Gerencia Social, Comunicación y Futuro de las Sociedades Latinoamericanas de Fin de Siglo

Thais Gutiérrez Briseño

Luis Rodolfo Rojas Vera

Universidad del Zulia, Venezuela

Resumen: En el presente artículo se reflexiona sobre las experiencias y tendencias de la gestión social en América Latina. A partir del planteamiento en torno a la necesidad de construir un modelo de gerencia social que haga más eficiente el uso de los recursos destinados a solventar los problemas sociales, se abordan algunos de los lineamientos sobre los que debe diseñarse este modelo; destacando un factor clave: la comunicación.

Abstract: *In this article one thinks about the experiences and trends of the social management in Latin America. A Social Management Model needs to be developed so the use of the resources in solving social problems would will be discussed. Especial attention will be given to a key factor: the communication.*

Introducción

Si se realiza una mirada retrospectiva y prospectiva de la situación social latinoamericana, el balance es desalentador. Se observa un marcado deterioro de las condiciones de vida de la población. Diversos indicadores presentan un panorama social en el cual destacan significativos retrocesos en los niveles de salud, educación, nutrición, seguridad social, empleo, entre otros, si los comparamos con los de los años setenta y ochenta. Esta situación refleja las limitaciones del anterior modelo de desarrollo, así como el impacto social de la crisis y, más específicamente, de la aplicación de las medidas de ajuste.

A su vez, las tendencias del desarrollo en las sociedades latinoamericanas de fin del milenio visualizan la presencia de un conjunto de fuerzas que llevan a configurar un contexto en el cual se acentuarán las condiciones descritas. El predominio de la economía de mercado, la globalización y la modernización se expresan a través de la profundización de procesos de diferenciación social y funcional, de exclusión y fragmentación social y económica, y de un alto nivel de inequidad.

Este escenario atenta contra la posibilidad de proporcionar niveles de vida más altos a la población, amenaza las frágiles democracias de la región y compromete las posibilidades del desarrollo.

El enfrentamiento de estos “déficits sociales” ha planteado el surgimiento de nuevos marcos o formas de acción social basados en el redimensionamiento del papel del Estado, obviamente en consonancia con el nuevo modelo societal. Bajo esta perspectiva se insertan los procesos de descentralización político-administrativa, la reorientación de la política social, la racionalización de la gestión pública y, sobre todo, el planteamiento sobre la necesidad de incrementar la eficiencia económica de la acción social estatal; propuesta acorde con la tendencia actual de enfocar los problemas del desarrollo bajo una perspectiva que integre lo económico y lo social, pues cobra fuerza la visión de la inversión social como factor que potencia el desarrollo económico.

El planteamiento sobre la necesidad de incrementar la eficiencia de la inversión social o de los recursos destinados a las instituciones que prestan servicios sociales a la población, tiene profundas implicaciones para el futuro de América Latina, y dirige la atención hacia la gestión social. Al respecto, habría que considerar las experiencias de la región, las cuales han demostrado que entre los obstáculos al logro de los programas sociales, se encuentran limitaciones de la capacidad institucional y gerencial de las organizaciones sociales. Así, en el marco de esta problemática, uno de los factores clave es la gerencia social. Y hoy día, la reflexión se centra en cómo lograr una gerencia social que optimice el rendimiento de los recursos destinados al enfrentamiento de los déficits o problemas sociales; es decir, cómo lograr una gerencia social eficiente.

Partiendo del hecho que los modelos organizacionales y los enfoques gerenciales predominantes en la región no se adecúan a las condiciones del sector social, en el presente trabajo se plantea la necesidad de avanzar hacia un nuevo modelo gerencial acorde con la complejidad y la especificidad del sector, que retome las discusiones recientes de la ciencia gerencial e incorpore los profundos y rápidos cambios que están ocurriendo en los diversos ámbitos de las sociedades contemporáneas.

