

---

# LA GERENCIA SOCIAL: UNA ALTERNATIVA PARA EL SECTOR SOCIAL

CESAR JARAMILLO LONDOÑO

## INTRODUCCION

Este artículo pretende abordar el estudio de la Gerencia Social a partir de las actuales transformaciones económicas, políticas y sociales que están revaluando el modelo institucional de bienestar social presente en América Latina.

La implantación del modelo económico neoliberal y la modernización del Estado están impulsando la aplicación de las modernas técnicas y enfoques gerenciales en la organización de los servicios sociales, para ajustarlos a las nuevas exigencias del entorno, como pre-requisito para su supervivencia.

Estos escenarios están resaltando nuevos instrumentos y estrategias que llegan a configurar un nuevo paradigma del desarrollo social, en el cual la Gerencia Social se constituye en un elemento fundamental.

Sin embargo, aún son escasas las investigaciones alrededor de la gerencia en el sector social. Por lo tanto, es necesario la construcción de un marco teórico para la Gerencia Social.

## 1. LOS PROBLEMAS EN LA GESTION DEL SECTOR SOCIAL

En Colombia se construyó un modelo de bienestar social dentro de la concepción de un

Estado benefactor y asistencialista. Este modelo ha degenerado en situaciones de dependencia institucional, que no sólo erosionan la viabilidad financiera del sistema, sino que también subestima las capacidades y recursos de las poblaciones imagen-objetivo de los programas sociales.

Con la crisis económica que se presenta desde la década del 80 y las nuevas tendencias globalizadoras del mercado, este modelo ha revelado una serie de problemas de gestión que son insostenibles dentro del actual esquema de desarrollo económico que exige calidad, eficiencia y eficacia en la organización de los servicios sociales. Entre los principales problemas destacamos:

- **Descoordinación Institucional**

Se presenta una marcada ausencia de integración, coordinación y convergencia entre las distintas instituciones públicas y privadas que intervienen en la prestación de servicios sociales.

“Esta atomización ha traído como consecuencia que en el sector se presente una especie de mercado competitivo donde cada organización busca para sí los mejores resultados, olvidando el efecto

---

CESAR JARAMILLO LONDOÑO. Trabajador Social.  
Universidad Pontificia Bolivariana.

---

sinérgico producto de la acción coordinada de ellas que redunde en un beneficio social común" (1).

Este problema ha originado débiles procesos en la concertación de políticas y recursos financieros; cuestión que propicia continuas situaciones de superposición, despilfarro y abordajes aislados de los problemas sociales en una misma área geográfica.

- **Carencia de un Sistema de Información**

No existen redes de información interinstitucional con datos actualizados que permitan diagnosticar la magnitud de las necesidades sociales, la disponibilidad de recursos institucionales y de evaluaciones en el impacto social de los programas.

Este vacío informativo está afectando la calidad en la gestión de las instituciones y programas sociales, en la medida en que el proceso de toma de decisiones gerenciales no está basado en informaciones confiables y precisas.

Esta situación obstaculiza la aplicación de estándares de control y evaluación que no permiten identificar y seleccionar los programas y servicios más eficientes y con mayor grado de impacto social.

- **Escasez de Recursos Financieros**

Los recursos que se destinan para financiar los programas de bienestar social, han sido tradicionalmente insuficientes con relación al conjunto de las necesidades básicas insatisfechas. Así mismo, un gran porcentaje de esos recursos se emplean en gastos de administración, sosteniendo inmensas burocracias que terminan disminuyendo la inversión social.

Esta inestabilidad en los flujos financieros, conlleva la inconstancia y discontinuidad de los programas sociales en el mediano y largo plazo.

- **Ausencia de Formación Gerencial**

La escasa cualificación gerencial del personal directivo de las instituciones de servicios sociales degenera en múltiples problemas administrativos.

---

(1) VELEZ, Raúl. Gerencia del desarrollo social: Investigación y docencia. En: Memorias/IV Encuentro Nacional de Investigadores en Administración. (Abril, 1984:Barranquilla) Bogotá: ICFES, 1985. p 253.

Ya que "el sector social carece de una gestión especializada en gerencia social, su alta dirección normalmente está constituida por profesionales de campos sectoriales (médicos, educadores, etc.), que independientemente de su calificación, no poseen la formación especializada para encargarse de las actividades gerenciales en el marco característico de los programas sociales (incertidumbre, conflictividad, escasez de recursos, presiones múltiples y negociaciones permanentes)" (2).

