la población afín de que reconozcan sus propias capacidades para resolver sus problemas;
- Construir ciudadanía, haciendo que la población en general y la más vulnerable en particular reconozca y ejerza sus derechos y responsabilidades.

Dichos objetivos solo se pueden lograr siempre y cuando el gerente social desarrolle dos funciones básicas: Las funciones estratégicas y las funciones operativas. Además, el buen gerente social debe tener 3 capacidades esenciales: **conocimiento, habilidades y actitudes**, por lo que no puede estar ajeno a la situación de pobreza que vive la mayor parte de la población global.

#### ✓ **Conocimientos**

Los conocimientos son importantes al momento de desarrollar las funciones de gerente social, por lo tanto su perfil profesional debe estar vinculado a una o varias áreas del conocimiento; en este sentido Antonio Bastidas Unigarro y Sonia Bolaños Escobar (2009) consideran que:

El gerente social debe estar formado en áreas sociales o ser profesional en ciencias sociales tales como el trabajo social, la sociología, la economía, la administración, la antropología, la medicina, el derecho y demás disciplinas donde el componente social juegue un papel importante, sin que lo anterior sea una limitante, por cuanto disciplinas como las ingenierías, las cuales deben orientar acciones hacia la comunidad se pueden enmarcar en este perfil.

Si bien el conocimiento de una profesión da elementos importantes para adecuarse a un perfil de gerente social, en lo que concierne al perfil académico para desarrollar su actividad profesional, se tiene como referente lo expuesto por Julia Rayna (1997:89), cuando expone que el déficit de gerentes sociales está asociado a la falta de un perfil académico que permita situar a este profesional en un marco adecuado de actividad profesional e indica que Bernardo Kliksberg (1993), el promotor de la formación de gerentes sociales en Latinoamérica, al referirse al deber ser o perfil académico del gerente social, plantea:

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

De tal manera, que el gerente social debe tener un perfil académico con sólidos conocimientos en las áreas arriba mencionadas, además propender por la formación de un enfoque actual sobre la integración de lo social y lo económico, el liderazgo social y las estrategias administrativas para la solución de las crisis en las organizaciones a través de la formulación y evaluación de proyectos sociales. Asimismo, debe estar predispuesto a actualizarse de manera permanente, en un aprendizaje continuo para entender mejor los problemas provenientes



Gerencia social: enfoques, estrategias y desafíos en el desarrollo social contemporáneo del mundo cambiante y los nuevos desafíos que se presentan a diario (Bastida y Bolaños, 2009, pp. 9 - 10).

### ✓ **Habilidades**

Las habilidades están consideradas como las capacidades que tienen las personas para realizar alguna tarea o actividad de mejor manera que otras; en este sentido y como la Gerencia Social en su proceso de implementación práctica está caracterizada por tener altos niveles de complejidad, es necesario que el gerente social tenga la capacidad teórica, técnica y operativa para involucrarse de manera acertada y asertiva en las comunidades y grupos sociales que requieren de su gestión profesional, debiendo además tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno social, económico, político, ambiental, cultural, etc.

En este sentido tal y como lo plantean (Bastidas y Bolaños, 2009) el profesional en Gerencia Social debe tener:

... capacidad para asumir diferentes papeles y desenvolverse en distintos ámbitos, por ejemplo, no puede separarse su acción de la variable política (entendida como la adecuada administración de lo público y no como politiquería), para que lo político se transforme en una fortaleza gerencial, en el sentido de buscar apoyo para la toma de decisiones de este tipo, sociales y en últimas, democráticas.

En este orden de ideas, las habilidades para un modelo en Gerencia Social requieren combinar lo conceptual, lo técnico y lo humano:

**La habilidad conceptual** como capacidad necesaria para comprender en su conjunto la complejidad de la organización y entenderla como un sistema integral y a partir de allí, analizar la forma de relacionarla con otros sistemas o subsistemas del entorno político, económico, educativo, ecológico, cultural, normativo y comunitario.

**La habilidad técnica** en el sentido de aplicar técnicas específicas que contribuyan en la ejecución de actividades y tareas para el logro de los objetivos propuestos.

**La habilidad humana** entendida como la capacidad para llegar a la gente, comprometerla, buscar que apoye sus iniciativas y que desde la base se le reconozca y valore. Es la capacidad para comprometerse y hacer comprometer a la comunidad en el trabajo a fin de lograr las metas sociales.

**Liderazgo**, a través de esta competencia el Gerente Social debe guiar y dirigir grupos y establecer, construir y mantener la cohesión del grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales generando un clima positivo y fomentando la participación.

**Planeación**, según la cual se debe determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas; establecer objetivos claros y concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, traduciéndolos en planes prácticos y fiables.

**Toma de decisiones**, es decir, elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. la capacidad para escoger, en entornos complejos, la opción más conveniente para resolver situaciones concretas, asumiendo las consecuencias.

**Dirección y desarrollo personal**, competencia según la cual se debe favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras, gestionar las habilidades y recursos de su grupo de trabajo (o de las personas a su cargo) con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales y

desarrollar las competencias de su equipo humano mediante la identificación de las necesidades de capacitación, formación y estímulos, comprometiéndose en acciones concretas para satisfacerlas.

**Conocimiento del entorno**, Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional. En el ejercicio gerencial toma en cuenta y demuestra un conocimiento del entorno y del contexto institucional en el que desempeña su actividad, la cual debe tener en cuenta y demostrar que conoce su entorno inmediato y mediano, y el contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial (Bastidas y Bolaños, 2009, pp. 11 - 13).

### ✓ **Actitudes**

Las actitudes son consideradas formas de comportamiento que una persona adopta frente a una realidad o con algún grupo de personas; en este sentido parte del perfil deseado del gerente social es su predisposición o actitud mental, emocional, teórica, técnica y operativa con respecto a su labor profesional.

Según Bernardo Kliksberg (2000:137-140), citado por (Bastidas y Bolaños, 2009), el perfil del Gerente Social comprende:

- a- Capacidad para gerenciar la complejidad, teniendo en cuenta que en el contexto planteado anteriormente, predomina la incertidumbre y la turbulencia a nivel global con efectos hacia todas las esferas de las actividades que desarrolla la humanidad: en el campo económico, tecnológico, social; donde se ha profundizado la desigualdad y la pobreza, etc., lo cual implica aprender de la realidad misma, es decir, ir construyendo las soluciones a medida que se presentan los problemas, ir afrontando los retos que se presentan en el camino, en suma... "darse cuenta de lo que ocurre, de lo que cambia y con gran capacidad de adaptabilidad al cambio".
- b- Orientación a la articulación social. Esto significa aportar a la reconstrucción del tejido social dañado en unos casos por dictaduras

militares, en unos casos por efectos de la violencia generada por grupos al margen de la ley, pero todos presentes en el contexto latinoamericano. Esta articulación social requiere que la participación en programas no sea individual sino social. En el mismo sentido del anterior punto, debe el Gerente Social estar preparado para el cambio, coordinar procesos que deben surgir desde sus protagonistas y permitir que ellos los conduzcan.

- c- Capacidad para la concertación: en contra de la contención (enfrentamiento) de participantes de los proyectos, debe buscarse la concertación y conciliación, es decir, buscar puntos de encuentro, acuerdos y estrategias de negociación. El mundo ahora opta no por el enfrentamiento sino por el acuerdo entre estado y sociedad civil, entre distintos actores, porque esto posibilita la paz. Por lo que se requiere un gerente con capacidad mediadora en el conflicto.
- d- Gerencia de frontera tecnológica: Se parte de la necesidad de administrar, no desde el modelo weberiano o burocrático, con su rigidez propia de la administración pública sino desde otro flexible, propio de la organización matricial, el cual requiere la administración por proyectos y la rotación de recursos humanos casi horizontalmente de acuerdo con las metas cambiantes y las variaciones de la realidad. Es un modelo donde se propicia la innovación y en este sentido debe privilegiar la participación. En síntesis, este gerente debe ser flexible, innovador y participativo.
- e- Formación hacia el compromiso: Se requiere que el gerente social se encuentre comprometido con los grandes objetivos nacionales, es decir, en lugar de la neutralidad, debe darse paso a la identificación activa con la democratización, el cambio y el desarrollo; sus orientaciones deben estar definidas hacia la articulación, concertación y participación. El compromiso debe ser activo, es decir, vinculado estrechamente a las necesidades de los beneficiarios, de tal manera que se garantice el desarrollo de los más pobres (pp. 13 - 14),.

A estas actitudes el gerente social debe sumar sencillez, sacrificio inteligencia y control emocional y profesional, es decir no debe jactarse de lo que es o del título que posee, no debe tratar a las personas según su condición social sino como lo que son seres humanos con problemas y necesidades que requieren de su apoyo y ayuda técnica y profesional para mejorar sus condiciones de vida.

De igual manera se requiere una gran dosis de inteligencia y control emocional, además de tener sentido común para afrontar los problemas y brindar las soluciones más adecuadas y óptimas posibles. Por lo expuesto, los expertos consideran que el buen gerente social no solamente requiere nacer sino hacerse a través de la experiencia, la práctica profesional, la predisposición hacia los social y no olvidarse nunca que es un ser humano que trabaja con seres humanos y para seres humanos.

### **1.4.3 Roles gerenciales**

Como hemos anotado en líneas anteriores, el gerente social es el profesional que cumple varias roles y funciones de carácter teórico, técnico y práctico, por lo tanto es un experto en la administración social de proyectos de desarrollo contexto en el cual debe saber implementar actividades como la planificación, organización, coordinación, dirección y control de proyectos y en la práctica estas 5 actividades no son independientes sino que están interrelacionadas una con otra de manera simultánea y constante.

Las cinco funciones o roles anteriormente mencionados constituyen las actividades generales que todo gestor social debe ejecutar en su quehacer profesional, sin embargo, más allá de estas funciones, Henry Mintzberg, señala que el gerente desempeña 10 roles concretos que se resumen en: Roles interpersonales (representa, conduce, enlace), Roles informativos (detecta, trasmite, emite) y Roles de decisiones (asigna recursos, toma iniciativas, maneja desacuerdos, negocia acuerdos) (Pacheco et al., 2017, p. 118).

#### **1.4.4 Los retos de los Gerentes Sociales del siglo XXI**

- ✓ Necesidad de una nueva ética profesional y personal
- ✓ Tener compromiso social con todo tipo de personas, grupos y comunidades
- ✓ Respeto a la diversidad cultural, étnica y religiosa
- ✓ Equidad de género
- ✓ Inclusión social sin ningún tipo de discriminación
- ✓ Desarrollo territorial tanto del ámbito urbano como rural

¿A cuáles otros retos piensan Ud. que se enfrenta la Gerencia Social del Siglo XXI?

#### **Elementos de cierre de la clase**

##### **Conclusiones:**

- El gerente social puede ser cualquier profesional con conocimientos habilidades y actitudes que sea capaz de encargarse de desarrollar procesos o mecanismos que permitan desarrollar operación y prestación de servicios y beneficios socioeconómicos o de otra índole para mejorar las condiciones de vida de la población
- El Gerente Social debe desarrollar 2 funciones básicas: Las funciones estratégicas y las funciones operativas.
- El Gerente social debe tener 3 capacidades esenciales: conocimiento, habilidades y actitudes.
- Los roles y funciones de carácter teórico, técnico y práctico del Gerente Social están asociados a desarrollar experticia en la administración social de proyectos, implementando actividades de planificación, organización, coordinación, dirección y control de proyectos

##### **Actividades:**

1. Evaluación sistemática oral o escrita sobre los temas desarrollados en la Unidad 1.

**2.** En grupo de 4 estudiantes y siguiendo las orientaciones del docente:  
Revisar documentos bibliográficos e investigar las siguientes definiciones:

- ✓ ¿Qué es el Estado Socialmente Necesario y cuáles son sus características?
- ✓ ¿Qué se entiende por Gerencia Pública?
- ✓ ¿Qué se entiende por Nueva Gerencia Pública (NGP)?
- ✓ ¿Qué son las Políticas Públicas?
- ✓ ¿Cuál es el ciclo de las Políticas Públicas?
- ✓ ¿Qué son las Políticas Públicas Sociales?
- ✓ ¿Qué es la Cooperación para el desarrollo?
- ✓ Identifique 2 políticas públicas sociales que se estén implementando actualmente en el Ecuador.

**3.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**4.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:**

- ✓ **Unidad II:** Ámbito de actuación de la Gerencia Social: políticas públicas, programas y proyectos sociales
- ✓ Tema de clase: La Gerencia Pública

## Referencias bibliográficas

- Areche, J., Villasmil, j., & Isea, j. (2018). Perfil del Contralor Social en la Gestión Comunitaria Perspectiva teórica para el desarrollo de la gerencia pública. *Iustitia Socialis. Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas.*, III(5). [https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7049458.pdf&ved=2ahUKEwiY0\\_H-ss2LAXVFQzABHQRlFWYQFnoECBIQAw&usg=AOvVaw33ok6Zh\\_CLHLpdKHt3zFqu](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7049458.pdf&ved=2ahUKEwiY0_H-ss2LAXVFQzABHQRlFWYQFnoECBIQAw&usg=AOvVaw33ok6Zh_CLHLpdKHt3zFqu)
- Bastida, A., & Bolaños, S. (2009). Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Tendencias Revista de la facultad de Ciencias Económicas y Administración Universidad de Nariño*, X(2), 17. Retrieved 27 de 02 de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3642161.pdf&ved=2ahUKEwi8vevrhuKLAXU3TTABHcQLECEQFnoECB0QAw&usg=AOvVaw0sS4I13103bpUVa-4q0-B5>
- Bobadilla, P. (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. *Debates en Sociología*(29), 111 - 139. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.200401.005>
- Campos Escobar, S. (2016). Políticas Públicas Municipales. Guatemala, Guatemala. Retrieved 28 de febrero de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://amcohorte1.files.wordpress.com/2016/02/unidades-1-y-2-definicion-y-objetivos-de-politicas-publicas.docx&ved=2ahUKEwi846uO2uaLAXVeSjABHTnjBPwQFnoECEAQAA&usg=AOvVaw16Cm8W2pQMlvR>



Cárdenas Torrado, L., Cruz Casallas, N. E., & Alvarez Cardona, N. (1 de junio de 2022). REVISIÓN DEL MARCO LÓGICO: CONCEPTUALIZACIÓN, METODOLOGÍA, VARIACIONES Y APLICABILIDAD EN LA GERENCIA DE PROYECTOS Y PROGRAMAS. (F. Blanco-Mesa, Ed.) *Revista Inquietud Empresarial*, 22(1), 117 - 133. <https://doi.org/10.19053/01211048.13408>

Castro Tavera, M. (2013). *Gerencia Social*. Lima - Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

Ceja, M. (1 de noviembre de 2004). La política social mexicana de cara a la pobreza. *Geo Critica Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona, Vol. VIII, núm. 176, VIII(176)*. <https://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-176.htm>

Correa, I. J. (6 de junio de 2020). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35233>

De la Cruz Llatas, O. Y. (30 de septiembre de 2023). El impacto del liderazgo en las empresas:. *Revista Científica DISCIPLINARES*, 2(3), 24. <https://doi.org/10.71727/disciplinares.v2i3.133>

Díaz, G. V. (enero - abril de 2007). *Política Social: elementos para su discusión* (electrónica ed., Vol. 21). Málaga - España: Eumed.net. Retrieved 11 de marzo de 2025, from [www.eumed.net/libros/2007b/297/](http://www.eumed.net/libros/2007b/297/)

Duque, P., Cárdenas, M., & Robledo, S. (Enero - Junio de 2024). Marketing social: evolución y tendencias. *Entramado*, 20 (1). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.10378>

Escuela de Organización Industrial (EOI). (4 de febrero de 2013). Retrieved 2 de marzo de 2025, from EOI: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.eoi.es%2Fblogs%2Fmadeon%2F2013%2F02%2F04%2Fherramientas-utiles->

para-direccion-de-

proyectos%2F&psig=AOvVaw2h87ZhpuXY7rvz8qeJ5AFS&ust=17410  
26227512000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQr  
poMahcKE

Esquivel, Freddy. (2004). ¿QUÉ ES GERENCIA SOCIAL?: DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA DESDE EL ANÁLISIS TEÓRICO - CRÍTICO. *REVISTA PROSPECTIVA*(9).

<https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revistapropectiva.univalle.edu.co/index.php/prospectiva/article/download/7353/9832/21301&ved=2ahUKEwj5g9roisLAXpaDABHU3ODfQQFnoECBIQAw&usg=AOvVaw2MQvKpmEVtXJKago1iwAkK>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21, núm.(1). <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Kliksberg, B. (enero - febrero de 1996). Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva gerencia social. *NUEVA SOCIEDAD*(141), 166-167. [https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2477\\_1.pdf&ved=2ahUKEwj5z-\\_4gsuLAXsTDABHUh-K2kQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw1E7YEnY7NdpXt6klUC-SJN](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2477_1.pdf&ved=2ahUKEwj5z-_4gsuLAXsTDABHUh-K2kQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw1E7YEnY7NdpXt6klUC-SJN)

Kliksberg, B. (8 de mayo de 2015). Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de dogmas y convencionalismos. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 43(173). <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1998.173.49163>

Matteo, C., & Graterol, E. (2017). PROYECTOS SOCIALES: METODOLOGÍA E. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* , Vol. XXIII, N°2 (jul-dic), pp. 161-185, XXIII(2). <https://www.redalyc.org/journal/364/36457168010/html/>

Mendoza, D. (2018). *LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES*. UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DIRECCIÓN DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA. Retrieved 18 de 2 de 2025, from

[https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6390/dmendoza.pdf%3Fsequence%3D1&ved=2ahUKEwjIza\\_rzM2LAXVsRzABHS6vDVwQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw2r-3Upu5SmDcx\\_BL7W4ADs](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6390/dmendoza.pdf%3Fsequence%3D1&ved=2ahUKEwjIza_rzM2LAXVsRzABHS6vDVwQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw2r-3Upu5SmDcx_BL7W4ADs)

Mokate, K., & Saavedra, J. (2006). Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales. *BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Marzo 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-56*.

Retrieved 21 de febrero de 2025, from [https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/8277452/Gerencia\\_Social\\_Un\\_Enfoque\\_Integral\\_para\\_la\\_Gesti%25C3%25B3n\\_de\\_Pol%25C3%25ADticas\\_y\\_Programas\\_Sociales&ved=2ahUKEwi3mtvl8NSLAXVNSDABHShqFYIQFn\\_oECBIQAQ&usg=A](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/8277452/Gerencia_Social_Un_Enfoque_Integral_para_la_Gesti%25C3%25B3n_de_Pol%25C3%25ADticas_y_Programas_Sociales&ved=2ahUKEwi3mtvl8NSLAXVNSDABHShqFYIQFn_oECBIQAQ&usg=A)

Pacheco, Y., Molina, Y., & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. *I+D Revista de investigaciones*, 10(2), 116 - 125. Retrieved 27 de febrero de 2025, from

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pdfs.semanticscholar.org/bc22/8c100e542abc6be5ac0486fd448b3ed1c0a6.pdf&ved=2ahUKEwi1\\_4XDw-SLAXXdTDABHRgslbcQFnoECEMQQAQ&usg=AOvVaw17pGbgpl\\_oMBDzkkokFLNDo](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pdfs.semanticscholar.org/bc22/8c100e542abc6be5ac0486fd448b3ed1c0a6.pdf&ved=2ahUKEwi1_4XDw-SLAXXdTDABHRgslbcQFnoECEMQQAQ&usg=AOvVaw17pGbgpl_oMBDzkkokFLNDo)

PISANI, E. (2019). Revisitando las teorías del capital social: Enfoques conceptuales y medición. *Cuadernos de Sociología UCM*, 4(1), 47.