La especificidad del sector social

Entre los rasgos definitorios (Kliksberg, 1989b; Machado de Acedo, 1992) que revelan la complejidad y especificidad de las instituciones del sector social destacan:

La problemática del poder. Partiendo de la dicotomía entre política y administración, tradicionalmente se asume que en la dimensión política se diseñan las políticas y los programas sociales en consonancia con los mecanismos establecidos en el sistema político; reservándose a la dimensión administrativa la implementación de las decisiones tomadas. Sin embargo, este último proceso no es estrictamente técnico. Esta posición soslaya las condicionantes del contexto político en que se desarrollan las acciones del sector social: las correlaciones políticas y luchas por el poder presentadas en derredor de los programas sociales, por asignación de presupuesto, presencia pública, consolidación de apoyo político, conciliación de intereses, fortalecimiento de posiciones, las cuales restringen la autonomía de estas organizaciones en el proceso de toma de decisiones.

Debilidad institucional del sector social. Expresada: 1. En la dispersión de ministerios e instituciones vinculados a lo social, sin una instancia que los coordine. 2. Estos ministerios no forman parte de los núcleos ministeriales donde se toman las decisiones fundamentales sobre el desarrollo del país. 3. Los ministerios e institutos se caracterizan por su atraso: presupuestos restringidos, escaso empleo de técnicas administrativas y de gestión modernas, ausencia de carrera profesional, mecanismos burocráticos tradicionales.

Baja articulación

Los ministerios, instituciones y organizaciones del sector se caracterizan por su desarticulación, evidenciada en la ausencia de coordinación horizontal –con las organizaciones ubicadas en la misma área o en áreas colindantes– vertical –a nivel central, regional y local– con las organizaciones de la sociedad civil y con la comunidad. Esta situación conlleva a la duplicidad de funciones, conflictos de competencias y uso poco racional de recursos humanos, financieros y técnicos.

Tradición centralista

Las decisiones sobre los proyectos y programas a ejecutar, las asignaciones financieras, los recursos humanos y demás aspectos operativos son tomados a nivel central y aplicados a contextos diversos, sin posibilidad de adecuarlos a las particularidades de las regiones y localidades donde se ejecutan. Resulta indispensable, para lograr la consecución de los objetivos y metas, avanzar hacia procesos de descentralización. La orientación centralista limita la participación de la comunidad, instrumento clave en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los programas sociales. Dado que ésta conoce su realidad, sus necesidades, puede entonces involucrarse en el diseño, implantación, seguimiento y evaluación de las acciones a ejecutar, movilizándolo sus potencialidades en aras del logro de mejores condiciones de vida.

Deficiencias de orden técnico:

1. Respecto a la información, las fuentes de información son deficientes y lentas, además de su acceso restringido y de las dificultades técnico-metodológicas existentes para sistematizar la generada por los programas sociales. La inexistencia de sistemas de información acordes con los avances tecnológicos de los últimos años es una limitante para el proceso de toma de decisiones, la elaboración de diagnósticos, el seguimiento y la evaluación de los programas sociales, y un requerimiento en el marco del proceso de descentralización.
2. En relación con la evaluación, existen deficiencias a nivel de las metodologías de evaluación de programas sociales; al momento de la implantación de los programas que ofrecen información sobre el desarrollo de las acciones planificadas, posibilitando, en caso de desvíos, retroalimentar el proceso de toma de decisiones e introducir los correctivos pertinentes.
3. Respecto a la focalización. En el marco de la racionalización de la inversión social, la focalización es una de las herramienta que garantiza que los programas lleguen a la población que se desea asistir.

Por otro lado, las restricciones en las capacidades gerenciales también influyen ya que, generalmente en los cargos gerenciales de

estas instituciones son ocupados por personal que adolece del perfil requerido, por profesionales de las áreas de las ciencias sociales o por funcionarios vinculados a las esferas de los grupos políticos en el poder. Obviamente, carecen de la capacitación necesaria para enfrentar la complejidad de la gestión de los programas sociales.

Esta realidad del sector social, sus problemas y retos, sientan las bases sobre las que deben rediseñarse las organizaciones y la gerencia social.