- **Debilidad Técnica en los Procesos de Planeación**

El diseño de los planes, programas y proyectos se encuentran en un grado de desarrollo incipiente, caracterizados por la ausencia de complementariedad interinstitucional, factibilidad financiera y coherencia técnica.

Esta circunstancia demuestra que la formulación de objetivos, metas y estrategias adolecen de criterios técnicos, ya que parecen más enunciados de felicidad que hacen difícil su posterior verificación y evaluación.

En relación con esto, se presenta una precaria utilización de técnicas de evaluación social; situación que implica un desconocimiento en el desempeño final de los programas y proyectos sociales, ya sea por la escasez de técnicas o la insuficiencia de recursos humanos capacitados para su implementación.

- **Clientelismo Político**

Se observa un manejo politiquero y clientelista en la administración de algunas instituciones y programas sociales del sector público; en los cuales se colocan para dirigirlos a una persona con un fuerte compromiso político, sin considerar el perfil ocupacional que se requiere para el desempeño del cargo.

Los grupos políticos asumen la dirección de las entidades estatales por medio de negociaciones burocráticas, intercambio de favores políticos y prebendas electorales. Estas condiciones no constituyen una garantía de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos destinados a los

---

(2) KLIKSBURG, Bernardo. Cómo reformar el Estado para la lucha contra la pobreza. En: Comercio Exterior. México. Vol. 42. # 5 (Mayo de 1992). P. 479.

---

programas de desarrollo social. Por el contrario, con frecuencia en estos programas se descubren focos de corrupción y despilfarro de recursos.

---

**El diseño de los planes, programas y proyectos se encuentran en un grado de desarrollo incipiente, caracterizados por la ausencia de complementariedad interinstitucional, factibilidad financiera y coherencia técnica.**

---

- **Excesiva Burocratización y Centralismo**

La estructura organizacional del sector social - público-, revela una notable verticalidad, jerarquía y rigidez que imposibilita el ajuste y la innovación en el proceso de atención de nuevas problemáticas sociales.

Lo anterior degenera en una compleja reglamentación y normatividad institucional en la administración de la entidad y la prestación de los servicios sociales. Esta problemática desencadena una parálisis en la acción operativa y estratégica de la institución, en la medida en que ésta se vuelve pesada, lenta e inflexible, obstruyendo el acceso de los grupos poblacionales más vulnerables a los beneficios de los programas sociales.

- **Ausencia de Visión de Futuro**

Las instituciones de bienestar social han perdido la capacidad para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, ya que estas organizaciones se encuentran muy preocupadas en la administración del problema cotidiano, las tareas de rutina y las decisiones operativas.

Esta mentalidad manifiesta una grave ausencia de liderazgo y visión institucional frente a la nueva dinámica de las necesidades sociales en el actual contexto del desarrollo.

Esta gestión de caridad y beneficiencia contribuye a conducir las instituciones de servicios sociales dentro de una perspectiva estrecha y estática, denotando una incapacidad para ajustarse a las nuevas demandas del actual modelo de desarrollo neoliberal.

En general, la combinación de estos múltiples problemas destacó una cultura organizacional anclada fuertemente en el modelo tradicional donde predominan las estructuras piramidales, los sesgos autoritarios y la ausencia de estímulos a la creatividad e innovación. Estas condiciones mantienen en estado de atraso a las instituciones del sector social.

Por esto, se hace imperativo replantear este modelo a través de la implementación de la Gerencia Social. Esta propende por la racionalización de las entidades de bienestar social y el aumento de su productividad mediante la incorporación de modernas técnicas de gestión, para afrontar un escenario de apertura económica.

## **2. EL NUEVO PARADIGMA DEL DESARROLLO SOCIAL**

La crisis de la deuda externa de los años 80, ha afectado a América Latina de manera más profunda que a ninguna otra región, ya que obligó a realizar en la mayoría de estos países programas de ajuste económico, recomendados por los organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Estas reformas económicas han impuesto notables reducciones en el volumen de recursos destinados a los programas sociales, generando un deterioro progresivo de la calidad de vida de las poblaciones de la región. Para afrontar esta situación, los gobiernos han implementado nuevas formas de resolución de las necesidades sociales, diseñadas desde la concepción neoliberal.

A partir de este nuevo modelo económico, los países latinoamericanos se enfrentan a un proceso creciente de internacionalización económica, con el propósito de lograr la modernización y competitividad del aparato productivo dentro de un contexto de globalización económica.