<https://cusoc.ucm.cl/issue/view/68/Vol.%204%20N%C3%BAm%201%20%282019%29>

Salas, L. J. (2022). *LA GERENCIA SOCIAL DESDE LA ÓPTICA DE LAS ONG.* Confederación Colombiana de ONG. [https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ccong.org.co/files/989\\_at\\_2022-Gerencia%2520social%2520ONG.pdf&ved=2ahUKEwjRrPuTt82LAXUoRTABHVL2GqMQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw0AY0ACh-gtkunu4t\\_NEmQr](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ccong.org.co/files/989_at_2022-Gerencia%2520social%2520ONG.pdf&ved=2ahUKEwjRrPuTt82LAXUoRTABHVL2GqMQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw0AY0ACh-gtkunu4t_NEmQr)

Segura Gutiérrez, J. M., & Torres, H, R. (2024). Gerencia social, aceleración y lógicas de capital durante el covid-19: experiencias en el contexto colombiano. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 27. <https://doi.org/https://doi.org/10.22209/rhs.v12n1a0>

Sulbrand, J. (2002). *Academia. edu*. Retrieved 20 de febrero de 2025, from [https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/16250301/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_Gerencia\\_Social\\_Por\\_qu%C3%A9\\_la\\_gerencia\\_social&ved=2ahUKEwig3ZbxtDKLAXVaSTABHfqGBcUQFnoECCUQAQ&usg=AOvVaw08rLwPFRFuunt\\_Bpm5](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/16250301/Introducci%C3%B3n_a_la_Gerencia_Social_Por_qu%C3%A9_la_gerencia_social&ved=2ahUKEwig3ZbxtDKLAXVaSTABHfqGBcUQFnoECCUQAQ&usg=AOvVaw08rLwPFRFuunt_Bpm5)

Zambrano, M. (2010). *Aportes de la Gerencia Social al mejoramiento del impacto de los programas y proyectos con responsabilidad social.* Universidad de Nariño Centro de Estudios e Investigaciones Latinoamericanas CEILAT. Retrieved 18 de febrero de 2025, from <https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sired.udenar.edu.co/11376/1/81888.pdf&ved=2ahUKEwiptJ6uws2LAXXgTTABHWqqAKYQFnoECDQQAQ&usg=AOvVaw2gfkmdDLA9HzoAiHPi30a>

Zambrano-ZambranoWalter, & José, V.-M. H. (29 de enero de 2021). *ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PERSPECTIVA DE LA*

DIFERENCIACIÓN. REFLEXIONES DESDE EL CONTEXTO  
ECUATORIANO. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada*  
*YACHASUN*, 5(8). [https://doi.org/](https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0104)  
<https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0104>

## **UNIDAD II. ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL: POLÍTICAS PÚBLICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES**

### **Objetivo de aprendizaje:**

Comprender el ámbito de actuación de la Gerencia Social en el contexto de las políticas públicas, programas y proyectos , sociales

### **Resultados de aprendizaje:**

Desarrolla en los estudiantes competencias de desempeño en el ámbito de la Gerencia Social, políticas públicas, programas y proyectos sociales, para la aplicación de conocimientos en su futuro desarrollo y actuación profesional.

### **Contenidos de aprendizaje:**

2.1 La Gerencia Pública y las políticas públicas

2.2 La Gerencia de proyectos.

2.3 La Cooperación para el desarrollo y la participación comunitaria

2.4 Metodologías y enfoques para la gestión de proyectos.

### **Recursos Pedagógicos Internos:**

Nómina de estudiantes, Syllabus de la asignatura, herramientas tecnológicas, Aula Virtual, Laptop, diapositivas.

### **Criterios generales para la evaluación de la Unidad Didáctica:**

- ✓ La evaluación será formativa y sumativa (oral y/o escrita).
- ✓ La evaluación del aprendizaje y de los temas de la unidad serán evaluados tanto en el proceso de cumplimiento de las tareas como en el logro del resultado.
- ✓ Participación activa en la clase a través de la generación de debates.
- ✓ Creatividad en la interpretación de los contenidos en la realización de las distintas tareas para alcanzar el resultado de aprendizaje.

- ✓ Cumplimiento de forma y contenidos de los trabajos escritos de acuerdo con la Norma INEN 2 402:2010., y aplicación de las normas de citación bibliográfica APA séptima edición.

## **Desarrollo de contenidos de aprendizaje**

### **2.1 La Gerencia Pública y las políticas públicas**

#### **Objetivo de clase:**

Determinar las características de la Gerencia Pública y las políticas públicas en el contexto del actual desarrollo, económico, social y político del Estado contemporáneo a través de la revisión de información de libros y artículos científicos publicados por diversos autores, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

#### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

¿Qué se entiende por Gerencia Pública?

¿Qué es el Estado Socialmente Necesario?

¿Qué son las Políticas Públicas?

¿Qué es la Cooperación para el desarrollo?

#### **2.1.1 Definiciones de Gerencia Pública**

La Gerencia Pública es una forma de Gestión social que tiene como objetivo fundamental la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las acciones de gestión de las instituciones y organizaciones del sector público, centrándose principalmente en el mejoramiento de la capacidad de gestión de los planes, programas y proyectos implementados por los gobernantes.

En la década de los años ochenta las formas de intervención estatal y gubernamental caracterizados por la aplicación de medidas abrumadoras,

centralizadas y piramidales empiezan a deteriorarse al punto que los expertos y la ciudadanía comienza a dudar de sus eficacias para resolver los problemas y necesidades más latentes de la poblaciones vulnerables, por lo que el denominado Estado omnipotente empieza poco a poco a llega a su fin ya que no puede expandirse ni crecer más debido a la escasas de recursos y por la decadencia de sus capacidades y medios de administración de lo público; a esto se suman los procesos de corrupción de los funcionarios y las presiones de las entidades crediticias internacionales que exigen emprender una revisión a fondo de lo que es la actividad estatal con la finalidad de garantizar el retorno de sus aportaciones.

De ahí que la categoría reforma y descentralización del Estado ligado a las condiciones del mercado internacional empieza a tomar forma y se extiende por todas las latitudes mundiales, apuntando a al surgimiento d ellos que luego se conocería como el *Estado Socialmente Necesario*, buscando que este nuevo ente administrativo responda adecuadamente a las condiciones estructurales del mundo globalizado. Según (Uvalle, 1994).

El Estado reformado es el Estado Socialmente Necesario, el cual se caracteriza por desarrollar actividades relacionadas con la coordinación, el apoyo, la cooperación y el estímulo en favor del mercado, la sociedad y las organizaciones públicas. Es un Estado que no desplaza a la sociedad ni las energías creadoras de sus organizaciones civiles. Es un Estado que promueve y regula para no constituirse en propietario o gran administrador de la vida económica y social, sino para armonizar las iniciativas de los agentes del mercado con la útil y conveniente acción gubernamental.

Para ello ha impulsado políticas de privatización, desregulación, liberación y desburocratización que tienen por objeto depurar sus zonas administrativas, mejorar su capacidad financiera y devolver a la sociedad lo que le corresponde y sabe hacer; dedicando especial atención al renglón de los bienes públicos^ y las estatalidades. Es un



Estado que impulsa una economía de costos compartidos donde el ciudadano es contribuyente, cliente y consumidor de bienes y servicios públicos. Es un Estado donde el sentido público de la economía es la base para considerarla como parte del hogar común que es la vida ciudadana. Es un Estado que no guarda una relación desbalanceada con la sociedad, sino que se erige en favor de ella como un medio para alcanzar el desarrollo y no en una carga que consume y agota irracionalmente el excedente económico.

Es un Estado que concibe el bienestar social no a partir de costosas estructuras administrativas, sino con el impulso de programas que son producto no en sí de la actividad del Estado que es la administración pública, sino de su capacidad de gestión para diseñarlos y ejecutarlos. En este sentido, es un Estado que confiere a la función de gobierno prioridad sobre la de administrar. Es un Estado donde la gestión de los programas sociales se realiza por consenso, participación y corresponsabilidad (pp. 140 -141).

De este modo, la gestión y misión de los gobiernos de turno, empieza a rebasar el ámbito de lo público - estatal para empezar a relacionarse con otros sectores de la sociedad como las organizaciones sociales, empresas privadas y Organizaciones no gubernamentales (ONG).

En este contexto, la Gerencia Social tiene una concepción descentralizada, incorporando en la gestión a los gobiernos locales, provinciales y regionales, pero también considerando la participación comunitaria para la mejor atención y solución de las necesidades sociales debido a que el bienestar social no es solo una tarea del Estado central, sino de todos los actores sociales, públicos y privados.

Con base en lo expuesto, el contexto de Gerencia Social en cuanto método de gobierno es el siguiente: 1. Los recursos públicos son escasos para atender demandas en competencia; 2. Se impone, por ello, adoptar el criterio de agenda de gobierno para la formulación de

los programas sociales masivos; 3. El gobierno es un coordinador del esfuerzo y la cooperación social; 4. Considerar la participación de los sectores marginados y pobres para remontar sus difíciles condiciones de vida; 5. Establecer patrones de eficiencia y productividad para que la rehabilitación de las condiciones de vida permita superar la pobreza y sea factible con reentrenamiento y capacitación; 6. Organizar o reorganizar equipos de profesionales con visión multidisciplinaria para atacar los males sociales como el desempleo, la insalubridad, la drogadicción y la deficiente alimentación; 7. Introducir y aprovechar el uso de tecnologías para reactivar el abatimiento de condiciones de pobreza y pobreza extrema (Uvalle, 1994, p. 145).

En este contexto de análisis se entiende por Gerencia Pública a “la capacidad de llevar a cabo lo propuesto desde el Estado, de actuar gubernamentalmente para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida hoy tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso” (Blogia.com, 2010).

En este campo se propicia la implementación y comprensión de cualquier tipo de procesos, prácticas y experiencias que promuevan una mejor forma de gestión y utilización de los recursos públicos por parte de las entidades de gobierno, propiciando que los programas y proyectos de desarrollo social contribuyan directa y significativamente a mejorar las condiciones de vida de la población y a la reducción de las desigualdades sociales, contribuyendo a la reducción y/o mitigación de la pobreza extrema y al fortalecimiento de la democracia y de gobiernos y Estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público (Mezones et al., 2005, p. 16).

### **2.1.2 La Nueva Gerencia Pública (NGP)**

A partir de los años 90 empiezan a desarrollarse una serie de criterios que impulsan los llamados procesos de “modernización del Estado” que buscan entre otras cosas un acercamiento con la gente a través de la implementación

de un modelo de gestión guiado por criterios de un servicio público más transparente, eficaz, eficiente con participación social y comunitario que le permitan al Estado y a los gobernantes recuperar la legitimidad y confianza popular perdida en periodos anteriores.

En este contexto surge el enfoque de Nueva Gerencia Pública (NGP), que busca el funcionamiento de una administración que de respuestas inmediatas a las necesidades reales de la población con el menor costo posible tal y como lo plantean (Aguilar y Parra -Fonseca, 2024):

La implementación del modelo de la NGP emerge a modo de una respuesta innovadora a estos retos, enfocándose en la optimización de los recursos mediante la incorporación de prácticas y estrategias provenientes del sector privado (p. 900).

En tal sentido, identifican al menos cuatro modelos de NGP, los cuales, a la vez que se apartan del patrón tradicional de la administración pública, presentan características distintivas: 1. El manejo de la eficiencia; 2. Achicamiento y descentralización; 3. En busca de la excelencia; y 4. Orientación al servicio público.

### **2.1.3 Enfoques de la Nueva Gerencia Pública (NGP)**

- La NGP propone optimizar las capacidades administrativas de los funcionarios públicos contribuyendo a la productividad, eficiencia y transparencia de la gestión de los gobiernos.
- Para la Nueva Gerencia Pública el diseño de las políticas públicas es un proceso diferente y muy aparte de su implementación, busca substituir la burocracia y autoridad tradicional de los gobiernos por métodos que generen competencia e incentivos financieros, sociales y políticos, siendo su finalidad principal el logro de metas y resultados claros y beneficiosos para la población. x

- La NGP propone que los administradores del gobierno sean más flexibles frente a las demandas de la ciudadanía en procura de alcanzar las metas establecidas por los planes, programas y proyectos gubernamentales.
- La NGP aplica medidas de ajuste, utilizando las herramientas administrativas propias del sector privado en procura de mejorar la gestión, productividad y eficiencia del gobierno de turno.

Por lo expuesto, la NGP tiene como ideas centrales las siguientes característica: Búsqueda de mayor productividad, eficiencia y eficacia de las instituciones públicas; generación de mayor confianza de lo público en el mercado; orientación hacia el servicio social; mayor descentralización de gobiernos nacionales a subnacionales.; incremento de la capacidad de los funcionarios en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, e implementación de estrategias más eficaces para mejorar la responsabilidad de los funcionarios en la búsqueda de los mejores resultados.

#### **2.1.4 Las Políticas Públicas**

Antes de definir el significado de lo que son las políticas públicas es conveniente tener clara la idea de lo que es una política; en este sentido tal y como lo plantea (Campos Escobar, 2016):

“Las Políticas, son acciones o planteamientos emitidos por un gobierno o Estado que buscan como dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad; como señala Chandler y Plano se pueden entender como uso estratégico de recursos para resolver los problemas nacionales” (p. 3):

Es decir, las políticas públicas brindan a un gobierno o a un Estado la posibilidad de cumplir las propuestas hechas a la población en un contexto político – electoral en procura de dar solución a los problemas más urgentes de la nación.

En este contexto de análisis (Pallares, 1988) plantea que:

Las Políticas Públicas son “*el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos*”. Esta definición debe completarse con algunas consideraciones:

1. En primer lugar, las políticas públicas deben considerarse como un "proceso decisional", es decir, configuradas por un conjunto de acciones y de decisiones a tomar en el transcurso de un momento temporal, más allá del inicial período de elaboración de las políticas. En este momento, además, las decisiones siguen normalmente una secuencia racional ...
2. Debe tenerse en cuenta, en segundo lugar, la sugerencia de Hecló (1972), cuando plantea que «una política puede consistir también en lo que NO se está haciendo». Ello puede ser consecuencia de errores involuntarios, de decisiones deliberadas de no actuar sobre una determinada cuestión, de bloqueos políticos en las instancias de decisión o incluso de ni siquiera plantearse la posibilidad de toma de decisiones sobre una cuestión determinada, ya sea por lo que se ha venido llamando 'reacciones anticipadas' o, a un nivel más profundo, por la asunción de las premisas sobre las que se fundamenta el actual *statu quo* (p. 143)..

Según el autor, las políticas públicas son las acciones que realiza un gobierno a través de sus instituciones y funcionarios en el periodo de tiempo para el cual fue electo, debiéndose considerar también el hecho de que, si el mismo gobierno no hace nada, esa acción también es considerada una política gubernamental.

Por otro lado, según (Correa, 2020):

Las Políticas Públicas se pueden entender como el ámbito privilegiado de realización del “pacto” entre Estado y sociedad. Un nuevo papel del Estado, en el sentido de hacerlo más ágil y organizador. Se puede

rescatar el sentido participación entre estos dos actores, pero el objetivo final de beneficio a la sociedad es como lo veremos más adelante un punto que muchas veces queda olvidado, de aquí el fracaso de muchas Políticas Públicas. Cabe resaltar que no todo es asunto público y de lo público no todo se convierte en política y, actualmente asuntos públicos están siendo atendidos sola y únicamente por el gobierno (Correa, 2020, pp. 15 - 16).

Los componentes principales de toda política pública son:

1. Los principios, es decir la ideología de sus mentalizadores, los argumentos teóricos, técnicos y socioeconómicos que la sustentan.
2. Los instrumentos requeridos para su diseño e implementación, normas legales, financiamiento, y los mecanismos de prestación de las políticas.
3. Los servicios, acciones y beneficios que promueve y pretende alcanzar la política.

### **Objetivo de la Política Pública**

En el contexto de la gestión del desarrollo social algunas políticas públicas inciden en el accionar de ciertas organizaciones sociales y comunitarias en razón de que pueden volverse potencialmente aliadas o declaradas amenazas para el cumplimiento de sus objetivos y sus agendas de trabajo; tal situación puede suceder cuando en algunos grupos sociales o entidades de gobierno, predominan intereses personales y no comunitarios que de ninguna manera quieren ser afectados por la implementación de las políticas públicas. Por lo expuesto, es muy conveniente que la implementación de políticas públicas tenga el aval y la participación activa de la ciudadanía en su proceso de implementación siendo esta participación comunitaria muy importante para contar con políticas públicas socialmente relevantes y ejecutable.

La construcción e implementación de políticas públicas efectivas requieren de alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones del sector público y

privado, esto significa que en todo proceso de gestión social que requiera políticas públicas deben estar presentes estos dos actores dado que al final ambos puedan aportar propuestas, pero también pueden ser afectados positiva o negativamente.

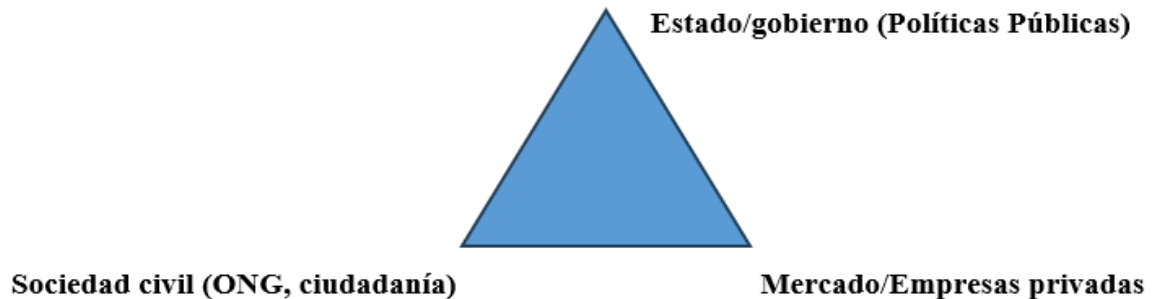
Palumbo sostiene que la política pública casi siempre busca forzar o posibilitar que la gente haga cosas que, de otro modo, no haría. Vamos a suponer que esto es correcto ... Entonces, lo que el formulador de la política está haciendo no es otra cosa que detectar qué "cosas" podrían producir los cambios en el comportamiento de la población ... (Salazar-Vargas, 2018, p. 45).

La cita anterior confirma que el cambio de conducta de los grupos, organizaciones, instituciones y de la misma gente es influenciado por la implementación de políticas públicas por lo que dichos actores deben ajustarse a dicha política que de alguna manera marcan el rumbo de la sociedad hacia el contexto del desarrollo y la gestión social.

Triangulando el proceso de implementación de la política pública, se puede decir: que en la parte superior del triángulo se encuentra el actor estatal (Estado - Gobierno) que es el planificador, diseñador e implementador de la política; asimismo, en la base del triángulo se encuentran tanto las organizaciones de la sociedad civil (ONG, comunidades y ciudadanía) y las organizaciones privadas (mercado de bienes y servicios /empresas), tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 1**

**Ciclo de implementación de las políticas públicas**



**Fuente y elaboración:** El autor

**Elementos de cierre de la clase**

**Conclusiones:**

- La Gerencia Pública centra su accionar en los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de las acciones de las instituciones y organizaciones del sector público,
- El Estado Socialmente Necesario desarrolla actividades relacionadas con la coordinación, apoyo, cooperación y estímulo en favor del mercado, la sociedad y las organizaciones públicas.
- La Gerencia Pública propicia la implementación y comprensión de conocimientos y experiencias que promueven una mejor forma de gestión y utilización de los recursos públicos por parte de las instituciones y funcionarios del gobierno
- La Nueva Gerencia Pública (NGP) surge en los años 90, contribuyendo al desarrollo del denominado proceso de modernización del Estado.
- La NGP aplica medidas de ajuste, utilizando las mismas herramientas administrativas del sector privado en procura de mejorar la gestión, productividad y eficiencia del gobierno de turno.