La especificidad de la gerencia social

Hablar de una gerencia implica establecer diferencias entre ésta y la actividad gerencial en otras ramas, como la gerencia privada y la gerencia pública tradicional; las cuales se sustentan en las particularidades de la lógica del mercado, de la lógica de la administración pública y de la lógica de la gestión de las organizaciones sociales.

Sobre el tema, Klisksberg (1997b) señala la existencia de racionalidades diferentes en el sector público y en el sector privado que se expresan en los objetivos, las metas y la operatoria lógica de las empresas, de la administración pública tradicional y de las organizaciones.

Los objetivos de los programas sociales no son medibles de acuerdo con la lógica de la racionalidad económica, sino son de orden cualitativo en la mayoría de los casos: proveer servicios sociales a la comunidad.

Las metas de los programas sociales generalmente se establecen para ser cumplidas a mediano y a largo plazo. Y aun cuando cada programa tiene metas específicas (en educación, salud, vivienda, etc.), éstas son múltiples, heterogéneas y en conjunto apuntan hacia el logro de suprametas: lograr la equidad, crear condiciones de autosostenibilidad y alcanzar la eficiencia.

En la operatoria técnica de los programas sociales, a diferencia de las empresas, están involucrados diversidad de actores y organizaciones, con intereses fragmentados, en conflicto en algunos casos y en búsqueda de concertaciones y coaliciones. Además, trascienden las influencias políticas del entorno, las condiciones demográficas y socioculturales de la población beneficiaria y la impredecibilidad de los eventos desencadenados por la ejecución de

los programas. La incidencia de variables de diferente naturaleza: administrativa, técnica, política, económica, social y cultural, signan el contexto de complejidad, impredecibilidad y turbulencia, obligando a los gerentes sociales a actuar en escenarios conflictivos.

A su vez, Medellín Torres (1996) señala tres aspectos distintivos entre la gerencia en el sector público y la gerencia en el sector privado:

1. Diferencias en términos de la naturaleza y funcionalidad de ambos sectores. Aluden a la ausencia en el sector público de una concepción de mercado y de competencia bajo parámetros de racionalidad económica; así como al diseño organizativo y operacional signado por la lógica jurídico-institucional (formal) y no por la lógica del mercado (consumidores de servicios sociales).

El primer aspecto limita a las organizaciones públicas en lo concerniente al conocimiento acerca de las preferencias de los consumidores, a la vez que impide responder a éstas y conocer la calidad de los servicios prestados. El segundo aspecto obstruye la capacidad de respuesta de las organizaciones para adaptarse a los niveles de calidad, rendimiento y eficacia.

2. Las limitaciones impuestas por la relación público-administrativa sobre las estructuras, funciones y procedimientos de las organizaciones públicas de los llamados sectores sociales. Éstas dificultan la flexibilidad mínima indispensable para definir ámbitos de trabajo, objetivos y metas; pues las subordinan a las prioridades y cambios de agendas de gobierno. Ello las imposibilita a operar con un mínimo nivel de eficacia.

3. Diferencias en términos del peso que sobre la gestión ejercen las burocracias. Refiere a los márgenes de maniobra organizativa y operacional de los empresarios y de los directivos de las organizaciones públicas. Estos últimos carecen de poder discrecional para decidir sobre objetivos de la organización y la asignación de recursos, aspectos vinculados a intereses políticos, prácticas burocráticas y disponibilidad fiscal. Mientras los empresarios tienen libertad para modificar producción y costos en función de los niveles de ganancia.

Son estas especificidades de la gestión social las que fundamentan el reto de avanzar hacia la búsqueda de un nuevo enfoque de gerencia social que, a juicio de Klisksberg (1997a: 3) permita “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”.

Los límites del modelo tradicional

Los modelos gerenciales tradicionales son incompatibles con los requerimientos de la gestión social: enfrentar un contexto complejo y con elevados niveles de incertidumbre, viabilizar la coordinación intra e interinstitucional, diseñar redes y metarredes que interconecten a los actores y crear espacios que posibiliten la participación de la comunidad.