Este proceso está caracterizado por la consolidación de una política de apertura externa, el aumento de las exportaciones, la privatización de empresas estatales, la disciplina fiscal, el manejo prudente de la política monetaria y una tendencia a flexibilizar los controles públicos sobre la actividad económica.

Dentro de este nuevo escenario de mercado, la tendencia actual es trasladar esta racionalidad económica a la esfera de las políticas sociales. Así "con el nombre de Ingeniería Social se ha diseñado un

---

paquete de medidas que reestructuran las instituciones del sector social, el esquema de su financiamiento, la privatización de los bienes y servicios sociales que esté garantizada a la comunidad y la racionalidad operativa de la acción estatal".<sup>(3)</sup>

Esta nueva concepción de las políticas sociales introduce los principios económicos de privatización, iniciativa particular, competencia y regulación mercantil en la organización de los servicios sociales.

La aplicación de estos criterios económicos está determinando profundas transformaciones en las instituciones de bienestar social, en la medida que representa la liquidación de institutos nacionales de servicios sociales, el impulso a la descentralización a través del traslado de competencias y recursos a las entidades territoriales, el fomento de la iniciativa particular en la prestación de programas sociales, la canalización de la inversión social mediante el empleo de subsidios a la demanda, la utilización de la focalización y la reglamentación de los fondos sociales.

En síntesis, este modelo económico plantea una forma diferente de alcanzar el desarrollo social, ya que resalta un conjunto de instrumentos y estrategias que llegan a configurar un nuevo paradigma del desarrollo social.

De los mencionados anteriormente destacamos:

- **Buscar la Máxima Eficiencia y Eficacia**

Obtener el mayor resultado posible de los recursos y movilizar aquellos subutilizados se ha convertido en un objetivo prioritario, en una época en que por lo general se han acentuado las limitaciones de los recursos.

Por lo tanto, es necesario implantar una gestión racional de los servicios de bienestar social que permitan optimizar la efectividad y eficacia de la inversión social.

- **Impulsar la Descentralización**

Hoy se impone la descentralización de los programas sociales, de tal manera que acorte las distancias entre el nivel de decisión y el nivel operativo.

---

(3) SARMIENTO, Libardo. "El paquete social del neoliberalismo". En: Foro. SantaFé de Bogotá # 20 (mayo 1993), p. 5.

Su propósito principal consiste en asegurar una estrecha relación con las comunidades a través de la delegación de facultades y recursos a las autoridades locales para la solución de las necesidades sociales de su entorno.

Resulta evidente que la dimensión local expresada en la participación comunitaria es el escenario más adecuado para la organización y el funcionamiento de los programas sociales, ya que permitiría una mayor nivel de sencillez normativa que facilite el acceso de los grupos sociales más desfavorecidos.

- **Conformar Redes Sociales**

Esta es una de las estrategias fundamentales para evitar la dispersión de los programas y asegurar una mayor coordinación de éstos.

Es necesario buscar la configuración de un sistema de bienestar social que permita mayores niveles de planificación y gestión de forma racional y eficaz, a través de un enfoque intersectorial e interinstitucional que se traduzca en la óptima combinación de servicios y responsabilidades institucionales, con miras a la solución de los problemas sociales.

- **Utilizar el Mecanismo de Focalización**

"La focalización es un criterio para el diseño de programas, que se caracteriza por identificar, con la mayor precisión posible en cada caso, al conjunto de los beneficiarios potenciales, con el objetivo de provocar un impacto per cápita elevado mediante transferencias monetarias o entrega de bienes y servicios".<sup>(4)</sup>

Por tal razón, se recomienda la necesidad de ajustar al máximo los mecanismos de focalización para que los programas sociales lleguen efectivamente a los sectores que se quieren atender y evitar la filtración hacia otros grupos sociales de mejor condición económica.

- **Fomentar la Participación del Usuario**

El usuario es invitado a manifestarse como actor central en la prestación de los servicios, estableciendo nuevas relaciones entre los que suministran los

---

(4) FRANCO, Rolando. "Cómo hacer más eficientes las políticas sociales en la década de los 90". En: Memorias/Seminario de Políticas Sociales, desarrollo regional y modernización del Estado (Oct.:1992: Armenia). Pereira: Corpes de Occidente, 1993. p. 30.

programas y la población, ya que obliga a resaltar el papel de los usuarios como productores del servicio y no sólo receptores pasivos de beneficios.