- Las Políticas Públicas, son acciones o planteamientos emitidos por un gobierno o Estado que buscan dar respuestas a las demandas de la sociedad, brindando al gobierno y sus funcionarios la posibilidad de cumplir las propuestas hechas en un contexto político - electoral.
- Las Políticas Públicas se pueden entender como el ámbito privilegiado de realización del "pacto" entre Estado y sociedad.

**Actividades:**

1. Organizar grupos de trabajo de 4 estudiantes, revisar libros y/o artículos científicos e investigue lo siguiente:

- El ciclo de las políticas públicas
- Identifique 3 diferencias entre Gerencia social del sector público y del sector privado
- Investigar por qué son importantes las políticas públicas e identifique 3 políticas públicas que se apliquen actualmente en Ecuador
- Elabore una presentación de diapositivas con los resultados de la investigación y socialice la tarea

2. Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

3. Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:**

**2.2 La Gerencia de Proyectos**

**Objetivo de clase:**

Comprender la definición y antecedentes históricos de la Gerencia de Proyectos en el contexto del actual desarrollo social, económico y político del Estado contemporáneo, mediante la revisión de planteamientos teóricos y conceptuales de diversos autores clásicos y contemporáneos, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

¿Qué se entiende por Gerencia de Proyectos?

¿Desde cuándo existe la Gerencia de Proyectos?

¿Por qué es importante la Gerencia de Proyectos de Desarrollo?

¿Quiénes son los actores principales de la Gerencia de Proyectos?

¿Cuál es el Ciclo de la Gestión de los programas y proyectos de desarrollo?

### **2.2.1 Definición y antecedentes históricos de la Gerencia de Proyectos**

Como se dijo en páginas anteriores, la Gerencia de Proyectos es considerada una poderosa herramienta de gestión que permite: administrar, organizar y optimizar los recursos requeridos para la implementación de un proyecto.

En este contexto de análisis, según (Basgal, 2008) la Gerencia de Proyectos es;

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto, con el objetivo de atender sus necesidades. Para obtener éxito en esta actividad, es necesario un conjunto de conocimientos y capacidades:

- Metodologías de Gerencia de Proyectos, de forma de tener un proceso estructurado para la conducción de proyectos;
- Prácticas y conocimientos de Gerencia de Personas, de forma de poder extraer el máximo de desempeño de su equipo de proyecto;

- Comprensión de los impactos humanos y comportamentales envueltos con la implementación de proyectos, y metodología para lidiar con los Stakeholders;
- Prácticas y conocimiento de las áreas de aplicación del proyecto (p. 8).

En la práctica se puede decir que tiene una larga trayectoria histórica venida desde los tiempos de la construcción de las pirámides egipcias, sin embargo su accionar como disciplina teórica, técnica y metodológica empieza en la primera mitad del siglo XX y se consolida en los años 80.

Según la Escuela de Organización Industrial (EOI) institución pública de España vinculada al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, conocida por ser la primera escuela de negocios de España. (2013):

Inicialmente los proyectos eran administrados con métodos y técnicas informales, basados en los gráficos Gantt – una representación gráfica del tiempo basada en barras, útil para controlar el trabajo y registrar el avance de tareas. En los años 50, se desarrollaron en Estados Unidos dos modelos matemáticos: PERT (Program Evaluation and Review Technique, técnica para evaluar y revisar programas, desarrollado por la Marina) y CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica, desarrollado por DuPont y Remington Rand, para manejar proyectos de mantenimiento de plantas). El PERT/CPM es, hasta la fecha, la base metodológica utilizada por los gerentes de proyectos profesionales.

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa que cualquier proyecto, sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas. Es esta organización la que dicta los estándares en esa materia.

En los años 90 el proceso de globalización económica crece vertiginosamente situación que ocasiona una ampliación de los mercados tanto a nivel nacional como internacional lo que genera a nivel empresarial, institucional y estatal un

aumento de la competitividad, por lo que varias empresas vieron afectadas su estabilización y desarrollo futuro: En ese ambiente de acuerdo con (Basgal, 2008) repensar la organización, a través del desarrollo de planos estratégicos, se ha vuelto imperioso. Los planos estratégicos de las organizaciones determinan directrices de 2 tipos:

1. Operacionales, donde se determina lo que se desea como resultado de la operación de la organización - metas de ventas, de mercado, resultados esperados de costos, giro de mercancías, etc.
2. De desarrollo, donde se especifica todo lo que se debe hacer de nuevo en la organización - un nuevo producto, un nuevo mercado, un nuevo sistema, una nueva estructura organizacional, etc. Todo lo que es nuevo significa un cambio que debe ser implementado.

Las directrices de Desarrollo necesitan ser tratadas de forma estructurada y controladas, de tal modo que se agilice y garantice el éxito en su implementación. Para tal, es fundamental la existencia de una metodología que garantice la implementación de los cambios según (p. 4).

### **2.2.2 Actores de la Gerencia de Proyectos**

Como todo asunto teórico, técnico y metodológico esta disciplina requiere de recursos humanos que permitan ejecutar las diversas acciones, tareas y actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos, metas y logro de los resultados del proyecto, en este sentido y dependiendo del tipo de proyecto varios son los actores o recursos humanos que requiere este proceso gerencia, entre los que se pueden anotar los siguientes:

- **Director de proyecto:** Es la persona responsable de la gestión y ejecución del proyecto dentro del marco asignado.
- **Personal de apoyo:** Son los profesionales o trabajadores de los diferentes departamentos o instancias de ejecución que están asignados al proyecto, a tiempo parcial o completo.

- **Personal de compras:** Son las personas requeridas para realizar adquisiciones de material o servicios que requiera la implementación del proyecto.
- **Personal de ventas:** En el caso de proyectos productivos se requiere personal de ventas para atender y suministrar información del proyecto a los clientes y/o usuarios del proyecto, fortaleciendo la relación con el cliente.
- **Personal de logística:** Si el proyecto requiere el suministro de productos y dependiendo del destino y tamaño de producto se debe involucrar a este tipo de personal.
- **Clientes /usuarios/ beneficiarios:** este tipo de actores de la gerencia de proyectos son en última instancia el personal externo al proyecto , es decir son aquellas personas que utilizarán el producto o beneficios que generará el proyecto en su proceso de implementación.
- **Otros:** Dependiendo del tipo y tamaño del proyecto y la empresa puede haber otros actores como el personal de servicios, de patentes, autoridades, encargado de otorgar la certificación, etc.

### **2.2.3 Gestión de programas y proyectos de desarrollo social**

Los programas de desarrollo son considerados un conjunto de acciones y estrategias requeridos para contribuir al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las poblaciones de un determinado territorio, comunidad o Estado de forma integral y sostenible. En términos generales los programas de desarrollo requieren para su ejecución un considerable tiempo ya que deben estar dirigidos a toda la sociedad, sin embargo como en ocasiones los recursos económicos y técnicos de los países son escasos, no se puede atender a todo el conglomerado social debiéndose "focalizar" la atención a los grupos más vulnerables para poder atender sus necesidades prioritarias de vida, salud, alimentación, trabajo, etc., aún no satisfechas.

Las características generales de un programa de desarrollo son:

1. Diagnóstico e identificación del o los problemas que pretende resolver el programas
2. Objetivos y metas
3. Responsabilidad institucional
4. Procedimientos teóricos, técnicos, metodológicos y legales
5. Tiempos de ejecución y responsables de la ejecución (personal /institucional/legal)
6. Fuentes de financiamiento
7. Bases de participación social organizada
8. Instrumentos de evaluación y control
9. Comunicación confiable.
10. Selección de una metodología de planificación y ejecución
11. Desarrollo y codificación del producto.
12. Integración y pruebas para el ajuste de la implementación.
13. Implementación y despliegue del programa
14. Operaciones y mantenimiento.
15. Seguimiento y Evaluación

El ciclo de la gestión de los programas de desarrollo es el siguiente:

### **1. Diagnóstico sobre la Pobreza y los pobres**

¿Quiénes son?, ¿Dónde se localizan?; ¿Cómo viven? ; ¿Por qué son Pobres?; ¿Qué necesitan?; ¿Qué están dispuestos a hacer?, etc.

### **2. Diseño de Programas (estructura)**

Objetivos; logros; productos, servicios; actividades, insumos

### **3. Evaluación de Programas**

Logros; impacto; eficiencia (costo); efectividad (logros); relevancia; sostenibilidad.

Por su parte los proyectos de desarrollo son herramientas de planificación que por lo general están dirigidos a la consecución de un resultado importante y que requieren un periodo determinado de tiempo para su ejecución.

**Las características fundamentales de un proyecto de desarrollo son;**

1. Se ejecuta una sola vez
2. Tiene un principio y un final
3. Los costos y tiempos deben estar bien definidos
4. Los criterios de calidad debe ser cuantificables
5. debe tener objetivos específicos medibles y tangibles en el tiempo
6. se debe definir claramente las actividades inter - relacionadas
7. Definición de empresas e instituciones inter - relacionadas
8. Puede tener relación con otros proyectos

**El ciclo de gestión de un proyecto se compone de los siguientes momentos:**

1. Organización y programación del proyecto (preparación de la ejecución).
2. Control de la ejecución (tiempo, costo, cantidad, calidad)
3. Cierre o fin del proyecto (evaluación de los productos y propósitos alcanzados)

**Los instrumentos mayormente utilizados en la gestión de proyectos son:**

1. Documento del proyecto
2. Marco lógico del proyecto
3. Cronograma de trabajo
4. Presupuesto y estados financieros
5. Indicadores de avance

6. Parámetros de calidad y especificaciones técnicas

7. Informe de resultados

8. Herramientas informáticas

Por lo expuesto se puede decir que la Gestión de programas y proyectos es una disciplina que estudia el planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos requeridos para alcanzar uno o varios objetivos.

El desafío principal de la Gestión de programas y proyectos es alcanzar los objetivos y metas propuestos inicialmente en el tiempo requerido y con los recursos previamente establecidos, en segundo lugar está el desafío relacionado con la optimización y asignación de recursos necesarios asignados por las entidades responsables, Además existen otras limitantes y desafíos antrópicos y naturales relacionados con la realidad social de los beneficiarios, desastres y fenómenos naturales no previsibles, etc.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- La Gerencia de Proyectos es una herramienta de gestión que permite: administrar, organizar y optimizar los recursos requeridos para la implementación de un proyecto.
- Los antecedentes históricos de la Gerencia de Proyectos se remontan a los tiempos de la construcción de las pirámides egipcias.
- Son varios los actores que participan en la gestión y administración de un proyecto, ya que requiere de profesionales y personal operativo que conozca y desarrolle procesos teóricos, técnicos, metodológico y prácticos que permitan ejecutar las diversas acciones, tareas y actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos, metas y logro de los resultados del proyecto



- Los programas y proyectos de desarrollo son considerados un conjunto de acciones y estrategias requeridos para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las poblaciones beneficiarias de los mismos, en un determinado territorio, comunidad o Estado de forma integral y sostenible
- El desafío principal de la gestión de programas y proyectos es alcanzar los objetivos y metas propuestos inicialmente en el tiempo requerido y con los recursos previamente establecidos en la planificación de estos.

### **Actividades:**

**1.** Organizar grupos de trabajo, revisar libros y artículos, científicos e indagar lo siguiente:

- Definir y caracterizar la pobreza económica
- ¿De qué manera los programas y proyectos pueden reducir o eliminar la pobreza económica de la población de un determinado territorio?
- En el Ecuador: ¿Dónde se localizan los pobres actualmente?
- Según el criterio del grupo: ¿Cómo se puede reducir o eliminar la pobreza en Ecuador?
- Elaborar una presentación en diapositivas y socializar los resultados de la investigación en la próxima sesión de clase

**2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**3.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** La Cooperación para el desarrollo y la participación comunitaria

## **2.3 La Cooperación para el desarrollo y la participación comunitaria**

### **Objetivo de clase:**

Identificar las características e importancia de la Cooperación para el desarrollo, y la participación ciudadana en el contexto del Estado contemporáneo, a través de la revisión de documentos teóricos y experiencias

gubernamentales, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes .

### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué se entiende por cooperación para el desarrollo?
- ✓ ¿Para qué sirve la cooperación para el desarrollo?
- ✓ ¿Cuáles son los organismos internacionales de cooperación para el desarrollo que existen en la actualidad?
- ✓ ¿Cuáles son los organismos nacionales de cooperación para el desarrollo que existen en el Ecuador?
- ✓ ¿Qué tipos de cooperación para el desarrollo existen?
- ✓ ¿Qué es la participación ciudadana?

### **2.3.1 La Cooperación para el desarrollo**

La cooperación o contribución para alcanzar el desarrollo de los pueblos puede ser definida desde diferentes criterios; así desde el punto de vista de Pauselli (2013) citado por (Mero Loo y Chaparro Salinas, 2023) la define como un: "fenómeno que abarca los estudios del desarrollo, pero también las relaciones internacionales, al ser transferencias de recursos de unos Estados a otros, comprendidos dentro de las políticas exteriores de los primeros" (p. 48).

Por otro lado, según el autor citado y considerando el punto de vista tradicional una definición de cooperación para el desarrollo según Gómez y Sanahuja (1999) sería aquella actividad que comprende la ejecución de un conjunto de acciones ejecutadas por: "actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso

económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible” primeros” (Mero Loo y Chaparro Salinas, 2023, p. 48).

La cooperación para el desarrollo sería toda actividad vinculada a proveer de recursos provenientes tanto del sector público como privado de diversos Estados u organismos internacionales para ayudar a los países más pobres denominados del tercer mundo y que según los expertos debe cumplir con cuatro criterios principales para ser considerada como verdadera cooperación para el desarrollo:

**1. La cooperación debe tener como propósito fundamental apoyar en la resolución de las prioridades de desarrollo nacional e internacional de los países:**

Por ejemplo: todo proceso de cooperación o ayuda internacional debe contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible u otros acuerdos internacionales o regionales establecidos en el ámbito del desarrollo y ayuda internacional.

**2. La cooperación para el desarrollo No debe perseguir lucro de ninguna naturaleza:**

este criterio hace referencia a que todo el tipo de ayuda que los Estados o entidades de ayuda internacional realicen lo deben hacer sin ánimo de lucro o esperando algún beneficio.

**3. La cooperación para el desarrollo debe centrar su ayuda exclusivamente en favor de los países en vías de desarrollo:**

Es decir la ayuda internacional debe tener como propósito la creación de nuevas oportunidades para que los países pobres o en vías de desarrollo puedan en un futuro cercano alcanzar mejores condiciones de vida para sus poblaciones, superando las diversa trabas políticas, estructurales y burocráticas que actualmente limitan el desarrollo de los países pobres

**4. La cooperación para el desarrollo se fundamenta en relaciones de colaboración y ayuda que deben procurar mejorar la situación de los países en desarrollo:**

es decir la ayuda dada y/o recibida debe ser de colaboración no jerárquicas entre los países asociados internacionalmente

que deben comprometer sus recursos y capacidades en favor de los objetivos de desarrollo nacional.

### **Tipos de cooperación para el desarrollo**

Cuando se habla de ayuda o de cooperación internacional proveniente de países desarrollados casi siempre se considera que ese tipo de apoyo debe ser fundamentalmente económico - financiero o de asistencia oficial para el desarrollo; sin embargo este tipo de cooperación, apoyo o ayuda va más allá de lo estrictamente financiero, identificándose al menos tres tipos o formas de apoyo o de cooperación internacional para el desarrollo: Así, según (Alonso y Glennie, 2015) la cooperación para el desarrollo puede ser de tres tipos:

#### **TIPO 1: Transferencias financieras (y contribuciones en especie):**

Cuando se habla de «ayuda», la mayoría piensa en las transferencias financieras. Para bien o para mal, la ayuda sigue constituyendo el pilar de la cooperación para el desarrollo, posiblemente porque es la actividad más fácil de medir. En la reunión sobre financiación para el desarrollo que se celebrará próximamente en Addis Abeba, es probable que las transferencias financieras sean de nuevo protagonistas de los debates en torno a la CD. No aumentar la cantidad de las transferencias desde los países más ricos a los países más pobres dificultaría gravemente los progresos en otras áreas de interés creciente (tales como el fomento de la capacidad) y en las cuestiones más sistémicas que requieren un cambio normativo (por ejemplo, es complicado garantizar la estabilidad económica si no se dispone de fondos para imprevistos que permitan hacer frente a las crisis de liquidez).

Aunque las contribuciones en especie han sido habituales en el pasado (entre ellas, la ayuda alimentaria y la entrega de ropa), este enfoque ha sido objeto de críticas porque puede resultar poco rentable y perjudicial para el mercado nacional de los países beneficiarios. Por

ese motivo, la CD en especie parece estar perdiendo presencia en los últimos tiempos

## **TIPO 2: Apoyo a la capacidad:**

Numerosos países están superando poco a poco la pobreza económica extrema y ascendiendo en la escala de ingresos. Aunque dependerán en menor medida de las transferencias financieras y las contribuciones en especie, todavía puede beneficiarse de otras formas de cooperación para el desarrollo. Es probable que el fomento de la capacidad, durante mucho tiempo parte integrante de la ayuda, adquiera importancia en los años venideros, a consecuencia de los cambios en la agenda internacional y de que los ODS abordan un conjunto mucho más amplio de cuestiones que los ODM. Según los datos del Comité de Asistencia para el Desarrollo, servicios como la capacitación y el fomento de capacidades representaron el 10% de la AOD en 2013, cuando en la década de 1980 se situaba cerca del 25%; su porcentaje es mucho mayor en la cooperación Sur - Sur, en torno al 75% (DAES, 2014).

Entre las líneas de actuación más importantes en este ámbito cabe destacar tres:

**Recursos organizativos y humanos:** Si bien anecdóticamente se han logrado muchos éxitos a lo largo de los años, en líneas generales predomina el pesimismo sobre la contribución que los agentes externos pueden realizar en un ámbito complejo como el de los recursos organizativos y humanos, muy dependiente del contexto y a menudo difícil de entender. Este campo de trabajo sigue siendo prioritario para los agentes de la CD, pero más a causa de su importancia reconocida que de la confianza en su repercusión.

**Cooperación tecnológica:** Una de las quejas frecuentes en el ámbito del desarrollo en los últimos decenios ha sido que los países avanzados

no han transferido la tecnología a los menos avanzados con toda la eficiencia que deberían. Se trata de un aspecto cada vez más pertinente, pues la comunidad internacional quiere ayudar a los países en desarrollo en especial a los países de ingresos medianos (PIM) a sacar partido del salto tecnológico, por ejemplo, para abandonar las tecnologías basadas en combustibles fósiles y reemplazarlas por otras sostenibles (DAES, 2013).

**Puesta en común de experiencias normativas:** A lo largo de los años, la relación entre la cooperación para el desarrollo y las políticas aprobadas por los países en desarrollo ha recibido muchas críticas por dos razones principales: el contenido de las recomendaciones a veces ha sido equivocado, y los medios para aplicar las políticas que los organismos de CD consideraban correctas han sido demasiado bruscos. En respuesta directa a este último problema de la «condicionalidad», los agentes de la cooperación Sur - Sur se han autoimpuesto el respeto de los procesos normativos nacionales.

### **TIPO 3: Cambio normativo:**

Se reconoce desde hace tiempo que algunas de las cosas más importantes que los países más ricos pueden hacer para ayudar a los países más pobres no tienen tanto que ver con la transferencia de capital o conocimientos como con un cambio de las normas y las actividades (tanto nacionales como internacionales) que impiden que los países pobres salgan de la pobreza y los condenan a depender de una ayuda constante. En el plano nacional, el cambio normativo implica, entre otras medidas, examinar las políticas públicas a la luz de su repercusión en la agenda para el desarrollo, impulsar las complementariedades y evitar conflictos entre ellas. En el plano internacional, supone elaborar normas habilitadoras de una gobernanza mundial que defienda una distribución más equitativa de las oportunidades de desarrollo entre los países y las personas, y una provisión eficiente de los bienes públicos internacionales (pp. 2 - 3).