Se hace imperativa la construcción de formas y espacios organizacionales más abiertos, flexibles y participativos, capaces de generar respuestas en escenarios donde el cambio, la innovación y la velocidad en la toma de decisiones sean los elementos claves que posibiliten enfrentar las condiciones del entorno y la dinámica que exigen las organizaciones eficientes del mundo actual.

Las estructuras organizacionales configuradas bajo el paradigma burocrático tradicional, típicas en las organizaciones sociales, impiden responder a estos requerimientos. La rigidez, el formalismo y la jerarquía no son adecuados para actuar en un mundo de complejidad e incertidumbre. La innovación no puede ser dirigida por órdenes; su implementación requiere de relaciones ágiles, no verticales, donde la comunicación sea fluida y rápida. Las relaciones de subordinación frenan la comunicación y, por ende, limitan las alternativas para enfrentar los cambios y manejar la incertidumbre. Además de la rigidez de las estructuras y de la normatividad incluye la coordinación interinstitucional, el diseño de redes y metarredes y la incorporación de la participación ciudadana.

El diseño del nuevo modelo debe basarse en las particularidades del sector social, y aunque parezca paradójico, en los enfoques y experiencias recientes sobre el comportamiento organizacional y la gerencia de organizaciones. No se propone la implantación mecánica de enfoques, modalidades y formas de organización y gestión de las

empresas privadas a las públicas, bajo la seducción del éxito que han tenido y bajo el supuesto que pueden generar los resultados experimentados en la empresa privada (incrementar la eficiencia y la productividad). Se requiere estar abiertos a las fronteras de la gerencia contemporánea y revisar, analizar e incorporar los aspectos que se consideren pertinentes de los paradigmas gerenciales emergentes. Esto es, releer los problemas de la gestión social apoyándose en los modelos y experiencias recientes, o adaptar de manera creativa e innovadora, ideas, conceptos y prácticas de organizaciones exitosas.

Un nuevo modelo conduce a la formación de una nueva cultura de gestión social. Implica el rompimiento del *ethos* burocrático a favor del surgimiento de un *ethos* profesional orientado hacia la eficacia. Ahora bien, la sustitución de modelos organizacionales y gerenciales es un proceso al cual oponen resistencia fuerzas institucionales e individuales. Como plantea Rosales (1996, 14): “Los modelos se internalizan y materializan en prácticas cotidianas, tanto que es difícil detectar cuándo se convierten en obstáculos. Quizá por ello se necesitan verdaderas revoluciones que arrasen literalmente el *status quo* e impongan nuevos esquemas de organización y administración”.

Hacia un nuevo modelo de gerencia social: lineamientos para su construcción

Tal y como ha sido tratado recientemente en numerosas investigaciones (Orozco, 1997; Tremonti, 1997), las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han generado modificaciones sustantivas en los diversos órdenes de la sociedad y en las organizaciones en particular, al transformar dos dimensiones fundamentales: el tiempo y el espacio.

Efectivamente, el cambio en la manera de comunicarse y en la forma de almacenar, organizar, acceder, recuperar y distribuir información, impacta las formas de organización y gestión. Como señala Berra (1996: 1) “abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales”. Por tanto, la construcción teórica emergente sobre la gerencia social debe sustentarse en la realidad de las sociedades de hoy, denominadas sociedades de la información o sociedades de la comunicación.

En el marco de la dinámica del desarrollo de las sociedades latinoamericanas y retomando los retos, ya mencionados, de la gestión social, en esta parte se esbozan algunos de los lineamientos bajo los cuales debe diseñarse el nuevo modelo de gerencia social.

Alrededor de la labor gerencial gira el movimiento de las organizaciones, entendida la gerencia como el arte y ciencia de dirigir organizaciones hacia el logro de determinadas metas y objetivos. En este complejo y dinámico proceso, el gerente desempeña las ya conocidas funciones de planificación, organización y control, involucrando conocimiento, habilidades, responsabilidades y, particularmente, acciones para ejecutar decisiones, sean éstas sobre problemas, eventualidades o aspectos rutinarios.