Esta nueva concepción rompe con esquemas tradicionales de caridad y beneficencia que se encuentran anclados fuertemente en la prestación de los servicios sociales en Colombia.

De igual manera se hace imprescindible la vinculación del usuario a los circuitos decisorios de la institución de bienestar social, para que se constituyan en protagonistas del proceso de diagnóstico, control y evaluación de los programas sociales. Esta será la mayor tarea de los próximos años para los gerentes del desarrollo social.

**Es necesario implantar una gestión racional de los servicios de bienestar social que permitan optimizar la efectividad y eficacia de la inversión social.**

#### • **Montaje de Sistemas de Información - Evaluación**

Es prioritaria la incorporación de innovaciones tecnológicas en materia de gestión, procesamiento y registro de la información. Así mismo, es necesaria la utilización de indicadores sociales cualitativos y cuantitativos que señalen dónde y de qué manera invertir los recursos disponibles. Esto facilitará el logro en la eficiencia y eficacia de los servicios, al permitir asignar de manera más objetiva los recursos.

La evaluación de los programas sociales es un factor que incide notablemente en la calidad de la gestión social, ya que la información suministrada por ésta, permitirá determinar el nivel de productividad social con base en el estudio de distintas variables organizacionales, como la relación costo-beneficio, costo-eficiencia, calidad y tamaño de la institución.

La evaluación social se convierte en una herramienta de gestión de vital importancia para los gerentes sociales, en la medida en que le proporciona un "feed back" continuo en la ejecución de los programas sociales.

En resumen, la consideración de estos nuevos instrumentos y estrategias, facilitará orientar las

instituciones y programas sociales dentro de una perspectiva de cambio social e institucional.

En consecuencia, el bienestar social no ha quedado al margen del amplio proceso de racionalización que afecta al conjunto de la actividad productiva. Paralelo a esto, el país atraviesa por un proceso de modernización institucional dentro del aparato estatal, concebido para transformar la gestión de las entidades públicas, con el fin de que respondan a los retos de la apertura económica.

Este nuevo enfoque modernizador se orienta a que estas instituciones sean permeables a las necesidades de los usuarios, incorporen técnicas modernas de gestión y ambientes de trabajo abiertos a la innovación.

Desde estas dos tendencias básicas, Neoliberalismo y Modernización institucional, surge la Gerencia Social, como un instrumento de gestión que busca diseñar y ejecutar programas sociales dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, superando así los múltiples problemas del actual modelo institucional de bienestar social.

"En la perspectiva de una nueva racionalidad, la prestación de servicios debe enmarcarse en la lógica de una economía de mercado; es decir, crear maneras de llegar en forma efectiva y eficaz a los usuarios de los servicios. Una mirada en este sentido sólo es posible a partir de asumir la gestión del bienestar social desde una mentalidad empresarial, la cual se constituye en premisa básica del desarrollo gerencial".<sup>(5)</sup>

### **3. LA GERENCIA SOCIAL**

Debido a la dinámica del entorno actual, las organizaciones de servicios sociales afrontan un período de incertidumbre e inestabilidad que afecta su supervivencia en el futuro.

Estas transformaciones se aceleran rápidamente, generando un alto grado de turbulencia que vuelve anacrónicos los tradicionales conceptos y estrategias administrativas del bienestar social, en la medida en que éstos se muestran ineficaces en la interpretación y resolución de los problemas sociales.

(5) MUÑOZ, María. Desarrollo Gerencial del Bienestar Social. p. 47. En: Diseño de proyectos de bienestar social. Un enfoque estratégico. Cali: Humanidad, 1994. p. 155.

---

"La turbulencia no es más que un conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobre todo, termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía su correlación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado cada vez que esto había ocurrido".<sup>(6)</sup>

En un escenario cada vez más interdependiente y complejo, las instituciones de desarrollo social deben reevaluar los esquemas administrativos cerrados y mecanicistas, para lograr un enfoque nuevo, donde el proceso de cambio se convierta en la esencia fundamental.

Las entidades del sector social no tienen otra opción, ante la creciente exigencia de calidad y rapidez en la satisfacción de las necesidades sociales.

La consideración de gerenciar el cambio, obliga a que estas organizaciones diseñen estructuras y estrategias flexibles, dinámicas y adaptivas, que les permitan ajustarse a los nuevos requerimientos del entorno.