Entre los principales organismos de cooperación internacional para el desarrollo que existen actualmente tenemos:

Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Fondo Monetario Internacional (FMI)

Organización Mundial de Comercio (OMC)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Organización Mundial de la Salud (OMS)

Banco Mundial (BM)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Club de Paris

Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD)

Asociación Internacional de Fomento (AIF)

Corporación Andina de Fomento (CAF)

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE)

Embajadas de países establecidas en varios Estados

Fundaciones y ONGs de ayuda internacional

Entre otros.

### **2.3.2 La participación comunitaria**

En todo proceso de gestión social es necesario la participación de varios actores tanto públicos como privados y comunitarios; por lo tanto, es importante entender que la participación comunitaria se convierte en una acción fundamental para alcanzar el desarrollo social de los pueblos

En el contexto de la implementación de políticas públicas y gestión social de programas y proyectos de desarrollo, (Pinho De Oliveira, 2016) considera que la participación comunitaria:

... es una postura social de construcción colectiva de propuestas de desarrollo que se fundamentan en las necesidades de las poblaciones. Es un proceso de identificación de necesidades y de formulación de alternativas que cuenta con la participación de los actores sociales que se articulan en torno a la gestión del desarrollo.

La participación implica momentos de organización, planeación, liderazgo, de preparación y evaluación de proyectos y de comunicación. 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. Las circunstancias sociales, económicas, políticas y culturales que hoy afronta la sociedad latinoamericana requiere la construcción de comunidades participantes de su desarrollo con visión de futuro, con cultura política y con capacidad para ejercer la Gerencia Social

Las comunidades excluidas socialmente en América Latina están llamadas a afrontar el reto de asumir la tarea liberadora de su propio desarrollo para poner en primer plano la necesidad de la inversión social de los gobiernos locales, de los gobiernos regionales, de los gobiernos nacionales, de los organismos mundiales y de las organizaciones no gubernamentales, para construir una sociedad



organizada que interactúe con el Estado y con otras entidades, a través de la consolidación de redes de actuación social y política de las comunidades (pp. 13 - 14).

La cita anterior permite entender con claridad la importancia de la participación comunitaria en el contexto del accionar práctico de la Gerencia Social y la implementación de programas y proyectos de desarrollo social, en razón de que en muchos países los gobernantes excluyen el accionar comunitario no solo en la toma de decisiones sino también en la planificación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos de desarrollo, considerándose casi siempre solo la intervención de inversionistas privados y técnicos afines al gobierno nacional tal y como lo mencionan (Valencia y Brendan, 2023):

Ante la incapacidad de los inversores privados y del gobierno de cerrar la brecha entre las zonas rurales y urbanas, la gestión comunitaria representa una verdadera alternativa a los modelos dominantes. En particular, se ha establecido en las zonas rurales y ha demostrado su capacidad para abastecer a las poblaciones más pobres en las zonas más remotas, así como en las afueras de las ciudades, donde otros proveedores de servicios han fracasado. Sin embargo, las políticas públicas actuales siguen poniendo en peligro la sostenibilidad de este modelo de gestión que también ha demostrado su eficacia en términos de prevención y resolución de conflictos. Efectivamente, su particular modo de funcionamiento, basado en lógicas de inclusión y participación democrática, contribuye considerablemente a reforzar el tejido social de las comunidades (p. 97).

En conclusión: la participación comunitaria se convierte en una práctica importante de la gestión social ya que contribuye a la identificación de los problemas y necesidades más latentes de la población asentada en territorios urbanos y rurales marginados del desarrollo socioeconómico, brindando experiencias necesarias para una adecuada y real planificación del desarrollo

en contextos democráticos, promoviendo la implementación de planes, programas y proyectos sociales, económicos, productivos, de salud, de infraestructura, etc.; es el proceso social que permite que grupos de población identificados comúnmente con algún problema o necesidad y que viven en una misma comunidad, toman decisiones y establecen mecanismos para que las autoridades e instituciones gubernamentales atiendan sus requerimientos de manera eficaz, eficiente y oportuna.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- La cooperación para el desarrollo es una actividad que realizan Estados u organismos nacionales o internacionales del sector público o privado encaminada a proveer de recursos económicos o de otra para ayudar a los países más pobres.
- Existen varios tipos o formas de cooperación entre los que se anotan los siguientes: transferencias financieras o en especies, apoyo a las capacidades profesionales, cooperación tecnológica, apoyo para cambios normativos o legales,
- Existen organismos de cooperación internacionales como el Banco Mundial, el F:M:I, el BID, la O.M.S. FAO, UNESCO, entre otras.
- La participación comunitaria es un procedimiento de gestión social que permite alcanzar el desarrollo social de los pueblos.

#### **Actividades y tareas:**

1. Organizar grupos de trabajo e indagar sobre lo siguiente:
  - Entidades nacionales de cooperación para el desarrollo que existen en el Ecuador
  - Formas de participación comunitaria que existen actualmente

- Importancia de la participación comunitaria en la gestión de programas y proyectos de desarrollo
- 2. Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.
- 3. Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** Metodologías y enfoques para la gestión de proyectos de desarrollo social

## **2.4 Metodologías y enfoques para la gestión de proyectos de desarrollo social**

### **Objetivo de clase:**

Comprender el procedimiento técnico y metodológico aplicado en la gestión de proyectos de desarrollo social, a través de la revisión de libros, manuales y artículos científicos publicados por organismos de desarrollo, y autores clásicos y contemporáneos, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué es la gestión de proyectos?
- ✓ ¿Qué procedimientos o pasos comprende la gestión integral de Proyectos?
- ✓ ¿Cuáles son las metodologías de gestión de proyectos más utilizadas en la actualidad por los organismos de desarrollo nacionales e internacionales?

### **2.4.1 Metodologías para la gestión de proyectos**

En Gerencia Social, la gestión de proyectos es el procedimiento teórico, técnico y metodológico que puede definirse como el conjunto de metodologías utilizadas para planificar, diseñar, ejecutar, controlar, evaluar y dirigir un proyecto y comprende un cúmulo de operaciones específicas para lograr los objetivos y resultados esperados, es decir son responsabilidades y acciones necesarias para materializar los componentes, las actividades, el propósito y la finalidad del proyecto.

Según (Montes de Oca, 2022):

... un proyecto consiste en un conjunto único de procesos que se fundamentan en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, realizadas para lograr los objetivos del proyecto (International Organization for Standardization [ISO], 2012, p. 3). Además, los proyectos incluyen la búsqueda de una solución inteligente a un problema o necesidad y deben evaluarse en términos de conveniencia económica. Se debe asegurar que resuelvan una necesidad de manera eficiente, segura y rentable (Sapag et al., 2014, p. 1). Vale mencionar que existen proyectos sociales cuyo fin no será precisamente lucrativo, sino generar impactos sociales positivos (p. 3).

El ciclo de gestión comprende desde el diseño hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto. Actualmente se habla de Gestión Integral de Proyectos con enfoque Estratégico, considerándose a esta un argumento dinámico y permanente que comprende de manera articulada e interrelacionada la planificación, la ejecución y la evaluación de las acciones de los proyectos y/o programas de desarrollo que una institución u organización pública o privada ejecuta con la intención de generar resultados eficaces, eficientes y de calidad para la población beneficiaria.

Desde este punto de vista la gestión integral de Proyectos comprende:

**Planificación:** Identificación del problema y diseño de la propuesta

**Ejecución:** Implementación de actividades, cumplimiento de objetivos y resultados

**Evaluación:** Control, Indagación y valoración de los resultados alcanzados

Por otro lado, los objetivos de la gestión de proyectos serían:

- ✓ Gestionar el inicio y la evolución de un proyecto;
- ✓ Controlar y responder ante problemas que surjan durante un proyecto; y
- ✓ Facilitar la finalización y aprobación del proyecto.

La gestión está dirigida fundamentalmente a conseguir los objetivos establecidos en el documento del proyecto que conllevarán a proporcionar los beneficios requeridos por los beneficiarios de este.

Actualmente existen una serie de metodologías y enfoques para realizar gestión y administración de proyectos de desarrollo social, por lo que los expertos recomiendan elegir la metodología correcta, siendo esta selección el primer paso hacia el éxito.

Pero con tantos enfoques metodológicos que existen para gestionar las complejidades de un proyecto cómo se puede saber ¿cuál es la mejor?; en este sentido la gestión de proyectos precisa apoyarse en el uso de técnicas para minimizar errores y aumentar eficacias, por lo tanto entre las metodologías mayormente utilizadas para la gestión de proyectos de desarrollo social se encuentran las siguientes:

- ✓ La metodología de Planificación de Proyectos Orientado a Objetivos (ZOPP)
- ✓ La metodología de la Planificación Estratégica Situacional (PES), y
- ✓ La metodología del Marco Lógico (MML)

#### **2.4.2 La metodología ZOPP para la gestión de proyectos**

El ZOPP es la sigla de la denominación alemana "Zielorientierte Projektplanung" que significa Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos. Es una metodología que permite al grupo de trabajo definir en forma

consensuada todas las acciones a realizar para alcanzar los objetivos que se ha propuesto el proyecto. Esta metodología fue introducida oficialmente en 1983 por la Agencia de Desarrollo de Alemania GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit).

Los principios en los que se basa el ZOPP pueden resumirse del siguiente modo:

1. Consenso entre las partes implicadas sobre objetivos formulados claramente;
2. Ataque a la raíz de los problemas, analizando sus causas y efectos. y formulando objetivos factibles y efectivos;
3. Participación de las personas, grupos e instituciones implicadas.

### **Pasos de la metodología ZOPP**

1. Análisis de la participación (de los interesados, afectados, instituciones y sus intereses)
2. Análisis de problemas (Identificación del problema central, Análisis de las causas y efectos del problema central)
3. Análisis de objetivos
4. Análisis de alternativas (Identificación de soluciones alternativas potenciales)
5. Matriz de planificación del proyecto (Elaboración integral del proyecto. La matriz de Planificación del Proyecto resume en una página los siguientes aspectos esenciales de éste: Porqué se lleva a cabo el proyecto, ¿Qué se desea lograr con el proyecto?, Cómo se alcanzarán los resultados/productos del proyecto?, Qué factores externos son imprescindibles para el éxito del proyecto?, ¿Cómo se puede evaluar el éxito del proyecto?, ¿Dónde se pueden conseguir los datos necesarios para evaluar el éxito del proyecto?, ¿Cuánto costará el proyecto?)

### **2.4.3 La metodología de Planificación Estratégica Situacional (PES)**

Los antecedentes de la planificación Estratégica Situacional se los encuentra en los años setenta cuando diversos organismos de desarrollo y algunas grandes empresas transnacionales ven la necesidad de formular estrategias para ayudar a las empresas a posicionarse mejor en el mercado nacional e internacional.

Posteriormente en los años ochenta la Planificación Estratégica es fortalecida teórica, técnica y metodológicamente con el surgimiento del enfoque de la dirección estratégica que planteaba la integración del modelo clásico de la planificación estratégica vinculada al mercado con los estilos organizativos identificados con el mejoramiento continuo de las empresas.

“En el año dos mil aparecieron nuevas tecnologías, provocaron vértigo y turbulencias en los distintos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales; además, cambiaron las formas de administración, organización y gestión de los organismos públicos y privados hasta la actualidad” (Palacios Rodríguez, 2020, p. 59) .

La Planificación Estratégica Situacional hace referencia a los métodos de identificación de objetivos, y la elección de medios y acciones para llegar a alcanzarlos, por lo que aplicar adecuadamente la planificación estratégica y usar metodologías específicas de gestión de proyectos es determinante para una buena evaluación y sostenibilidad de planes, programas, proyectos y organizaciones complejas.

Existen muchas formas de hacer una planificación estratégica, pero casi siempre la elaboración de los planes pasa por una serie de pasos estandarizados que generalmente requieren plantear: “la filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto que forman parte del plan estratégico” actualidad” (Palacios Rodríguez, 2020, p. 60).

### **Pasos por seguir para una estructura de Planificación Estratégica:**

1. **Diagnóstico y evaluación actual de la situación problema (realidad actual):** es decir se debe investigar de manera general al contexto social, político, histórico, económico, etc. de problemática a intervenir.
2. **Misión institucional:** identificación del deber ser de la organización o institución a intervenir, identificando los motivos reales de la existencia del organismo o colectivo en el que nos encontramos.
3. **Visión institucional:** Identificación del futuro deseado de la realidad a intervenir, definiendo qué se quiere alcanzar o como se quiere ver a la organización en un tiempo determinado
4. **Planteamiento de los Valores institucionales:** Identificar los factores ético - político que sustentan el accionar institucional y de las personas integrantes de la organización,
5. **Realizar un FODA:** Identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización
6. **Análisis del Contexto:** En el contexto entra todo lo que nos sea la planificación pero que es esencial: los recursos económicos, humanos, materiales, etc. con los que se cuenta, además se debe hacer un análisis de la situación del entorno para identificar las condiciones que deben darse para poder alcanzar la visión institucional.
7. **Planteamiento del problema:** Identificación del problema principal y los problemas complementarios que se pueden encontrar en el camino.
8. **Planteamiento de Objetivos:** Se debe plantear objetivos claros, reales y medibles partiendo desde lo más general a lo más concreto, de manera jerárquica, se requiere fundamentalmente ir concretando hasta llegar al nivel de un objetivo muy detallado y realizable
9. **Diseño de Estrategias:** se debe descomponer los objetivos generales en objetivos más concretos afín de convertirlos en estrategias o decisiones estratégicas que permitan encontrar los medios para alcanzar el fin deseado. En este sentido la estrategia debe incluir explotar las fortaleza y oportunidades identificadas en el FODA, así como evitar las amenazas y



reforzar las debilidades, todo ello en el contexto y coyuntura actual, anticipando posibles problemas y explorando las oportunidades abiertas.

10. **Planteamiento de Acciones de intervención:** Es el nivel de concreción último se deben definir las acciones o proyectos muy específicos a implementarse para cumplir la Misión y alcanzar la Visión institucional.
11. **Calendarización:** Definidos los objetivos y las acciones y considerando la gestión de los recursos y las estrategias se requiere elaborar un calendario de actividades que permitan tener clara la duración de los proyectos, el tiempo requerido para la entrega de productos, etc.
12. **Presupuesto:** Asignación de los recursos económicos necesarios para la ejecución de las diferentes acciones y grupos de trabajo requeridos para la ejecución de los programas y proyectos.
13. **Indicadores y evaluación:** Se debe identificar indicadores y métodos de evaluación de los objetivos que permitan en el futuro inmediato actualizar las estrategias en caso de ser requerido por la situación cambiante del entorno. Los indicadores ayudan a responder a las preguntas: ¿Cómo sabremos si se cumplieron los objetivos? ¿Cuántas acciones más se deben desarrollar para alcanzar un objetivo?, etc. Es importante incluir en el calendario de actividades todos los momentos que contemplen el momento de la evaluación.

### **Recursos para realizar una planificación estratégica**

Entre las metodologías que se utilizan para realizar la planificación estratégica destaca el llamado “Enfoque de Marco Lógico” que permite relaciones condiciones necesarias, recursos, objetivos de manera estructura. Otro enfoque es el denominado PERT (Program Evaluation and Review Technique, que sirve para evaluar y revisar programas). También existe el llamado El CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica, desarrollado por DuPont y Remington Rand, para manejar proyectos de mantenimiento de plantas industriales).

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa que cualquier proyecto, sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas para ser gerenciado.

Algunas instituciones de cooperación internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han institucionalizado Informes de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) e Informes de Término del Proyecto (PCR).

Actualmente para la evaluación de impacto de programas sociales de gran cobertura, existen software como el Statistical Package for Social Science (SPSS) o el Statistics Data Analysis (STATA), los cuales facilitan de manera más avanzada estimaciones econométricas a partir de una base de datos, también es importante mencionar el software TAREA como instrumento para el análisis regional, con su respectiva ejercitación y aplicación.

#### **2.4.4 La metodología de Marco Lógico (MML)**

En la actualidad y a pesar de existir una variedad de metodologías y enfoques para la planificación, diseño, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo, la Metodología de Marco Lógico sigue siendo una de las más utilizadas ya que se constituye en un conjunto de “herramientas, métodos o técnicas para la planificación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas, dependiendo de su fase de desarrollo, la MML tiene un espacio propio, una finalidad específica y unas virtudes peculiares que de por sí ameritan plenamente su utilización y divulgación” (Ortegón et al., 2015, p. 11).

Esta metodología fue desarrollada originalmente en el año 1969 por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica (AID) y brinda un significativo apoyo a la gerencia y gestión de proyectos y programas ya que permite incorporar las responsabilidades y el accionar técnico del gerente del proyecto, los administradores y de los actores institucionales responsables del financiamiento y ejecución del proyecto o programa de desarrollo.

El accionar del gerente de proyectos debe ser considerada como la función más importante de la gestión del proyecto, sin embargo dicha función gerencial viene siendo descuidada ya que se da más importancia a las fuentes de financiamiento y a la satisfacción final de los beneficiarios de los programas y proyectos; pero como indican (Ortegón et al., 2015) esta función gerencial:

... conlleva elementos de liderazgo, de gestión estratégica para conducir procesos complejos e inciertos y la construcción de entornos externos favorables y donde, además, se plantean escenarios reales de “interesados” y “dolientes”, es donde la MML ofrece ventajas destacables por cuanto facilita la elaboración de decisiones que por su naturaleza son interconectadas, brinda espacio para una visión dinámica de participación interactiva y sobre la marcha, su utilización se convierte en un método de aprendizaje acumulativo, que quizás ninguna otra herramienta ofrezca con tanta validez (p. 11).

Esta metodología se puede utilizar en todas las etapas del proyecto o programa de desarrollo que se quiera gestionar ya que su análisis e implementación está centrado en la orientación por objetivos; en este sentido, tal y como lo mencionan (Cárdenas Torrado et al., 2022):

El marco lógico es una herramienta dinámica, flexible y de gran utilidad, que puede ser usada en los ámbitos nacional e internacional en las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y programas, mediante el establecimiento de una lógica de causa-efecto. Su construcción se lleva a cabo de manera secuencial: se inicia con la identificación de los involucrados, luego se analizan los problemas, después se plantean los objetivos y, en último término, se diseñan las alternativas.

El marco lógico posibilita la comprensión del escenario actual y la definición de una situación futura deseada, para lo cual se requiere de una intervención que es operacionalizada en un proyecto o un programa de trabajo, para ser ejecutado a corto y mediano plazo, y

lograr los resultados esperados a largo plazo. Es ampliamente utilizado en diversos sectores como el de la salud, el social, financiero, ambiental, educativo, industrial, turístico, entre otros; y alcanza resultados satisfactorios en la formulación de propuestas de mejora, evaluación de proyectos y programas y gestión de recursos.

Su uso se ha llegado a estandarizar a tal punto que representa un requisito o un procedimiento administrativo para la asignación de recursos, ya que proporciona una estructura clara para realizar intervenciones sociales, orientando las acciones para la consecución de los resultados esperados; no obstante, esta situación ha ocasionado que la herramienta haya pasado de ser una técnica para la gestión de proyectos a convertirse en un procedimiento obligatorio para la consecución de financiación (p. 131).

Esta metodología se implementó inicialmente en los Estados Unidos y luego en el resto del mundo a través de las exigencias que los organismos de Desarrollo Internacional como la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial empezaron a imponer a proyecto que los países subdesarrollados presentaban para su financiamiento, los mismos que en los años 60 carecían fundamentalmente de 3 problemas fundamentales:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida; y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad (Ortegón et al., 2015, p. 14).