Los estudios actuales sobre el éxito gerencial rompen con las propuestas tradicionales. Hanscombe y Norman (citado por Rojas, 1994) señalan el desplazamiento de los factores sobre los que se ha centrado el éxito gerencial: de aspectos duros/tangibles a aspectos blandos/intangibles. Conocimiento, cultura organizacional, comunicación, valores, ideas, son los nuevos elementos incorporados.

Estos desplazamientos son comprensibles en el marco de la evolución de las sociedades y de las organizaciones. El impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación sobre las organizaciones obliga a revisar y recomponer los planteamientos acerca de la gerencia. 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. Entre éstos, la teoría del posmanagement (Rojas, Mundet y Arapé, 1995), la cual centra la atención en el papel de la información y comunicación en la conducción de las organizaciones, dado que las nuevas formas de comunicación han modificado la trama de relaciones en los distintos espacios de la existencia social, en especial, la de las empresas.

Así 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, la comunicación como conocimiento y desarrollo de conocimiento pasa a ser el eje de los cambios. Como dice Meunier

(1997: 123), “La comunicación es acción”, concebida metafóricamente en términos de poder y fuerza. El poder se relaciona con el saber, asociado con la capacidad de “accesar, analizar, dirigir y comunicar la información” (Rojas, Mundet y Arapé, 1995: 362), ya no con acumulación de conocimientos. Los nuevos recursos tecnológicos son, a su vez, instrumentos o herramientas que permiten el manejo de la información de forma veloz y veraz, al acortar los horizontes temporales y difuminar los referentes espaciales.

En el caso de las instituciones del sector social, la comunicación debe fluir: a) a nivel intrainstitucional; b) hacia el entorno (otras organizaciones del sector), y c) hacia los beneficiarios de los programas sociales (mercado), apoyándose en los sistemas de información.

La estructura organizacional potencia o restringe el éxito gerencial. Las organizaciones del sector social deben adoptar estructuras que faciliten los procesos de comunicación y la toma de decisiones a la velocidad que demanden los cambios y desafíos a enfrentar, la coordinación de las actividades entre las unidades de la organización y el entorno, y el control de las actividades de sus miembros.

Sobre el tema, resulta interesante explorar la clasificación propuesta por Mintzberg (Mintzberg y Quinn, 1993) en torno a las configuraciones organizacionales, particularmente la referente a la organización innovadora, también denominada la *adhocracia*.

Según el autor, éstas son organizaciones cuya configuración les permite innovar en ambientes complejos y dinámicos. No dependen de ninguna forma estandarizada y necesitan mantenerse flexibles. Tienen pocas reglas y procedimientos estándar para enfrentar las situaciones, aspecto que les otorga flexibilidad en la adopción de soluciones novedosas para enfrentar problemas singulares. Agrupa en unidades funcionales a profesionales con alto grado de experiencia para que funcionen creativa y armoniosamente en el desarrollo de proyectos *ad hoc*, cuya coordinación depende de la adaptación de los expertos y de dispositivos de enlace –personal de enlace, gerente de integración, comisiones de trabajo–. No tienen jerarquía establecida, las estructuras son descentralizadas en estas organizaciones dominadas por expertos, la toma de decisiones y las acciones se delegan en el equipo o unidad que posea el conocimiento requerido,

indistintamente del nivel de la estructura en que se encuentra ubicado; característica que le imprime velocidad y flexibilidad a las decisiones.

En síntesis, estas organizaciones se caracterizan por su flexibilidad, adaptabilidad, poco formalismo, alta diferenciación horizontal, baja diferenciación vertical, red de información amplia y alta participación.

Estos equipos de especialistas con capacidad para responder con velocidad a los cambios y a la incertidumbre que éstos generan, deben estar vinculados a través de relaciones donde la comunicación circular y los sistemas de información sean las herramientas que posibiliten la toma de decisiones y la delegación de actividades entre las unidades descentralizadas. La comunicación y la información rápida y veraz reducen el tiempo de reacción ante los cambios del entorno, flexibilizando la toma de decisiones.