Este nuevo enfoque en la gestión de instituciones de bienestar social se denomina **Gerencia Social**.

Por lo tanto, es urgente la necesidad de pasar de la administración asistencialista a la Gerencia Social, en la medida en que esta última propicia la búsqueda de la innovación y la configuración de una visión de futuro.

Estas entidades deben emprender este proceso de reestructuración, para incorporar modernas técnicas de gestión que les posibilite construir una cultura empresarial fundamentada en la iniciativa creadora, la competitividad, la orientación a la acción, el aprovechamiento de las oportunidades y la fluidez organizacional.

"Está en pleno desarrollo un proceso de cambio de paradigma a nivel internacional, en materia de organizaciones en general. Hay un repliegue de los modelos burocráticos formales tradicionales a nivel mundial, tanto en el sector público como en el sector privado, y avances importantes de vías no convencionales; ellas van desde modelos de organización con base en proyectos, hasta la organización que

procura maximizar la flexibilidad, y para ello diseña sus relaciones organizacionales con énfasis en estructuras ambiguas, abiertas y relaciones horizontales; el sector social está atrasado en este campo. Resulta necesario hacer ingresar al sector social en la nueva era y montar estructuras organizacionales no convencionales en el mismo".<sup>(7)</sup>

Enfatizamos la variable gerencial, como una perspectiva promisoriosa en la superación de las problemáticas sociales, ya que en un mundo de creciente complejidad, la gerencia se está constituyendo en un factor clave para el logro de resultados, configurando nuevas soluciones que permiten proyectar la organización hacia el futuro. Así, la gerencia se convierte en un elemento de vital importancia para el desenvolvimiento de las organizaciones modernas, y que requiere ser abordado en las entidades de desarrollo social. "Lo cual apunta a la necesidad de diagnosticar el estado de situación de los programas sociales desde el punto de vista de sus problemas organizacionales y sus prácticas gerenciales, poniendo luego los esfuerzos en el desarrollo de tecnologías de gestión adecuadas para una efectiva planificación, implementación y evaluación de las acciones en este campo".<sup>(8)</sup>

---

**Desde estas dos tendencias básicas, Neoliberalismo y Modernización institucional, surge la Gerencia Social, como un instrumento de gestión que busca diseñar y ejecutar programas sociales dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, superando así los múltiples problemas del actual modelo institucional de bienestar social.**

---

(6) HERMIDA, Jorge et al. *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Machi 1992. p. 142.

(7) KLIKSBERG, Bernardo. *Cómo enfrentar la pobreza? Dilemas gerenciales y experiencias innovativas*. En: *Administración y Desarrollo*. Santafé de Bogotá # 29 (Diciembre 1991).p. 52.

(8) CARDENAS, Nersa. *La Política Social en América Latina: Obstáculos y retos*. En: *Estudios de Coyuntura*. Venezuela #5 (octubre 1991). p. 110.

---

La **Gerencia Social** es un término que se ha venido acuñando en los últimos años a partir del despliegue de las modernas técnicas gerenciales que rápidamente se trasladan del sector privado al público, con el fin de adaptarse mejor a los desafíos de una sociedad moderna. La Gerencia Social surge como un campo de especialización de la gerencia general, de particular complejidad en la medida en que se circunscribe a la dinámica de los servicios sociales.

La Gerencia Social es un nuevo modelo de gestión para el sector social, basado en las aplicaciones de las modernas técnicas y enfoques gerenciales, como la Gerencia Estratégica, la Calidad Total, la Gerencia del Servicio, el Mercadeo y la Reingeniería, con el de posicionar las instituciones y programas sociales dentro de un nuevo paradigma del desarrollo social, orientado por los criterios de calidad, eficiencia y eficacia.

La **Gerencia Social** es un proceso que libera e integra las energías y recursos de la organización social con la finalidad de sondear las oportunidades, facilitar el cambio, fomentar la innovación y alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la resolución de las necesidades sociales. A través de este enfoque se manifiesta la capacidad para lograr finalmente la excelencia organizacional en las instituciones de bienestar social, asegurando su proyección en el futuro con espíritu empresarial.

La gerencia de instituciones y programas sociales demanda de un tipo muy particular de gestión: la dimensión multi-institucional.

Esta hace referencia a que el sector social está integrado por múltiples organizaciones, tanto públicas como privadas que necesitan diseñar estrategias de coordinación y cooperación inter-institucional para la superación de las problemáticas sociales.