## **Etapas para desarrollar la Metodología de Marco Lógico**

La metodología de Marco lógico aplica de manera general las siguientes etapas de gestión de programas y proyectos de desarrollo:

**1. Identificación del problema y alternativas de solución:** comprende los siguientes momentos:

- Análisis de involucrados
- Análisis del problema (árbol de problemas)
- Análisis de objetivos (árbol de objetivos)
- Identificación de alternativas de solución al problema
- Selección de la alternativa óptima
- Estructura analítica del proyecto (EAP).; esquematización del proyecto

**2. Etapa de Planificación (Matriz de Marco Lógico):** comprende los siguientes momentos:

- Resumen narrativo de objetivos (Finalidad, Propósito, Componentes/Resultados, Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.
- Indicadores (deben estar relacionados con el Fin, el Propósitos y las actividades)
- Medios de Verificación.
- Supuestos.

Es necesario aclarar que no se debe confundir la Metodología de Marco Lógico con la Matriz de Marco Lógico; en este sentido se debe tener claro que la Metodología sirve para examinar y realizar análisis del problema, de los involucrados en el proyecto o programa, y además jerarquiza los objetivos y permite la selección de una estrategia para la implementación óptima del proyecto o programa; en cambio la Matriz de Marco Lógico es el producto final de todo el proceso metodológico y analítico. A continuación, se presenta la estructura que debe tener la Matriz de Marco Lógico de un proyecto elaborado con esta metodología:

## Cuadro No. 1

### Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin o finalidad del proyecto:			
Propósito del proyecto:			
Componentes/Resultados:			
Actividades:			

**Fuente:** Manual 42 de la CEPAL

**Elaboración:** Autor

Por todo lo expuesto queda claro que los proyectos de desarrollo están orientados a cumplir objetivos a largo plazo, ya que la mayoría de ellos están enfocados en lograr en la población objetivo:

- ✓ Cambios socioeconómicos
- ✓ Cambios productivos
- ✓ Cambios ambientales,
- ✓ Cambios en la calidad de vida de las personas

En todas estas actividades los resultados no se logran inmediatamente al cierre o finalización del proyecto, sino que en ocasiones se requieren plazos más amplios de tiempo siendo necesario realizar una evaluación ex post una vez finalizada la ejecución del proyecto. Por lo tanto, una gestión exitosa de los proyectos va a permitir alcanzar y cumplir con resultados intermedios que gradualmente posibiliten alcanzar resultados sostenibles en el largo plazo.

Siendo una de las particularidades de los proyectos de desarrollo social la diversidad de beneficiarios e interesados con distintas necesidades, expectativas, demandas, y problemas los ejecutores del proyecto requieren mantener una estrecha comunicación con las poblaciones o grupos

beneficiarias para conseguir acuerdos en los ámbitos económicos, sociales, ambientales y de otra índole.

#### 2.4.5 El ciclo de los proyectos de desarrollo social

Un ciclo es un periodo de tiempo necesario para alcanzar o cumplir objetivos o resultados, y en el contexto de la gestión de proyectos de desarrollo social el ciclo de los proyectos comprende dos momentos: La programación y el Financiamiento:

**1. Programación:** comprende por un lado al inicio de la gestión para realizar el análisis de la participación de los actores del proyecto, análisis de los problemas, de los objetivos, y de las alternativas de la gestión, y en segundo momento revisar los informes de Evaluación Ex post y de impacto.

**2. Financiamiento:** comprende en primer lugar la revisión de la Matriz de Planificación del proyecto, revisión de la planificación de actividades y de recursos, análisis de los factores de viabilidad y la revisión total del documento del proyecto. En segundo lugar, hay que revisar el plan de trabajo, la ejecución de las actividades previstas en el documento del proyecto, revisión de los informes de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto.

Por lo expuesto, en toda la gestión conviene tener un marco de referencia de los proyectos de desarrollo social, para lo cual es necesario responder las siguientes interrogantes para poder identificar los componentes de la gestión:

#### Cuadro No. 2

##### Marco de referencia de los proyectos

No.	Preguntas	Componentes
1	¿Que se quiere hacer?	Naturaleza del programa o proyecto a gestionarse
2	¿Porque se quiere hacer?	Origen y fundamentación del programa o proyecto
3	¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos

4	¿Cuánto se quiere hacer?	Metas
5	¿Dónde se quiere hacer?	Localización física, ubicación territorial del programa o proyecto
6	¿Cómo se va a hacer?	Actividades, tareas, métodos y técnicas a emplearse en la gestión
7	¿Cuándo se va a hacer?	Cronograma de actividades, tiempo de ejecución
8	¿A quién va dirigido?	Destinatarios beneficiarios

**Fuente y elaboración:** Autor

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- En Gerencia Social, la gestión de proyectos es el procedimiento teórico, técnico y metodológico que puede definirse como el conjunto de metodologías utilizadas para planificar, diseñar, dirigir, ejecutar, controlar, evaluar un proyecto
- La gestión integral de Proyectos comprende: Planificación, Ejecución y Evaluación del proyecto
- Las metodologías mayormente utilizadas en la gestión de proyectos son: La metodología ZOPP, la metodología de la Planificación Estratégica Situacional (PES) y La metodología de Marco lógico (MML).
- El ciclo de gestión de un proyecto comprende desde el diseño hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto.

#### **Actividades:**

**1.** Evaluación sistemática oral o escrita sobre los temas desarrollados en la Unidad 2.

- Generación de debate sobre las metodologías de gestión de proyectos estudiadas en clase,
- Respuesta a preguntas esenciales



**2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**3.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** Unidad III: Criterios de Gerencia Social Estratégica

Tema de clase: Los nodos estratégicos de la Gerencia Social.

## Referencias bibliográficas

Aguilar, A. M., & Parra -Fonseca, J. C. (julio - diciembre de 2024). Estudio del modelo de la nueva gerencia pública en entes descentralizados. Unidad de estudio: Superintendencia de compañías, valores y seguros. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, Volumen 8(15)*, 897 - 911. <https://doi.org/https://doi.org/10.46296/yc.v8i15.0498>

Alonso, J., & Glennie, J. (febrero de 2015). *¿Qué es la cooperación para el desarrollo?* ONU, ECOSOC:Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Retrieved 3 de marzo de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://archive.ipu.org/splz-e/nairobi16/policy-brief-sp.pdf&ved=2ahUKEwiJw6uTs-6LAXVQmLAFHVhzAoEQFnoECCMQAQ&usg=AOvVaw3p5x6SZbD5dKmxoXl2hcpl>

Basgal, O. (2008). Gerencia de Proyectos. *Revista Científica "Visión de Futuro", X(2)*. Retrieved 2 de marzo de 2025, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471003>

Blogia.com. (13 de octubre de 2010). *modelosgerenciales2010*. Retrieved 27 de febrero de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://modelosgerenciales2010.blogia.com/2010/101301-origen-y-caracteristicas-de-la-gerencia.php&ved=2ahUKEwiA0KLi1eSLAXUYTTABHWxrPeoQFnoECBYQAAQ&usg=AOvVaw014f8FZvJDNTmLvhhvIKlxD>

Campos Escobar, S. (2016). Políticas Públicas Municipales. Guatemala, Guatemala. Retrieved 28 de febrero de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://amcohorte1.files.wordpress.com/2016/02/unidades-1-y-2-definicion-y-objetivos-de-politicas->

pc3bablicas.docx&ved=2ahUKEwi846uO2uaLAXVeSjABHTnjBPwQFno  
ECEAQAQ&usg=AOvVaw16Cm8W2pQMlvR

Cárdenas Torrado, L., Cruz Casallas, N. E., & Alvarez Cardona, N. (1 de junio de 2022). REVISIÓN DEL MARCO LÓGICO: CONCEPTUALIZACIÓN, METODOLOGÍA, VARIACIONES Y APLICABILIDAD EN LA GERENCIA DE PROYECTOS Y PROGRAMAS. (F. Blanco-Mesa, Ed.) *Revista Inquietud Empresarial*, 22(1), 117 - 133.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01211048.13408>

Correa, I. J. (6 de junio de 2020). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35233>

Escuela de Organización Industrial (EOI). (4 de febrero de 2013). Retrieved 2 de marzo de 2025, from EOI:  
<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.eoi.es%2Fblogs%2Fmadeon%2F2013%2F02%2F04%2Fherramientas-utiles-para-direccion-de-proyectos%2F&psig=AOvVaw2h87ZhpuXY7rvz8qeJ5AFS&ust=1741026227512000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKE>

Mero Loor, Y. J., & Chaparro Salinas, E. M. ( enero de 2023). Cooperación internacional, incidencia en la gestión de proyectos de desarrollo productivo - Gobierno Provincial de Manabí. *Revista ECA Sinergia*, 14(1), 45 - 56.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i1.4701>

Mezones, F., Moro, J., V. M., Repetto, F., & Contreras, M. (2005). *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. (F. Repetto, Ed.) Guatemala, Guatemala: MAGNATERRA EDITORES, S. A.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0012417>

Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES. (2025). *El Nuevo Ecuador*. Ministerio de Inclusión Económica y Social. <https://www.inclusion.gob.ec/>

Mokate, K., & Saavedra, J. (2006). Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales. *BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO* Marzo 2006. *Serie de Documentos de Trabajo* I-56. Retrieved 21 de febrero de 2025, from [https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/8277452/Gerencia\\_Social\\_Un\\_Enfoque\\_Integral\\_para\\_la\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_Pol%C3%ADticas\\_y\\_Programas\\_Sociales&ved=2ahUKEwi3mtvl8NSLxVNSDABHShqFYIQFn\\_oECBIQAQ&usg=A](https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/8277452/Gerencia_Social_Un_Enfoque_Integral_para_la_Gesti%C3%B3n_de_Pol%C3%ADticas_y_Programas_Sociales&ved=2ahUKEwi3mtvl8NSLxVNSDABHShqFYIQFn_oECBIQAQ&usg=A)

Montes de Oca, H. C. (enero - junio de 2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas Revista digital FCE -UNLP*(19), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas - CEPAL. Retrieved 5 de marzo de 2025, from [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf&ved=2ahUKEwjBiNeMpvOLAxW9RzABHZy\\_K80QFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw2nclSidfLy337TV5qoDKdA](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf&ved=2ahUKEwjBiNeMpvOLAxW9RzABHZy_K80QFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw2nclSidfLy337TV5qoDKdA)

Palacios Rodríguez, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al. *Revista Nacional de Administración.*, 11 (2), 57 - 68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Pallares, F. (1988). *Las Políticas Públicas el sistema político en acción*. Revista de Estudios Políticos (Nueva Época).

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/27007.pdf&ved=2ahUKEwj6ysTM4eaLxW0RDABHYkbLswQFnoECBoQAAQ&usg=AOvVaw1\\_I\\_D32AYEq62WJTIZIlvl](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/27007.pdf&ved=2ahUKEwj6ysTM4eaLxW0RDABHYkbLswQFnoECBoQAAQ&usg=AOvVaw1_I_D32AYEq62WJTIZIlvl)

Pinho De Oliveira, M. ( enero - junio de 2016). Los consejos comunales y la gerencia social comunitaria. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, VI(1), 9 - 21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646131002>

Salazar-Vargas, C. (2018). *Políticas Públicas*. Puebla, México: Fundación Konrad Adenauer (Konrad-Adenauer-Stiftung). [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2020/04/politicas\\_publicas\\_kas\\_honduras.pdf&ved=2ahUKEwibgf-j6uuLxW\\_RDABHZpKAKAQFnoECBUQAAQ&usg=AOvVaw0zqzm0nf\\_DlyHESlq3lvi8](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2020/04/politicas_publicas_kas_honduras.pdf&ved=2ahUKEwibgf-j6uuLxW_RDABHZpKAKAQFnoECBUQAAQ&usg=AOvVaw0zqzm0nf_DlyHESlq3lvi8)

Uvalle, R. (1994). La Gerencia Social una opción de gobierno abierto. *Revista de Administración Pública*, 26. Retrieved 27 de febrero de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/download/494/449/495&ved=2ahUKEwip892iyuSLAxUlfjABHdubB8cQFnoECBcQAAQ&usg=AOvVaw3Owla6dnNrnF3bPcDfFmAo>

Valencia, G., & Brendan, E. (julio - diciembre de 2023). La gestión comunitaria del agua en el posconflicto con las Farc-ep en Colombia. *Lecturas de Economía*(99), 79 - 110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155279030003>

### **UNIDAD III. CRITERIOS DE GERENCIA SOCIAL ESTRATÉGICA**

#### **Objetivo de aprendizaje:**

Analizar la importancia de los diversos criterios teóricos, técnicos y metodológicos de la Gerencia Social en el contexto de la gestión de programas y proyectos de desarrollo, a través de la revisión de información de libros y artículos científicos publicados por diversos autores, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

#### **Resultados de aprendizaje:**

Los estudiantes demuestran pericia para identificar, aprovechar y aplicar los diversos criterios estratégicos de la nueva Gerencia Social en la gestión de programas y proyectos de desarrollo.

#### **Contenidos de aprendizaje:**

3.1 Los Nodos Estratégicos de la Gerencia Social.

3.2 La Comunicación y el Liderazgo.

3.3 El Marketing y el Talento Humano.

3.4 La Equidad, la Eficacia, la Eficiencia, la Efectividad y la Sostenibilidad.

#### **Recursos Pedagógicos Internos:**

Nómina de estudiantes, Syllabus de la asignatura, herramientas tecnológicas, Aula Virtual, Laptop, diapositivas.

#### **Criterios generales para la evaluación de la Unidad Didáctica:**

- ✓ La evaluación será formativa y sumativa (oral y/o escrita).
- ✓ La evaluación del aprendizaje y de los temas de la unidad serán evaluados tanto en el cumplimiento de las tareas como en el logro del resultado.
- ✓ Participación activa en la clase a través de la generación de debates.

- ✓ Creatividad en la interpretación de los contenidos en la realización de las distintas tareas para alcanzar el resultado de aprendizaje.
- ✓ Cumplimiento de forma y contenidos de los trabajos escritos de acuerdo con la Norma INEN 2 402:2010.
- ✓ Aplicación de las normas de citación bibliográfica APA séptima edición

## **Desarrollo de contenidos de aprendizaje**

### **3.1 Los Nodos estratégicos de la Gerencia Social**

#### **Objetivo de clase:**

Comprender la definición e importancia de los nodos estratégicos de la Gerencia Social en el contexto de la gestión de proyectos, a través de la revisión de documentos teóricos que permitan el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes

#### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

#### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué es un Nodo?
- ✓ ¿Cómo definiría usted a un Nodo estratégico en Gerencia Social
- ✓ ¿Cuáles son los Nodos estratégicos de la Gerencia Social?

#### **3.1.1 Definición de nodo estratégicos en Gerencia Social**

Como se manifestó en páginas anteriores la Gerencia Social es una disciplina que aplica varias acciones teóricas, técnicas y metodológicas de planificación estratégica con la finalidad de hacer realidad el compromiso pleno de implementar programas y proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo social de las personas; en este sentido diversos

autores y expertos de planificación estratégica consideran que se pueden aplicar varios enfoques o criterios para hacer realidad el anhelado desarrollo social local comunitario.

Entre los principales criterios de Gerencia Social Estratégica están los denominados Nodos Estratégicos de la Gerencia Social y las Dimensiones del desempeño en la gestión de Proyectos Sociales, los cuales se caracterizan y explican a continuación:

Un Nodo Estratégico puede ser definido como aquel punto de conexión o de encuentro en donde un conjunto de acciones, situaciones, instituciones, organizaciones, o empresas líderes en los distintos sectores claves de la actividad social, económica o de otra índole se desenvuelven y se concentran. En este sentido, la Gerencia Social debe ser vista como el punto de conexión o de encuentro de conceptos, situaciones acciones o elementos que de manera sinérgica y dinámica se complementan para plantear o desarrollar estrategias de comunicación, de dirección, liderazgo, marketing o talento humano que permiten alcanzar los resultados esperados con la implementación de políticas públicas, planes, programas y/o proyectos de desarrollo social.

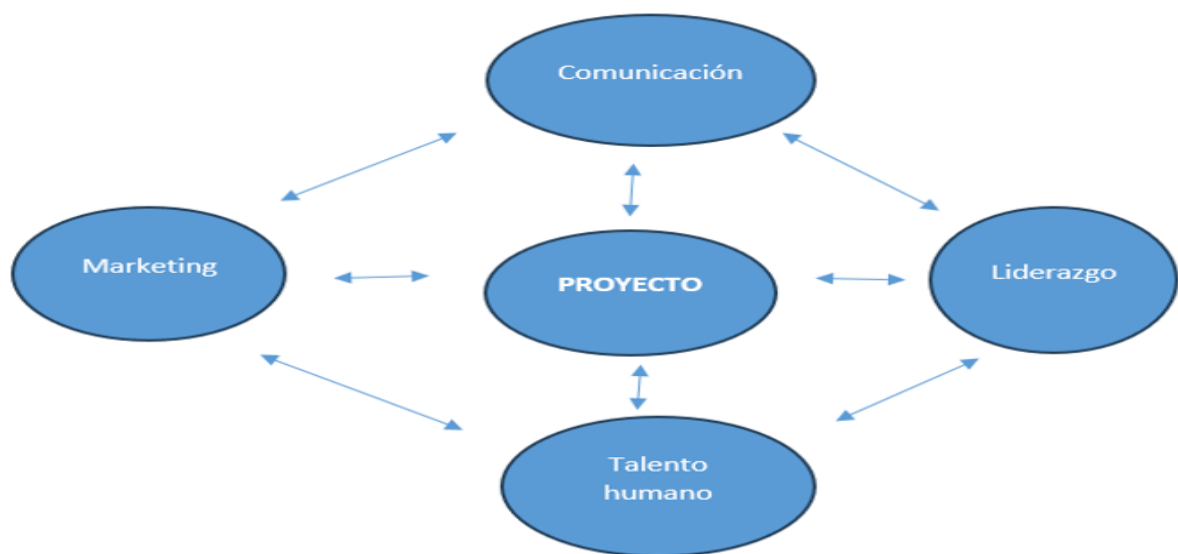
Todas estas acciones o elementos se interrelacionan de manera no jerárquica y conforman lo que en Sociología, Matemáticas o Computación se llama red; este concepto puede definirse como un conjunto de nodos relacionados o interconectados unos con otros que en un momento determinado puede intersecarse consigo misma.

Los Nodos Estratégicos vendrían a ser aquellas acciones o situaciones que trabajadas en red contribuyen al fortalecimiento y desarrollo social, económico, productivo, de un proyecto, un emprendimiento empresarial o institucional en un entorno socioeconómico y temporal determinado. Los principales Nodos Estratégicos de la Gerencia Social son: la Comunicación, el Liderazgo, el Marketing y el Talento Humano. Cada uno de estos elementos tienen notable importancia en la gestión de programas y proyectos de



desarrollo, ya que sus características y elementos constitutivos contribuyen de manera sine qua non, es decir si llegase a faltar alguno de ellos en la gestión e implementación del proyecto el mismo no podría ejecutarse de manera eficiente, eficaz y oportuna ya que cada nodo estratégico resulta indispensable para la consecución de los objetivos, metas y resultados planeados inicialmente en el documento proyecto.

**Gráfico No. 2**  
**Nodos estratégicos de la Gerencia Social**



**Fuente y elaboración: Autor**

A continuación, se explicarán las características e importancia de cada uno de estos elementos en el contexto de la gestión de los programas y proyectos de desarrollo social.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- Los principales criterios de Gerencia Social Estratégica son los denominados Nodos Estratégicos y las Dimensiones del desempeño en la gestión de Proyectos

- Un Nodo Estratégico es aquel punto de conexión en donde un conjunto de acciones, situaciones, instituciones, organizaciones, o empresas líderes en los distintos sectores de la actividad social, económica o de otra índole se desenvuelven y se concentran.
- Los Nodos Estratégicos son acciones o situaciones que trabajadas en red contribuyen al fortalecimiento y desarrollo social, económico, productivo, de un proyecto, un emprendimiento empresarial o institucional en un territorio determinado.
- Los principales Nodos Estratégicos de la Gerencia Social son: la comunicación, el liderazgo, el marketing y el talento humano.