Como se desprende de lo antes expuesto, los medios y las tecnologías de la información apoyan el tránsito de formas de organización burocráticas, rígidas y jerárquicas a configuraciones organizacionales flexibles, abiertas, descentralizadas y participativas.

Respecto a las relaciones entre las instituciones del sector social y las demás organizaciones vinculadas a la ejecución de programas sociales –ONGs, organizaciones eclesiales de base, organizaciones comunitarias, empresas privadas– diseminadas a nivel central, regional y local, la construcción de relaciones de redes, conocidas actualmente como *network*, es uno de los mecanismos a considerar.

Este diseño macroinstitucional hace viable la interacción entre las diversas instituciones y actores, potenciando la sinergia. El establecimiento de relaciones de colaboración, coordinación e intercambio, permite hacer un uso más eficiente de los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para ejecutar las acciones destinadas a enfrentar los déficit sociales, y proveen información rápida de puntos dispersos, retroalimentando el proceso de toma de decisiones.

La actividad del *networking* se sustenta en la comunicación, la cual a su vez es facilitada por las interrelaciones establecidas, así como en los medios y tecnologías de información, los cuales hacen factible el intercambio de datos sobre las actividades realizadas, los recursos disponibles y las contingencias.

El desarrollo de sistemas de información basados en las novedosas tecnologías de la informática y las telecomunicaciones es requisito indispensable para el éxito de la gestión social. En ambientes complejos, cambiantes y con altos márgenes de incertidumbre, permiten disponer de información oportuna y veraz que alimente el proceso de decisiones. Puesto que redefinen la relación tiempo-espacio.

Los sistemas de información (Ordoñez y Rodríguez, 1995: 3) 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”.

Consideraciones finales

Dentro de la disyuntiva en la cual se encuentran las organizaciones del sector social público, el Estado disminuye su participación en el sector y éste tiene que aumentar su eficacia y responsabilidad en la atención de las demandas de la comunidad, los cambios para incrementar la capacidad institucional y gerencial constituyen una salida.

Efectivamente, en el marco de la lógica de la racionalidad, más eficiencia y más eficacia; introducir modificaciones sustanciales a nivel de la gestión es una de las alternativas más discutidas.

Los cambios propuestos actualmente traspasan los límites de los planteamientos contenidos en las reformas de la administración pública ejecutadas en América Latina. Estas transformaciones en la dimensión formal de las estructuras pasan por la tecnificación administrativa y la calificación profesional hasta llegar hoy en día a la gerencia.

Bibliografía

- Blanchard, Ken *et al.* (1996), *Empowerment*, Colombia: Norma.
- Croizer, Michel (1996), “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, en *Anales del I Congreso Latinoamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Rio de Janeiro, tomo 3.
- Drucker, Peter (1988), *La innovación y el empresario innovador*, México: Hermes.
- _____ (1990), *Las nuevas realidades*, Colombia: Norma.
- Formica, Piero (1995), *Tecnópolis*, Venezuela: Galac.