**Actividades:**

1. Organizar 4 grupos de trabajo: Cada grupo de trabajo debe investigar las características, importancia y función de un nodo estratégico en el contexto de la gestión de los proyectos de desarrollo
3. Elaborar una presentación en diapositivas y socializar los resultados de la investigación.
4. Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.
5. Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:**

**3.2 La Comunicación y el Liderazgo**

**Objetivo de clase:**

Comprender la definición e importancia de la Comunicación y el Liderazgo como nodos estratégicos de la gerencia de proyectos en el contexto del actual desarrollo social, a través de la revisión de información teórica y conceptual publicada por diversos autores clásicos y contemporáneos, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué es la Comunicación y cuáles son sus elementos fundamentales?
- ✓ ¿Por qué es importante la comunicar en la gestión de proyectos de desarrollo?
- ✓ ¿Qué es el Liderazgo?
- ✓ ¿Qué tipos o formas de liderazgo conoce usted?
- ✓ ¿Por qué es importante el liderazgo en la gestión de proyectos de desarrollo?

#### **3.2.1 Definición de Comunicación**

El concepto comunicación puede definirse como aquel proceso de intercambio de información, entre dos o más personas; de acuerdo con (Petrone, /2021):

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Etimológicamente proviene del latín *communicare* que se traduce como “poner en común, compartir algo”. Es un elemento básico generador de sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminente de convivencia, promueve la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos con (p. 188).

Para que la comunicación sea efectiva se requieren de varios elementos que en su conjunto contribuyen para que el emisor que es el que transmite la información comunique algo a un receptor que es el que recibe la información a través de un canal de interacción en un contexto determinado.

A continuación, se describen las características principales de los elementos requeridos para una adecuada comunicación:

- ✓ **Emisor:** puede ser algo natural o antrópico es el elemento que emite o transmite el mensaje y puede ser una persona, un grupo de personas un elemento de la naturaleza o un mecanismo o artefacto elaborado por los seres humanos.
- ✓ **Receptor:** es el que recibe el mensaje y lo interpreta o descifra para su comprensión, este elemento puede ser una persona, un grupo de personas, un mecanismo o artefacto que actúa cuando otro le manda una señal.
- ✓ **Mensaje:** es la información que se transmite, este puede ser hablado, escrito, dibujado, grabado o a través de señales y/o signos.
- ✓ **Canal:** es el medio a través del cual se transmite la información o mensaje, este elemento es el medio físico como un teléfono, una carta, un cd, la televisión o algo natural, como el aire, etc.
- ✓ **Código:** este elemento está constituido por un conjunto de signos, insignias o reglas que, forman un lenguaje que permite codificar o descifrar el mensaje.
- ✓ **Contexto:** es el escenario, circunstancia, lugar, hora, estado anímico de los interlocutores, etc. que existen en el momento en que se produce o se genera la comunicación y que actúa como elemento determinante para que el receptor pueda interpretar adecuadamente el mensaje.

Por su parte (Gutiérrez Briseño y Rojas Vera, 2018) indican que:

La comunicación, de su condición de herramienta del desempeño gerencial, se transforma en factor clave. En ambientes complejos e inciertos, el conocimiento y las ideas innovadoras se convierten en recursos estratégicos para dirigir las organizaciones. En esta dimensión, como conocimiento y desarrollo de conocimiento pasa a ser el eje de los cambios. Como dice Meunier: La acción de comunicar es acción, concebida metafóricamente en términos de poder y fuerza. El poder se

relaciona con el saber, asociado con la capacidad de “acceder, analizar, dirigir y comunicar la información” (pp. 155 - 156).

En la actualidad el vertiginoso desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y de la Inteligencia Artificial (I.A) está incidiendo mucho en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de proyectos y programas de desarrollo de las organizaciones e instituciones de desarrollo social tanto públicas como privadas, situación que debe obligar a revisar y recomponer los planteamientos y enfoques relacionados con la Gerencia Social. “En este contexto, las tendencias actuales en las ciencias gerenciales se avocan al diseño de nuevos paradigmas, que rompan con los modelos generados para funcionar en las sociedades industriales y se adecúen a las condiciones de las sociedades de la información” (Gutiérrez Briseño y Rojas Vera, 2018, p. 155).

En las instituciones del sector social la comunicación debe desarrollarse en los siguientes sentidos:

- ✓ A nivel interno de la institución (intrainstitucional), es decir hacia adentro de la institución u organización
- ✓ A nivel externo de la institución, es decir hacia el entorno social, hacia otras organizaciones del sector público o privado, y
- ✓ Hacia los beneficiarios de los programas y proyectos de desarrollo social para lo cual se debe apoyar en los actuales sistemas de información y comunicación existentes.

El desarrollo de la ciencia y tecnología permite en la actualidad el desarrollo de los llamados sistemas de información que se apoyan en tecnologías informática, de telecomunicaciones y de Inteligencia Artificial, convirtiéndose en un requisito indispensable para la gestión social, que permiten acceder y disponer de información oportuna y actualizada para la toma de decisiones tanto en el sector público como privado.

Los sistemas de información según (Ordoñez y Rodríguez, 1995: 3) citado por (Gutiérrez Briseño y Rojas Vera, 2018). para la acción social se pueden clasificar

en sistemas de información de gestión y sistemas de información estadística. Los primeros tienen como propósito “reunir información requerida para el proceso de toma de decisiones sobre programas y proyectos”. Y los segundos, “reunir información con énfasis de descripción de la realidad” (p. 158).

### **3.2.2 Definición de Liderazgo**

En el contexto del desarrollo social y de la implementación de políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo, el liderazgo siempre ha sido importante debido a que el accionar de la gestión social implica un trabajo en equipo; en este sentido según la Guía de aprendizaje del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) (BID - INDES, 2016):

En estos días, entendemos que el estilo apropiado de liderazgo ha cambiado: se habla de consenso, de participación y de empoderamiento. Se requiere un estilo de liderazgo más motivador, que promueva la creación de un entorno propicio para lograr los objetivos del proyecto a través del trabajo en equipo. Este estilo de liderazgo participativo, basado en habilidades de comunicación, tiene como desafío involucrar, comprometer y dar apoyo a personas autónomas para que colaboren entre sí con el objetivo de una visión común que encuentren atractiva y desafiante. Promueve una mayor interacción transversal entre pares de distintas disciplinas y enfoques variados, con énfasis en la motivación de las personas y en la capacidad de articularse productivamente con los otros conformando equipos en los cuales se destaque el buen desempeño) (pp. 5 - 6).

Sin embargo, el liderazgo sigue siendo importante ya que comprende un conjunto de habilidades y destrezas que todo gerente social o profesional comprometido con alguna actividad gerencial de desarrollo social utiliza y pone en práctica para influenciar en el comportamiento y actuación de las personas o grupo de trabajo que se encuentran a su alrededor o dependen

laboralmente de él, promoviendo entusiasmo para el logro de los objetivos, metas y resultados del programa o proyecto implementado.

Algunos expertos definen también a el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para delegar funciones o responsabilidades de trabajo a su equipo de apoyo; en este sentido el buen líder debe saber actuar eficaz y oportunamente para tomar decisiones, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

De acuerdo con Bhandarker y Rai (2019) citado por (De la Cruz Llatas, 2023) la falta de liderazgo puede dar lugar a una comunicación deficiente dentro de la organización. Los líderes son responsables de establecer canales de interacción efectivos, fomentar un ambiente abierto y facilitar la colaboración entre los miembros del equipo. Sin un liderazgo sólido, el intercambio de información puede volverse fragmentada, con información que se pierde o malinterpreta, lo que afecta negativamente la eficiencia y la calidad del trabajo (p. 3).

### **Formas de liderazgo**

Según el punto de vista de cada autor y considerando cada una de sus experiencias profesionales en la práctica del liderazgo, se puede decir que existen diversas formas de liderazgo y de líderes, sin embargo, la clasificación más difundida y conocida comúnmente por casi todos los actores de la gestión social indica que existen liderazgos y líderes democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

De acuerdo con (Villace Fernández, 2022) en su artículo “Liderazgos del siglo XXI”:

El siglo XXI ha dado lugar a un nuevo concepto del “liderazgo global” como consecuencia de un fenómeno social complejo, derivado de los escenarios tremendamente emergentes por la influencia de la tecnología, de los cambios socioeconómicos y políticos de los Estados y, como consecuencia, principalmente de la globalización y de la diversidad cultural de la sociedad actual, con el consiguiente impacto en las organizaciones, tanto para sus miembros, como para los agentes externos o los grupos de interés.

La anterior situación podría denominarse como la de emergencia de un liderazgo global, que exige a los directivos liderar la diversidad, (Morrison, 2002), y con base en este planteamiento, podría tenerse en cuenta que las prácticas y percepciones del liderazgo podrían ser diferentes en relación con la cultura de las organizaciones donde se ejerce (p. 2).

Lo expuesto por el autor determina que los nuevos líderes deben formular nuevas estrategias globales para alinear los recursos (humanos, económicos, materiales, etc.) y las estructuras de los organismos e instituciones de desarrollo social para alcanzar eficiencia y eficacia en la implementación de los programas y proyectos en este nuevo escenario de desarrollo, existiendo cierto consenso en el sentido de que el nuevo líder y gestor social debe tener y desarrollar nuevas competencias profesionales, habilidades, comportamientos, responsabilidades y rasgos de personalidad para liderar eficaz y eficientemente los nuevos conocimientos globales de gestión social.

Según (Ortiz, 2017) en el sitio web denominado Centro Multidisciplinar de Salud Mental, indica lo siguiente:

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.



Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rico del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

Para ser líder es fundamental, por otra parte, tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen Salovey y Mayer, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

## **Elementos de cierre de la clase**

### **Conclusiones:**

- La comunicación permite transmitir y recibir datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción
- Sus elementos principales son: emisor, receptor, mensaje, canal, código, contexto
- En las instituciones del sector social la comunicación debe desarrollarse a nivel interno, externo y hacia los beneficiarios de los programas y proyectos.
- Actualmente se han desarrollado los llamados sistemas de información que se apoyan en tecnologías informática, de telecomunicaciones y de Inteligencia Artificial.

- El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para delegar funciones o responsabilidades de trabajo a su equipo de apoyo
- Existen varios tipos o formas de liderazgo, destacándose las siguientes: liderazgo democrático, autoritario y liberal (laissez faire).

**Actividades:**

1. De manera individual explique para qué y cómo utilizaría usted la comunicación y el liderazgo en la implementación de un proyecto de vivienda en una zona rural del Ecuador
2. De manera individual explique para qué y cómo utilizaría usted la comunicación y el liderazgo en la implementación de un proyecto de atención social a personas con discapacidad auditiva.
3. Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.
4. Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** El Marketing y el Talento Humano

**3.3 El Marketing y el Talento Humano**

**Objetivo de clase:**

Comprender la definición e importancia del Marketing y Talento Humano como nodos estratégicos de la gerencia de proyectos en el contexto del actual desarrollo social, a través de la revisión de información teórica y conceptual publicada por diversos autores clásicos y contemporáneos, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

**Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática,

diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué se entiende por Marketing?
- ✓ ¿Para qué cree usted que sirve el marketing en la gerencia de proyectos?
- ✓ ¿Cuántas clases o tipos de marketing conoce usted?
- ✓ ¿Qué es el Talento Humano?
- ✓ ¿Cuál es la importancia del Talento Humano en la gerencia de proyectos?

#### **3.3.1 El Marketing**

En los momentos actuales los programas y proyectos de desarrollo social se han convertido en herramientas importantes para el mejoramiento de la calidad de vida y avance socioeconómico de las comunidades más vulnerables, sin embargo en ocasiones la mayor parte de las poblaciones beneficiarias debido a que no han existido canales adecuados de difusión y promoción de dichos programas y proyectos se enteran de la existencia de los mismos casi al finalizar su implementación; pero esta dificultad está siendo superada gracias al uso permanente y progresivo del Marketing o estudio de mercado, disciplina que inicialmente fue utilizada para analizar y detectar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, pero que actualmente se lo utiliza de manera satisfactoria en el desarrollo social ejecutados por gobernantes, directivos, técnicos y personal de las diversas instituciones y organizaciones de desarrollo tanto públicas y privadas.

En este sentido, (Quevedo-Vázquez et al., 2019) manifiestan que: “En el siglo XXI, surge un nuevo modelo de gestión que requiere que las personas deben entender sobre la complejidad de las nuevas tendencias y las deben adoptar. El nuevo modelo de gestión empresarial gira en torno al CLIENTE FOCUS COSTUMER”, (p. 108): es decir todo proceso de gestión debe enfocarse en el

cliente o beneficiario de las acciones ejecutadas tanto desde el sector público como privado.

El mentalizador del marketing moderno Philip Kotler considera que actualmente el marketing es considerado una actividad administrativa y social debido a que sus resultados benefician de manera directa o indirecta a determinados grupos de personas que obtienen lo que necesitan a través del intercambio de productos y/o servicios. Desde sus orígenes en 1906 y 1911 se han desarrollado varios tipos de marketing, entre los que se pueden anotar los siguientes:

Marketing tradicional; Marketing social; Marketing político; Marketing estratégico; Marketing mix; Marketing operativo; Marketing directo; Marketing relacional; Marketing digital, etc.

En los procesos de gestión de planes, programas y proyectos de desarrollo social, económicos, productivos, políticos o de promoción gubernamental se utiliza cada vez más el marketing social, político y estratégico; a continuación, explicaremos la características e importancia del denominado Marketing Social (M.S).

### **El Marketing Social (MS)**

El término “marketing social (MS) fue introducido en 1971 cuando Philip Kotler y Zaltman, publicaron en el Journal of Marketing el artículo “Marketing social: un acercamiento hacia la planeación de los cambios sociales”; en dicho documento los autores lo definen de la siguiente manera:

“El Marketing social es el diseño, implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados” (Romero, 2004, p. 3).

Este tipo de marketing aplica conocimientos, técnicas y herramientas del marketing tradicional para generar acciones que permitan la promoción social y del bienestar común que generan los programas y proyectos en la sociedad;

De acuerdo con (Duque et al., 2024): El Marketing Social (MS), un subcampo emergente del marketing tradicional aplica los mismos principios y herramientas del marketing comercial, pero con una finalidad social (Andreasen, 2006). No obstante, su implementación trae consigo complejidades adicionales, particularmente en la aplicación de conceptos como el intercambio y valor (Wood, 2008). Domegan, Collins, Stead, McHugh y Hughes (2013) han propuesto la co-creación de valor en el MS como un medio para promover diálogos, interacciones y comunicaciones que promuevan sociedades más colaborativas y solidarias, de esta manera facilitar el tránsito entre estos estilos de marketing (pp. 4 - 5).

En el contexto de implementación de políticas públicas el Marketing Social es utilizado para desarrollar acciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo social de la población, y sus objetivos y metas son asumidos por el gobierno para ayudar a la sociedad por lo que no se deben considerar acciones específicas de los partidos políticos gobernantes.

El marketing social requiere de la existencia de ciertas condiciones como:

- ✓ Rapidez en la aceptación, costo reducido para su consecución; elevada tasa de aceptación; duración apreciable de la aceptación; no produce efectos negativos o contrarios; acorde con las líneas morales y liberales.
- ✓ Este marketing es utilizado en programas como de control de la natalidad, donaciones de aparatos del cuerpo, educación cultura, empleo, adicciones, nutrición etc.

Por lo expuesto como lo indican (Duque et al., 2024), el Marketing Social es el:

... procedimiento de desarrollo de programas que utilizan ideas y métodos del marketing comercial con el fin de fomentar la modificación voluntaria de conductas (Andreasen, 1995; Kotler, Roberto y Lee, 2002).

Este enfoque se apoya en la idea de que los programas de MS bien planificados pueden influir en la aceptación de ideas y programas sociales (Kotler y Zaltman, 1971). Es aquí donde entra en juego la

interdisciplinariedad del MS, tomando inspiración de diversas áreas, como la psicología, la sociología, la antropología y la teoría de la comunicación para influir en el comportamiento humano (Kotler y Zaltman, 1971). Este soporte interdisciplinario es crucial para la consolidación teórica del MS (Spotswood, French, Tapp y Stead, 2012), además, esto permitiría a los profesionales del MS realizar campañas y estrategias con un enfoque más humano (Donovan, 2011) (p. 5).

En este sentido, el marketing social como herramienta de la acción gubernamental contribuye en la verificación y revisión permanente de la posición de los integrantes de la sociedad de un determinado territorio frente a las acciones ejecutadas o que están por ser ejecutadas por el gobernante y sus instituciones públicas, generando información que permitan ejecutar o modificar las estrategias de gestión que permitan desarrollar medidas de ajustes en políticas o decisiones puntuales.

### **3.3.2 El Talento Humano**

El talento humano está conformado por todas aquellas personas que a través de sus capacidades e inteligencias desarrollan las acciones y/o funciones necesarias para resolver problemas, gestionar recursos que permitan cumplir con los objetivos institucionales, laborales y personales de alcanzar los resultados esperados.

El talento, según la real academia española de la lengua, está vinculado a la aptitud, capacidad, habilidad, destreza<sup>1</sup>, pericia, dotes. que tiene una persona para resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para hacerlo, no se debe entender esta definición solo referida al esfuerzo de la actividad humana; sino también está vinculada a otros componentes o elementos que utilizan los seres humanos para actuar eficaz y eficientemente.

Para (Ramírez-Torres, 2023), el talento humano de las empresas se posibilita a través de la gestión de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes;

en otras palabras, de las competencias - ser, saber, saber hacer - que evidencian la capacidad del personal para la actividad laboral. Al respecto Sánchez Rodríguez et al. (2005), sugieren que, las competencias constituyen una alternativa para mejorar el rendimiento laboral y generar valor a través de la gestión de conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias, para el crecimiento personal de los empleados y de la organización (p. 84).

En el contexto del proceso de gestión de los programas y proyectos de desarrollo, la participación del talento humano es fundamental ya que permite que el profesional se comprometa con la comunidad y consigo mismo y ponga en práctica sus conocimientos y capacidades para alcanzar los resultados esperados por la comunidad al finalizar la implementación del proyecto o programa, convirtiéndose de esta manera el recurso humano en la materia prima de la gestión social.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- Según Philip Kotler el marketing es actualmente un proceso administrativo y social que permite que las personas obtengan lo que necesitan a través del intercambio de productos y/o servicios.
- En la gestión de planes, programas y proyectos de desarrollo social, económicos, productivos, políticos o de promoción gubernamental se utiliza cada vez más el marketing social, político y estratégico.
- El talento está vinculado a la aptitud, capacidad, habilidad, destreza<sup>1</sup>, pericia, dotes. que tiene una persona para resolver problemas.
- En la gestión de los programas y proyectos de desarrollo, el talento humano es fundamental ya que permite que el profesional ponga en práctica sus conocimientos y capacidades para alcanzar los resultados esperados.

### **Actividades:**

**1.** Organizar grupos de trabajo y responder las siguientes inquietudes: Se busca lograr la participación activa de la comunidad en la implementación de un proyecto de atención social a niños, niñas y adolescentes: ¿qué tipo de estrategias de marketing se deben utilizar para la promoción del proyecto?

- Se requiere contratar personal técnico y administrativo para la implementación de un proyecto sobre atención a personas con discapacidad: ¿Qué tipo de personal y con qué características profesionales y humanas se debe vincular al proyecto?
- Elaborar una presentación y socializar los resultados de la actividad en la sesión de clase

**2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**3.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** La Equidad, la Eficacia, la Eficiencia, la efectividad y la Sostenibilidad.

### **3.4 La Equidad, la Eficacia, la Eficiencia, la Sostenibilidad.**

#### **Objetivo de clase:**

Analizar la definición e importancia de la Equidad, la Eficacia, la Eficiencia y la Sostenibilidad como dimensiones del desempeño en la gestión de proyectos sociales, a través de la revisión de información de libros y artículos científicos publicados por diversos autores, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

#### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática,



diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática.