- Gibson, James et al. (1985), *Organizaciones. Conducta, estructura, procesos*, México: Nueva Editorial Interamericana.
- Grindle, Merilee (1989), "Restricciones políticas en la implementación de programas sociales. La experiencia latinoamericana", en *¿Cómo enfrentar la pobreza?*, Kliksberg, Bernardo (Comp) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- Kliksberg, Bernardo (1994), "Gerencia social: Dilemas gerenciales y experiencias innovativas", en *Pobreza: un tema impostergable*, Kliksberg, Bernardo (Comp) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Venezuela: Fondo de Cultura Económica.
- _____ (1989a), "¿Cómo formar gerentes sociales? Elementos para el diseño de estrategias", en *¿Cómo enfrentar la pobreza?*, Kliksberg, Bernardo (Comp) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- _____ (1989b), "Gerencia social: una revisión de la situación", en *¿Cómo enfrentar la pobreza?*, Kliksberg, Bernardo (Comp) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- _____ (1997a), "Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones claves", en *Seminario Alta Gerencia Social para Gobernadores y Alcaldes*, Venezuela: UNERMB-LUZ.
- _____ (1997b), "Repensando el Estado para el desarrollo social. Más allá de convencionalismos y dogmas", en *Seminario Alta Gerencia Social para Gobernadores y Alcaldes*, Venezuela: UNERMB-LUZ.
- Machado de Acedo, Clemy (1992), "La gerencia de programas sociales", en *Serie Lecturas*, núm.7, Venezuela: Fundación Escuela Gerencial Social.
- Malave, José (1996), "Benchmarking ¿Qué hacen las mejores empresas?", en *Revista Debates*, vol.2, núm1, julio-septiembre, Venezuela: IESA.
- Medellin Torres, Pedro (1996), "La gerencia pública en la perspectiva del cambio Estructural", en *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.1, núm.2, Venezuela: LUZ.
- Melnick, Sergio (1997), "Las comunicaciones y el futuro", en *Revista Comunicación*, segundo semestre, núm. 98, Venezuela: Centro Gumilla,
- Meunier, Jean-Pierre (1997), "Las metáforas de comunicación como metáforas que cobra realidad", en *Revista Signo y Pensamiento*, vol. XVI, núm. 30, Colombia: Universidad Javeriana.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y caos*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ordoñez, Luis y Alberto Rodríguez (1995), Sistemas de información para la acción social de gobiernos regionales y locales, en *Guía para el decisor*, Venezuela: OEA. Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Orozco Gómez, Guillermo (1997), "Macro tendencias en las sociedades de fin del milenio", en *Revista Comunicación*, cuarto trimestre, núm.100, Venezuela: Centro Gumilla.
- Osborne, David (1993), "La reinención del gobierno", en *Revista Facetas*, cuarto trimestre, núm. 102, Washington.
- Quintín Medina, Ramón (1996), "La gerencia pública del sistema de botín a la gestión profesional", en *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.1, núm. 1, Venezuela: LUZ.
- Robbins, Stephen (1994), *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y Aplicaciones*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Rojas Vera, Luis (1994), "La comunicación: factor clave del éxito en los negocios", en *Cuestiones Publicitarias*, núm.3, Universidad Sevilla, España.
- _____ (1994), "El gerente: paradigmas y retos para su formación", en *Encuentro Educativo*, Venezuela: LUZ.
- Rojas Vera, Luis, *et al.* (1995), "Comunicación y empresa: hacia una teoría del postmanagement", en *Revista RCS*, vol.1, núm. 2, Venezuela: FCES.
- Rosales, Ramón (1996), "Productividad en servicios= gerentes+clientes", en *Revista Debates*, vol.2, núm.1, julio-septiembre, Venezuela: IESA.
- Stoner, James, *et al.* (1996), *Administración*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tremonti, Francisco (1997), "Información y comunicación en la era de la oralidad secundaria", en *Revista Comunicación*, cuarto trimestre, núm.100, Venezuela: Centro Gumilla.
- Vieira, José Luis (1997), "Cambio cultural y formación en las organizaciones públicas", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 77-78, enero-junio, España: REIS.

Referencias electrónicas

- Avalos Aguilar, Roberto (1995), "Innovación de la gestión pública: análisis y perspectivas", en *Revista Gestión y Estrategia*, núm.8, julio-diciembre, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- (<http://www-azc.uam.mx/gestion/num8/doc1.htm>)
- Berra, Mariela (1996), "Innovación tecnológica y nuevas formas organizacionales", en *Revista Gestión y Estrategia*, núm.9, enero-junio, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- (<http://www-azc.uam.mx/gestion/num9/doc8.htm>)
- Gallardo Velázquez, Anahí y Arturo Sánchez Martínez (1995), "La turbulencia y la planeación en las organizaciones", en *Revista Gestión y Estrategia*, núm.7, enero-junio, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- (<http://www-azc.uam.mx/gestion/num7/art9.htm>).