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué se entiende por criterios o dimensiones del desempeño en la gestión de Proyectos Sociales?
- ✓ ¿Qué es la Equidad, la eficacia, la eficiencia y la efectividad?
- ✓ ¿Qué se entiende por sostenibilidad?

#### **3.4.1 Criterios estratégicos de la Gerencia Social**

En su conjunto todos los Nodos Estratégicos revisados y caracterizados anteriormente son importantes ya que permiten un adecuado accionar, práctica y ejecución de las políticas públicas, de los programas y proyectos de desarrollo, pero a estos Nodos se deben unir otros criterios o dimensiones como la equidad, eficiencia, eficacia, la efectividad y sostenibilidad que permiten orientar y fortalecer la toma de decisiones, acciones, obtención y seguimiento de resultados. A continuación, se describen de manera sucinta las características de los criterios o dimensiones del desempeño en la gestión de Proyectos Sociales:

- ✓ **Equidad**, es el conjunto de acciones desarrolladas para eliminar toda forma de discriminación o exclusión social, económica, política, religiosa, de género o de otra índole en la implementación de los programas o proyectos de desarrollo; la Equidad debe ser considerada como la cualidad que permite en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
- ✓ **La Eficacia**, se refiere al grado en que se podrán alcanzar las metas, los objetivos y resultados o productos de un programa o proyecto en un período de tiempo determinado.
- ✓ **La Eficiencia**, permite que los programas y proyectos de desarrollo cumplan con su objetivo, metas y obtención de los resultados y productos en el menor tiempo costo posible.

- ✓ **Efectividad, se** refiere a la obtención de los resultados tal y como fueron establecidos en el programa o proyecto ejecutado
- ✓ **Sostenibilidad,** es la capacidad que los gestores y beneficiarios de los programa y proyecto tienen y desarrollan para lograr que dichos programas y proyectos mediante autogestión sigan vigentes en un período prolongado de tiempo luego de haberse finalizado su etapa de implementación y financiamiento oficial.

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- La Equidad en la gestión de proyectos de desarrollo social hace referencia a todas aquellas acciones que los responsables de la implementación de proyectos desarrollan para eliminar toda forma de discriminación o exclusión; en tanto que la Eficacia permite alcanzar las metas, objetivos y resultados del programa o proyecto en el período de tiempo determinado en la planificación inicial del programa o proyecto.
- La Eficiencia es el criterio que permite que los programas y proyectos cumplan con los objetivos y metas en el menor tiempo y costo posible; y la Efectividad hace referencia a la obtención de los resultados tal y como fueron previstos inicialmente en la planificación del programa o proyecto. Finalmente, la Sostenibilidad de los proyectos se consigue cuando los objetivos, metas y beneficios del programa o proyecto se mantienen a lo largo del tiempo.

#### **Actividades:**

- 1.** Evaluación sistemática oral o escrita sobre los temas desarrollados en la Unidad 3.
- 2.** Organizar grupos de trabajo y responder las siguientes inquietudes
  - ¿Cómo lograr equidad, eficacia, eficiencia y efectividad en un proyecto de desarrollo social?
  - ¿Cómo lograr que un proyecto de desarrollo social sea sostenible?

- Elaborar una presentación y socializar los resultados de la actividad en la sesión de clase
3. Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.
  4. Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** Unidad IV. Diseño de un proceso de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social acorde a los procedimientos y políticas públicas sociales establecidas por la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador.

Tema de clase: Las Políticas Sociales.

## Referencias bibliográficas

BID - INDES. (2016). *LIDERAZGO EN LA BID*.  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://connectamericas.com/sites/default/files/articles\\_files/PM4R\\_Liderazgo.pdf&ved=2ahUKEwiB7pCDsPiLAxUPSjABHfz9AL8QFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3ny8C\\_zVWKB1gPXa\\_Yk2FI](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4R_Liderazgo.pdf&ved=2ahUKEwiB7pCDsPiLAxUPSjABHfz9AL8QFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3ny8C_zVWKB1gPXa_Yk2FI)

De la Cruz Llatas, O. Y. (30 de septiembre de 2023). El impacto del liderazgo en las empresas:. *Revista Científica DISCIPLINARES*, 2(3), 24.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.71727/disciplinares.v2i3.133>

Duque, P., Cárdenas, M., & Robledo, S. (Enero - Junio de 2024). Marketing social: evolución y tendencias. *Entramado*, 20 (1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.10378>

Gutiérrez Briseño, T., & Rojas Vera, L. R. (29 de enero de 2018). Gerencia Social, Comunicación y Futuro de las Sociedades Latinoamericanas de Fin de Siglo. *Convergencia Revista de ciencias sociales*(16), 147 - 160.  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://convergencia.uaemex.mx/article/download/9561/7957/&ved=2ahUKEwj0yba09PWLAxXip7AFHXfZMOsQFnoECBMQAQ&usg=AOvVaw2jy8hL9xBaVN0Kt13ivlqz>

Ortiz, J. (2017). *Centro Multidisciplinar de Salud Mental*. ( Scopweb & Marisa Piñana.) Retrieved 7 de marzo de 2025, from Centro Multidisciplinar de Salud Mental: <https://www.joseortiz.eu/buena-definicion-del-liderazgo/>

Petrone, P. (9 de marzo de /2021). Principios de la comunicación efectiva en. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188 - 192.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30944/20117582.878>

Quevedo-Vázquez, J., Giler-Escandón, L. V., Ormaza-Andrade, J. E., v, & Quevedo-Barros, M. R. (enero de 2019). El plan de marketing como

herramienta de gestión en los procesos de comercialización. *Polo del Conocimiento*, 4 (Edición núm. 29)(1), 100 - 115.  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7164417.pdf&ved=2ahUKEwim6b3R4PqLAXDSjABHZtMAWsQFnoECDAQAQ&usg=AOvVaw2OjPGRYvlmd6ZrKIDz8Jz0>

Villace Fernández, C. (enero - junio de 2022). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 29.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>

## **UNIDAD IV. DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN PROYECTO DE DESARROLLO SOCIAL ACORDE A LOS PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES NACIONALES ESTABLECIDAS POR LA SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DEL ECUADOR**

### **Objetivo de aprendizaje:**

Aplicar los conocimientos técnicos y metodológicos de Gerencia Social aprendidos en clase, en el proceso de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social local a través de la revisión y aplicación de procedimientos establecidos por la Secretaria Nacional de Planificación del Ecuador para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

### **Resultados de aprendizaje:**

Los estudiantes evidencian dominio teórico, técnico, práctico y metodológico para la gerencia de proyectos de interés y desarrollo social.

### **Contenidos de aprendizaje:**

4.1 Las políticas sociales

4.2 Ejercicio práctico de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social local con metodología de marco lógico

4.3 Revisión y defensa del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social a nivel local elaborado

### **Recursos Pedagógicos Internos:**

Nómina de estudiantes, Syllabus de la asignatura, documento del proyecto a evaluar, herramientas tecnológicas, Aula Virtual, Laptop, diapositivas.

### **Criterios generales para la evaluación de la Unidad Didáctica:**

✓ La evaluación será formativa y sumativa (oral y/o escrita).

- ✓ La evaluación del aprendizaje y de los temas de la unidad serán evaluados tanto en el proceso de cumplimiento de las tareas como en el logro del resultado.
- ✓ Participación activa en la clase a través de la generación de debates.
- ✓ Creatividad en la interpretación de los contenidos en la realización de las distintas tareas para alcanzar el resultado de aprendizaje.
- ✓ Cumplimiento de forma y contenidos de los trabajos escritos de acuerdo con la Norma INEN 2 402:2010.
- ✓ Aplicación de las normas de citación bibliográfica APA séptima edición

### **Desarrollo de contenidos de aprendizaje**

#### **4.1 Las políticas sociales**

##### **Objetivo de clase:**

Analizar las definiciones y principios teóricos existentes sobre políticas sociales, a través de la revisión de información de libros y artículos científicos publicados por diversos autores y entidades públicas, para el fortalecimiento académico y profesional de los estudiantes.

##### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

##### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué es una política social?
- ✓ ¿Cuáles son los principios teóricos que caracterizan una política social?
- ✓ ¿Para qué sirven las políticas sociales nacionales?

##### **4.1.1 Definición de políticas sociales**

Existen diversas definiciones sobre lo que es y significa una Política Social, sin embargo todas coinciden en que dicho término hace referencia a un conjunto de acciones y decisiones de carácter político, técnico y de gestión que

adoptan los gobernantes de un Estado y/o las autoridades de las instituciones públicas y privadas para asumir el compromiso de atender de manera acertada y en el menor tiempo posible los problemas y necesidades sociales que tiene la población de un determinado territorio.

Por lo expuesto, Política Social sería el:

Conjunto de decisiones políticas, técnicas de gestión, instrumentos y medidas, de agentes públicos y privados, que tienen por objeto el acceso generalizado de la población a niveles de vida y bienestar integralmente adecuados, especialmente de los grupos más desfavorecidos, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad (Unidad Editorial Información Económica S.L., 2025).

En términos generales, las políticas sociales son la consecuencia de las decisiones políticas tomadas por funcionarios del poder público, que se ejecutan en un determinado momento del desarrollo socioeconómico de un Estado y que casi siempre están condicionadas por situaciones circunstanciales o coyunturales que se dan en el contexto del ejercicio gubernamental estatal, tales como la coyuntura política, económica, cultural y social en el que vive o se desenvuelve dicho Estado. Las políticas sociales son ejecutadas en función de satisfacer las necesidades básicas de la población socialmente más vulnerable o económicamente más pobre.

Conforme lo plantea (Ospina, 2005, p. 138): “Política Social considerada como un importante

instrumento que tiene el Estado para hacer intervención en la sociedad en perspectiva de alcanzar metas de desarrollo social”.

Por lo tanto, la política social es una actividad relacionada exclusivamente con el entorno social de los seres humanos pero que está en constante vinculación y relación con la estructura del Estado:



Para (Fernández Riquelme y Caravaca Llamas, 2011, p. 3), la Política Social es considerada una:

Ciencia normativa y signo de una época, debe encontrar las nuevas claves para cumplir su función esencial: la mediación entre las exigencias de lo económico (el Bienestar) y de lo político (el Bien común) ... Como señalaba Patrick de Laubier, toda Política social, gestada en el pasado o proyectada en el futuro, dependía y depende de una voluntad política y de una situación económica (p. 3).

### **Las Políticas Sociales según autores:**

**Galo Viteri Díaz** plantea que política social es: "el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad" (Díaz, 2007, p. 4).

**Maingon** (2004) señala:

existe una diversidad de definiciones de política social que presentan diferentes posiciones tomando en cuenta sus objetivos, extensión y límites; agrupándolas en atención a ello en dos.

Primero están las definiciones que la limitan a los programas de bienestar social y a las políticas que sustentan o conforman dichos programas. De acuerdo con ello, "política social" hace referencia a un conjunto de medidas que contribuyen al mejoramiento de una situación determinada, por lo tanto, son políticas transitorias y sus objetivos son los de aminorar o de regular los embates de las políticas económicas.

Un segundo concepto considera que la función principal de la política social es la reducción y eliminación de las inequidades sociales a través de la redistribución de los recursos, servicios, oportunidades y capacidades. Este concepto incluye todas aquellas actividades que

contribuyen a la salud, educación, asistencia pública, seguridad social y vivienda de la población, y también aquellas que afectan, en general, la redistribución y distribución del ingreso y las dirigidas a construir y conservar el capital (pp. 48 - 49) señala:

**Ceja:** define a la política social como la forma que por medio de estrategias y políticas concretas tiene el Estado para construir una sociedad cohesionada y equitativa. En una perspectiva de mayor equidad e integración social, la política social tiene como fin principal facilitar la convergencia entre los intereses individuales y los intereses comunes de la sociedad. (Ceja, 2004, p. 1).

**Repetto:** manifiesta que las políticas sociales y sus expresiones programáticas, entendidas en un sentido amplio, incluyen intervenciones sectoriales clásicas (educación, salud, seguridad social, vivienda, infraestructura básica) así como las tendencias a desarrollar acciones focalizadas en la pobreza, a la vez que también deben incorporarse bajo el concepto de política social las intervenciones estatales destinadas a promover el empleo y brindar protección ante los males sociales (Díaz, 2007, p. 5).

#### **4.1.2 Las políticas sociales en el contexto de la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador**

Las primeras ideas de generar planificación nacional en el Ecuador se remonta a los años 1954 cuando se conforma la denominada Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (JUNAPLA); posteriormente en 1979 desaparece y se constituye el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), luego de estas experiencias los gobiernos nacionales de los años 80 no prestaron mucha atención a la planificación nacional, dándole mayor importancia y consideración al manejo presupuestario, separando lo social de lo económico lo que provocó que el país incrementara su deuda externa y que la intervención pública del Estado sea casi nula, elevándose los índices de pobreza, desnutrición, desempleo, de salud, etc., situación que empeoró la crisis fiscal.

Estas primeras formas de planificación nacional y diseño de planes de desarrollo fueron centralizadas y su aplicación se dio de manera verticalista, es decir todo venia direccionado desde la capital de la república, por lo que los organismos locales y provinciales solo aplicaban las disposiciones emanadas desde la dirección nacional.

El Plan nacional de Desarrollo es la herramienta de planificación oficial del gobierno nacional del Ecuador; por lo que es considerado como el instrumento de planificación nacional en el cual están expuestas las políticas públicas, sociales, económicas, administrativas, de infraestructura, productivas, de relación internacional y de otra índole que se enmarcan en diferentes Ejes, Objetivos y Metas que el gobierno nacional busca implementar para cumplir sus promesas electorales.

La Secretaria Nacional de Planificación hoy conocida como Secretaría Técnica Planifica Ecuador, se creó el 20 de febrero del año 2004 mediante Decreto Ejecutivo No. 1372, esta es el organismo rector de la planificación nacional que promueve procesos de planificación incluyentes a nivel nacional y desde el territorio, enfocándose en la desconcentración, descentralización y participación ciudadana, siendo uno de sus objetivos nacionales la implementación de planes de desarrollo locales que contribuyan a la implementación de las políticas públicas desde el territorio, determinado las prioridades de los proyectos públicos de inversión y desarrollo que se presentan a través de los ministerios, gobiernos locales y demás instituciones públicas estatales, lo que permite vincular la planificación con la inversión pública.

### **Principios de las políticas sociales en el Ecuador:**

Según el (Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES, 2025) del Ecuador, las políticas sociales para ser tales deben cumplir con los siguientes principios:

- **Inclusión:** De las personas, familias y grupos en vulnerabilidad a la sociedad en todos sus estamentos y actividades. Responde a la creación de

capacidades en las personas y condiciones en el Estado y la sociedad para que se pueda lograr esta inclusión social y económica.

- **Igualdad:** Es la consecución de la equiparación de oportunidades y resultados entre familias y personas en situación de necesidad específica, pobreza o vulneración de derechos con el resto de la sociedad y la acción afirmativa prioritaria para la eliminación de todas las formas de discriminación hacia grupos en desprotección y desigualdad.
- **Universalidad:** Políticas sociales dirigidas a toda la población, con provisión directa a las personas que están en situación de pobreza, desventaja situacional, exclusión, discriminación o violencia; apuntando a la consecución de un piso de protección social que cubra atenciones prioritarias de cuidado, protección y seguridad.
- **Integralidad:** Este principio concibe a la protección y promoción integral como integrada desde a) La Protección y promoción en todo el ciclo de vida. b) Articulación de la prestación de servicios. c) Protección y promoción desde la familia y la comunidad. d) Enfoque territorial de la protección y promoción coordinada entre las distintas entidades y niveles del Estado con la participación de organizaciones y comunidades no estatales; e) información coordinada, consolidada y actualizada de la acción de la política a nivel territorial.
- **Corresponsabilidad:** Se refiere a la responsabilidad compartida entre los individuos, las familias y el Estado en el cuidado familiar, los procesos de movilidad social y salida de pobreza.

### **Objetivos de las políticas sociales**

Primero hay que entender que no existe solo una política social en un país, son varias, pero deben tener al menos dos objetivos principales: la inclusión social y la reducción de inequidades sociales. La inclusión social y la reducción de inequidades debe ser permanente, es decir se debe garantizar y dar acceso pleno a educación y salud para toda la población y de manera especial a los grupos más vulnerables o desposeídos socioeconómicamente.

Para el caso del Ecuador, las políticas sociales buscan Equidad y Justicia Social a través de varias acciones de intervención de las entidades públicas, entre las que se pueden anotar las siguientes:

- Reducción de la pobreza económica y social
- Promoción de la igualdad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación
- Acceso universal a la educación pública de manera gratuita, con calidad y calidez
- Promoción y defensa de la cultura nacional
- Acceso universal a servicios de salud pública gratuita y mantenimiento y eficacia de un sistema de seguridad social
- Acceso a empleo pleno, digno y productivo, con salario y remuneración justa
- Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición si discriminación
- Garantizar el fortalecimiento del núcleo familiar, protección y promoción de la niñez, la adolescencia y la juventud.

En ocasiones las políticas sociales no se cumplen a cabalidad tal y conforme han sido diseñadas, esto puede ser motivo de muchos factores tanto de carácter antrópico como naturales; sin embargo la razón fundamental de su incumplimiento por lo general se deben a tres factores: Decisión política de los gobernantes o autoridades del Estado, deficiente presupuesto para el financiamiento de los programas y proyectos de carácter social, o por actos de corrupción de ciertos funcionarios públicos o privados encargados de implementar las políticas sociales.

## **Elementos de cierre de la clase**

### **Conclusiones:**

- Existen diversas definiciones sobre política social, pero todas concuerdan en que estas hacen referencia al conjunto de acciones y decisiones de carácter político, técnico y de gestión que adoptan los gobernantes y autoridades de un Estado para asumir el compromiso de atender los problemas y necesidades sociales que tiene la población.
- Las políticas sociales son la consecuencia de las decisiones políticas tomadas por funcionarios del poder público.
- Una política social es una actividad relacionada exclusivamente con el entorno social de los seres humanos pero vinculada y relacionada con la estructura y accionar del Estado.
- Los principios fundamentales de una política social son: Inclusión, Igualdad, Universalidad, Integralidad y Corresponsabilidad.

### **Actividades:**

- 1.** En grupo de 4 estudiantes, revise el actual Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador, e identifique y explique las características de 4 políticas del eje social del mencionado Plan determinado si cumplen con los principios de las políticas sociales revisados en clase.
- 2.** Elabore una presentación en diapositivas y socialice los resultados de la actividad en la próxima sesión de clase
- 3.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.
- 4.** Indagar sobre el tema de la próxima clase

**Anuncio del tema de la próxima clase:** Ejercicio práctico de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social local con metodología de marco lógico.

## **4.2 Ejercicio práctico de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social local con metodología de marco lógico**

### **Objetivo de clase:**

Poner en práctica el procedimiento de evaluación de la gestión de proyectos con Metodología de Marco Lógico aprendido en clase, para el fortalecimiento del conocimiento y la formación profesional de los estudiantes.

### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición con diapositivas del tema y desarrollo de la clase por parte del docente; lluvia de ideas sobre la temática, diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática

### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué es un proyecto de desarrollo social local?
- ✓ ¿Para qué se debe evaluar la gestión de un proyecto de desarrollo social?
- ✓ ¿Cuál es el procedimiento teórico, técnico, metodológico y práctico a seguir en el proceso de evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social?
- ✓ ¿Cuál es el resultado final de la evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social?

### **4.2.1 La evaluación de la gestión de un proyecto de desarrollo social**

La Evaluación de la gestión es considerada como el proceso técnico y metodológico que permite determinar la eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas en el desarrollo de una actividad previamente planificada y ejecutada.

La Evaluación de la gestión de proyectos sociales es accionar sistemático que permite obtener información sobre los resultados parciales o finales de un proyecto de desarrollo; sin embargo, este tipo de evaluación se aplica

fundamentalmente al finalizar la ejecución del proyecto ya que permite determinar el cumplimiento de los objetivos, logros o resultados obtenidos en la implementación del proyecto.

De acuerdo con (Santander-Zuñiga et al., 2022):

La evaluación ex post es la que más desarrollo ha mostrado y la que más se ha aplicado en el contexto de la evaluación de programas y proyectos sociales. Este tipo de evaluación busca establecer el logro de los objetivos que planteó el proyecto en su formulación original una vez finalizada la ejecución de este... La importancia de la evaluación al término de un proyecto social se relaciona con la detección y cuantificación de los resultados de la intervención en relación con los objetivos específicos del proyecto. En otras palabras, la evaluación ex - post debe compatibilizar la necesidad de medir el logro de los objetivos del programa o proyecto con el levantamiento de los datos al concluir la ejecución del proyecto (p. 464).

Es decir, los resultados de la evaluación Ex - Post van a demostrar el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos planteados inicialmente en el documento proyecto y en caso de fallas este resultado evaluativo contribuye para poder tomar medidas inherentes al mejoramiento u obtención adecuada de los resultados del proyecto evaluado. Además, los resultados permitirán detectar el impacto del proyecto en la comunidad, grupo o población beneficiaria, conocer la transparencia con que se invirtieron los recursos públicos, toma de decisiones para futuros procesos de implementación de proyectos, etc.

#### **4.2.2 Evaluación de los proyectos desde el contexto de la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador**

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (SENPLADES) hoy denominada Secretaría Técnica de Planificación, todas las instituciones del Estado (entidades públicas nacionales, provinciales y locales)



requieren contar en el ejercicio de sus funciones específicas con herramientas teóricas, técnicas y metodológicas y personal idóneo para realizar de manera adecuada el seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos ejecutados; en este sentido:

La evaluación de proyectos, programas y/o políticas públicas se aplica con la finalidad de valorar la utilidad y los beneficios generados por la intervención pública mediante la aplicación de una serie de metodologías, que son aplicadas con objetivos distintos y permiten establecer conclusiones que buscan mejorar el desempeño de las instituciones; mejorar la eficacia y eficiencia de las intervenciones; que haya transparencia en la asignación y uso de recursos; y determinar el impacto en el buen vivir de la población (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación , 2008, p. 6).

Los procedimientos de evaluación de los proyectos de desarrollo social en términos generales tienen que ver con la aplicación de 5 funciones específicas:

**1. Evaluación de la gestión administrativa:** Entendida como el proceso de evaluación de las formas, acciones y mecanismos que permiten la utilización adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros planificados inicialmente en el documento proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos y resultados propuestos.

**2. Evaluación de la gestión presupuestaria:** Entendida como la verificación de verificación del uso correcto y transparente de los recursos económicos que financian la ejecución del proyecto y que se encuentran plasmados en el ítem presupuesto del proyecto.





**3. Evaluación de la gestión de control:** Entendida como el proceso que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y entrega de los productos y/o beneficios finales del proyecto.

**4. Evaluación de la gestión de riesgo:** Entendida como el enfoque estructurado que permitió a los ejecutores y responsables del proyecto

contrarrestar de mejor manera las incertidumbres relativas a amenazas, imprevistos o debilidades en la gestión del proyecto, debiéndose identificar, analizar y evaluar los riesgos naturales o antrópicos que tuvo la ejecución del proyecto y el tipo de estrategias implementadas para su tratamiento.

**5. Evaluación del nivel de cumplimiento del proyecto** Entendida como el momento de cuantificación y/o valoración numérica en porcentajes del cumplimiento de los resultados indicadores según los parámetros establecidos por la entidad ejecutora o financiadora del proyecto (Alto, Medio, Bajo, Ninguno). Luego de esto se debe proceder a la elaboración y entrega del Informe de Evaluación del proyecto. En este sentido según la Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador ha establecido los siguientes parámetros de porcentajes para la categorización del nivel de cumplimiento de los indicadores de los proyectos de desarrollo social:

**Gráfico No. 3**  
**Categorización**

Clasificación de cumplimiento	Categoría	Señalización
Si el porcentaje de cumplimiento del indicador en el año t es igual o superior al 100% de la meta programada para el año t.	Cumplido	
Si el porcentaje de cumplimiento del indicador en el año t es inferior al 100% e igual o superior al 70%, con respecto a la meta programada para el año t.	Menor de lo esperado	
Si el porcentaje de cumplimiento del indicador al año t es inferior al 70% de la meta programada para el año t.	Con Problemas	
Si el indicador no dispone de información para el año t.	Sin información	

**Fuente y elaboración:** Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES

En cambio, para el análisis del porcentaje de avance físico o de cobertura de los programas y/o proyectos ejecutados en el año de análisis previamente determinado se debe aplicar la siguiente fórmula para el cálculo del porcentaje de cumplimiento de cada indicador previamente establecido en la matriz de marco lógico del proyecto:

**Indicador logrado**

$$\frac{\text{Indicador logrado}}{\text{Indicador propuesto}} \times 100$$

**Indicador propuesto**

**Gráfico No. 4**  
**Rangos de avance**

<i>Rangos del Porcentaje de avance físico y/o de cobertura</i>	<i>Categoría</i>	
Del 90% al 100%	<i>Avance óptimo</i>	
Del 70% al 89.9%	<i>Avance medio</i>	
Del 0% al 69.9%	<i>Avance con problemas</i>	

**Fuente y elaboración:** Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES

**Cuadro No. 3: EJERCICIO PRÁCTICO DE GESTIÓN DE PROYECTOS CON METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO**

**PROYECTO:** Fortalecimiento Institucional para el desarrollo del Sistema de Educación Superior

**UNIDAD EJECUTORA:** Código 312-0000-0000, Consejo de Educación Superior

RESUMEN NARRATIVO	ACTIVIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ACTIVIDADES DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA	ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONTROL	ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (Alto / Medio / Bajo / Ninguno)
<b>FIN:</b> Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de la ciudadanía contemplados en la normativa que regula el Sistema de Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la normativa legal, sus funciones y derechos del CES</li> <li>Verificar el sistema de Educación</li> </ul>	Revisión del presupuesto del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los resultados finales.</li> <li>Evaluar cumplimiento de metas</li> </ul>	Identificar las actividades, imprevistos y debilidades del proyecto	Alto
<b>PROPÓSITO:</b> Desarrollar la capacidad institucional del CES para	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el informe de monitoreo</li> <li>Verificar la</li> </ul>	Revisión del presupuesto del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el ingreso de información sobre el</li> </ul>	Identificar el acceso a la información.	Alto

monitorear a las IES en la implementación de la normativa sobre aspectos académicos y jurídicos	normativa académica y jurídica.		monitoreo. • Seguimiento a las normativas académicas y jurídicas.		
<b>COMPONENTES:</b> C. 1. El Consejo de Educación Superior ha institucionalizado el proceso de gestión de la información para monitorear el cumplimiento de los aspectos jurídicos y académicos de las IES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el proceso de gestión de la información del CES.</li> <li>• Identificar el cumplimiento de los aspectos jurídicos y académicos.</li> </ul>	Revisión del presupuesto del proyecto.	Verificar los registros de asistencias, al monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el personal administrativo.</li> <li>• Verificar la información relacionada con la tecnología.</li> </ul>	Alto
C.2. El Sistema Integrado de Monitoreo del CES (SIM-CES) se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el desarrollo del CES a nivel nacional.</li> </ul>	Revisión del presupuesto del proyecto	Verificar los implementos de verificación del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los informes de monitoreo.</li> <li>• Identificar la</li> </ul>	Alto

encuentra desarrollados e implementados a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar la implementación del sistema de monitoreo</li> </ul>		monitoreo	información adecuada al sistema de demanda	
C.3. Los administradores del Sistema de Monitoreo (SIM-CES) y los usuarios de las IES han sido capacitados y conocen sobre el uso y aplicación de la herramienta informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al área administrativa de acuerdo a sus conocimientos.</li> <li>• Verificar las herramientas informáticas para la aplicación del monitoreo.</li> </ul>	Revisión del presupuesto del proyecto	Realizar el registro de asistencia de los administradores de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la participación de los administradores en las capacitaciones.</li> <li>• Verificar el sistema de monitoreos.</li> </ul>	Alto
<b>ACTIVIDADES:</b> A1.R1. Conformación de Comité Técnico Ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la lista de técnicos del CEAAS ES-SENESCYT - CES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el costo de cada actividad</li> <li>• Revisar los pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los resultados finales.</li> <li>• Revisar si los técnicos iniciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar desembolsos</li> <li>• Identificar las debilidades y amenazas de</li> </ul>	Alto

(CEAACCESS ENESCYT - CES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer actividades de cada participante.</li> </ul>		s culminaron el proyecto.	cada técnico.	
A1.R2. Diseño, desarrollo (software) del sistema SIM-CES	Mantenimiento continuo del software.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los pagos del mantenimiento del software.</li> <li>• Revisar los profesionales adecuados para la realización del mantenimiento.</li> </ul>	Chequear a profundidad el sistema de software.	Identificar las irregularidades, para posibles soluciones.	Alto
A2.R2. Adquisición de Licencias y soporte de Software  A3.R2. Mejoramiento del	Revisión de la empresa que brinda los servicios de licencias y soporte de software.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el costo de las licencias.</li> <li>• Verificar el pago de la instalación de</li> </ul>	Control del funcionamiento de las licencias.	Identificar posibles problemas con las licencias con la ayuda de	Alto

hardware y la plataforma tecnológica del CES		las licencias.		profesionales.	
	Revisión de la lista de profesionales para el mejoramiento del hardware y plataforma tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar los pagos a cada profesional</li> <li>● Verificar el costo del equipamiento.</li> </ul>	Revisión del funcionamiento del hardware.	Identificar las fallas técnicas del equipo.	Medio
A1.R3. Evento Público para presentar el Sistema de Monitoreo SIM-CES a las IES (Uso de la herramienta informática)	Revisión minuciosa del informe final a presentar en el evento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Chequear los gastos generales para el evento.</li> <li>● Identificar el costo final del sistema de monitoreo.</li> </ul>	Control y supervisión de todas las actividades establecidas en el cronograma.	Verificar con antelación cualquier imprevisto.	Alto



<p>A2.R3. Talleres de capacitación sobre el uso y aplicación de la herramienta SIM-CES (módulo usuarios y administradores del sistema)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar lista de profesionales que dictarán el taller</li> <li>• Revisión de temas a tratar en el taller.</li> <li>• Verificación de herramientas necesarias para el desarrollo del taller y lista de participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los pagos para cada profesional</li> <li>• Identificar el costo para la realización de cada taller</li> </ul>	<p>Supervisar que los talleres se den con normalidad y acorde al cronograma realizado.</p>	<p>Verificar alguna irregularidad del taller.</p>	<p>Medio</p>
<p>A3.R3. Publicación anual de los resultados del monitoreo SIM-CES a nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los resultados finales</li> <li>• Revisión de las personas que conformaron el monitoreo.</li> </ul>	<p>Identificar los pagos finales</p>	<p>Evaluación final de las metas establecidas.</p>	<p>Identificar amenaza, imprevistos, debilidades, incertidumbres</p>	<p>Medio</p>

--	--	--	--	--	--

**Fuente y elaboración:** Autor

**Fecha:**

**Nombre y Firma de los responsables del proceso de evaluación de la gestión del proyecto:**

---

---

---

---

## **ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO**

### **1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

**1.1 Título del proyecto**

**1.2 Entidad ejecutora**

**1.3 Localización geográfica del proyecto**

- **Provincia:**
- **Cantón:**
- **Parroquia:**
- **Dirección:**
- **E - mail:**
- **# de teléfono de contacto**

#### **1.4 Fecha de inicio y finalización del proyecto**

- **Inicio:**
- **Finalización:**

#### **1.5 Beneficiarios del proyecto**

- **Directos:**
- **Indirectos:**

#### **1.6 Fuente de financiamiento (público, privado, personal)**

#### **1.7 Nombres y apellidos del equipo gestor del proyecto**

<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>FUNCIÓN</b>

#### **1.8 Fecha de presentación del informe**

### **2. ANTECEDENTES**

- Origen de la idea
- Motivos para implementar el proyecto
- Primeros directivos
- Breve descripción del inicio del proyecto

### **3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

- **Objetivo general:**
- **Objetivos específicos:**

### **4. ACTIVIDADES PLANIFICADAS (Marco Lógico del Proyecto)**

### **5. ESTADO Y AVANCES DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **6. PROBLEMAS Y RIESGOS**

### **7. RESUMEN DEL ESTADO FINAL DEL PROYECTO**

## **8. CONCLUSIONES**

## **9. RECOMENDACIONES**

## **10. ANEXOS**

.....

**Nombres, apellidos # de cedula y firma de responsabilidad del equipo gestor del proyecto**

### **Elementos de cierre de la clase**

#### **Conclusiones:**

- La Evaluación de la gestión es el proceso técnico y metodológico para determinar la eficacia y eficiencia en la implementación de un proyecto de desarrollo., permitiendo obtener información sobre los resultados parciales o finales de un proyecto de desarrollo.
- Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, todas las instituciones del Estado deben contar con herramientas y personal idóneo para realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos ejecutados.
- A nivel nacional para evaluar la gestión de un proyecto de desarrollo social, las instituciones públicas obligatoriamente deben aplicar los procedimientos e instrumentos elaborados por Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador la Secretaria.
- Al finalizar el proceso de evaluación se debe elaborar y presentar el respectivo informe de evaluación del proyecto con firmas de responsabilidad.

#### **Actividades de fin del semestre:**

**1.** Trabajo de fin de semestre: organizar grupos de 4 estudiantes y siguiendo las orientaciones del docente, desarrolle el proceso de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social local identificado al inicio del semestre

2. Elabore el respectivo informe de evaluación del proyecto y preséntelo al docente para su revisión y calificación
3. Elabore una presentación en diapositivas y socialice los resultados de la evaluación del proyecto en siguiente sesión de clase.
4. Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

**Anuncio del tema de la próxima clase:** Revisión y defensa del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social a nivel local elaborado.

#### **4.3 Revisión y defensa del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social a nivel local elaborado**

##### **Objetivo de clase:**

Receptar y evaluar el procedimiento de gestión de proyectos con metodología de Marco Lógico implementado como producto de fin de semestre, para el fortalecimiento y la formación profesional de los estudiantes.

##### **Encuadre e inducción sobre la importancia del tema:**

Revisión del syllabus de la asignatura; exposición del tema por parte del docente, exposición del producto final del semestre por parte de los estudiantes, desarrollo de la clase, defensa de trabajos finales diálogo y generación de ideas a partir de interrogantes, conversación heurística sobre la temática.

##### **Preguntas generadoras para detectar conocimientos previos en los estudiantes**

- ✓ ¿Qué experiencias generó en el grupo de trabajo la realización del trabajo de fin de semestre, y de qué manera ha contribuido al fortalecimiento de los conocimientos teóricos, técnicos, metodológicos y prácticos de la asignatura?

- ✓ ¿Qué habilidades has adquirido con el desarrollo del trabajo de fin de semestre?

#### **4.3.1 Revisión del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social**

Para el desarrollo de la clase el docente inicialmente debe exponer el procedimiento a seguir para la revisión y evaluación del informe; para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- ✓ La revisión del informe de evaluación del proyecto requiere que previamente los estudiantes hayan presentado al docente el trabajo final.
- ✓ Se debe evaluar el cumplimiento total de la actividad, esto implica verificar que el informe de evaluación de la gestión del proyecto cumpla a cabalidad con todos los pasos requeridos y explicado en clases anteriores.
- ✓ Cumplimiento de forma y contenidos del trabajo de fin de semestre que debe estar escrito de acuerdo con la Norma INEN 2 402:2010, establecida por la universidad.
- ✓ Aplicación en el documento del trabajo final de las normas de citación bibliográfica APA séptima edición.

#### **4.3.2 Exposición y defensa del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo social local**

- ✓ Exposición con diapositivas y defensa por parte de los estudiantes del informe de evaluación de la gestión del proyecto de desarrollo local.
- ✓ Preguntas y respuestas sobre la exposición y defensa del informe de gestión
- ✓ Sugerencias de ampliación, mejora o rectificación de los resultados expuestos en el informe en caso de ser necesario.
- ✓ Registro de la calificación

#### **Elementos de cierre de la clase final**

#### **Conclusiones:**

- Resumen sobre la importancia de la asignatura en la formación profesional de los estudiantes
- Exposición y reflexión de los estudiantes sobre experiencias tenidas en el desarrollo de las clases y elaboración del trabajo de fin de semestre
- Agradecimientos y despedida.

**Actividades:**

- 1.** Evaluación sistemática oral o escrita sobre los temas desarrollados en la Unidad 4.
- 2.** Registrar en el Portafolio individual o grupal las temáticas tratadas y actividades desarrolladas en la sesión de clase.

## Referencias bibliográficas

Ceja, M. (1 de noviembre de 2004). La política social mexicana de cara a la pobreza. *Geo Critica Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona, Vol. VIII, núm. 176, VIII(176)*.  
<https://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-176.htm>

Díaz, G. V. (enero - abril de 2007). *Política Social: elementos para su discusión* (electrónica ed., Vol. 21). Málaga - España: Eumed.net. Retrieved 11 de marzo de 2025, from [www.eumed.net/libros/2007b/297/](http://www.eumed.net/libros/2007b/297/)

Fernández Riquelme, S., & Caravaca Llamas, C. (julio n- septiembre de 2011). LA POLÍTICA SOCIAL. PRESUPUESTOS TEÓRICOS Y HORIZONTE HISTÓRICO. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*(50), 1 - 46. Retrieved 11 de marzo de 2025, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950246007>

Maingon, T. (enero - abril de 2004). Política social en Venezuela: 1999-2003. *Cuadernos del CENDES*, 21(55), 47 - 73. Retrieved 11 de marzo de 2025, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40305504>

Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES. (2025). *El Nuevo Ecuador*. Ministerio de Inclusión Económica y Social.  
<https://www.inclusion.gob.ec/>

Ospina, A. G. (2005). POLÍTICA SOCIAL. Teoría y Práctica - I parte. *P+aginas Revista Académica e Institucional de la U.C.P.R.*(72), 138 - 150. Retrieved 11 de marzo de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897908>

Santander-Zuñiga, B. A., Valencia-Botero, D. F., & Hernández, H. A. (15 de diciembre de 2022). Metodologías para la evaluación de proyectos sociales en las zonas rurales. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 462- 472.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.914>



Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación . (2008). *Metodologías DE EVALUACIÓN DE IMPACTO* (Vol. 2). Quito, Ecuador : SENPLADES. Retrieved 12 de marzo de 2025, from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Metodolog%25C3%25ADa-para-Evaluaci%25C3%25B3n-de-Impacto.pdf&ved=2ahUKEwj-vb3G4ISMAxUBp7AFHaXiLHYQFnoECDcQAQ&usg=AOvVaw>

Unidad Editorial Información Económica S.L. (2025). *Expansión*. Retrieved 11 de marzo de 2025, from <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/politica-social.html>

**Galo Mendoza Torres**  
**Universidad Técnica de Machala**  
**<https://orcid.org/0000-0003-3687-6875>**

Galo Mendoza Torres es un profesional ecuatoriano, licenciado en Sociología y Ciencias Políticas, Sociólogo, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Docente Investigador de la Universidad Técnica de Machala carrera de Sociología, Diplomado en Competencias Docentes en Entornos Virtuales, Gerente Social, Ex funcionario de MIES, Junta Cantonal de Protección de Derechos de la Niñez y Adolescencia del cantón Pasaje. Autor de varios artículos científicos y libros publicados por revistas indexadas.

ISBN: 978-9942-33-976-8



**Compás**  
capacitación e investigación