Por consiguiente, es prioritaria la formación de los gerentes sociales en la dimensión multi-institucional del sector social como uno de los pilares básicos de la **Gerencia Social**.

Sin embargo, es importante resaltar que aún falta mucho en la conceptualización de la **Gerencia Social**.

Ante tal situación, es necesario impulsar un proceso tendiente a construir un marco teórico de la gerencia de instituciones y programas sociales en América Latina.

Esta construcción teórica debe partir de los actuales escenarios políticos, económicos y sociales en los que se encuentran los países latinoamericanos, "ya que los procesos de modernización y de modernidad de la sociedad, al mismo tiempo de los modelos neoliberales predominantes en América Latina, plantean unas nuevas relaciones sociales que necesariamente exigen la construcción de un marco conceptual que le permitan el posicionamiento real de la prestación de servicios sociales, dentro de los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia que hoy se exige".<sup>(9)</sup>

Desde este contexto, es posible diseñar una investigación en **Gerencia Social** que aborde los siguientes aspectos:

- Determinar las consecuencias de la implantación del modelo de desarrollo neoliberal en el proceso de diseño de las políticas sociales para la década de los 90.
- Identificar los instrumentos y estrategias más eficientes y eficaces para alcanzar el desarrollo social en una perspectiva de internacionalización económica.
- Definir un perfil de gerente social, destacando los valores, habilidades y conocimientos que requiere para la conducción de instituciones y programas sociales.
- Establecer cuáles son los enfoques y técnicas gerenciales más adecuados para el sector social, en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

Este análisis puede iniciarse desde los resultados obtenidos, en la aplicación de algunas técnicas gerenciales que en la actualidad están implementando algunas instituciones y programas sociales.

- Diagnosticar la situación organizacional del sector social, ubicando los principales problemas y debilidades que afectan la calidad de la gestión social.

En conclusión, se requiere emprender un proceso investigativo para la conformación de un marco conceptual alrededor de la **Gerencia Social**, ante la ausencia de estudios en esta dinámica.

---

(9) MUÑOZ, María. Fundamentos de los estudios de gerencia social. En: Colombiana de Trabajo Social. Cali: #5. (Octubre, 1993). p. 9.

---

El objetivo a mediano plazo es lograr formular estrategias gerenciales a partir de la dinámica específica de los servicios sociales para que se ajusten a un entorno que exige racionalización, productividad y competitividad.

## BIBLIOGRAFIA

Cárdenas, Nersa. La política social en América latina: obstáculos y retos. En: estudios de coyuntura # 5. Venezuela, (octubre de 1991). p. 105-114.

Franco, Rolando. Cómo hacer más eficientes las políticas sociales en la década de los 90. En: Memorias/ Seminario políticas sociales, desarrollo regional y modernización del Estado. Armenia (octubre de 1992). Pereira: Corpes de Occidente, 1993. p. 331.

Hermida, Jorge. Et al. Administración y estrategia. Teoría y práctica. Buenos Aires: Machi, 1992. p. 575.

Kliksberg, Bernardo. ¿Cómo reformar el Estado para la lucha contra la pobreza. En: Comercio exterior. México. Vol 42. # 5 (Diciembre de 1987). p. 477-482.

\_\_\_\_\_. Una nueva agenda para las ciencias administrativas. En: Administración y Desarrollo. Santafé de Bogotá. # 24. (Diciembre de 1987). p. 9 - 28.

\_\_\_\_\_. Gerencia Social: una revisión de situación. En: Administración y Desarrollo. Santafé de Bogotá # 29. (Diciembre de 1988). p. 9 - 23.

\_\_\_\_\_. Cómo enfrentar la pobreza? Dilemas gerenciales y experiencias innovativas. En: Administración y Desarrollo. Santafé de Bogotá. # 29. (Diciembre de 1991). p. 35 - 57.

Muñoz, María. Desarrollo gerencial del bienestar social. Mejía, Jesús. Diseño de proyectos de bienestar social. Un enfoque estratégico. Cali: CELATS, 1994. p. 155.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de los estudios de Gerencia Social. En: Colombiana de Trabajo Social. Cali # 6. (Octubre de 1993). p. 9-20.

Sarmiento, Libardo. El paquete social del Neoliberalismo. En: Foro. Santafé de Bogotá # 20. (Mayo de 1993). p. 4 - 19.

Vélez, Raúl. Gerencia del desarrollo social: Investigación y docencia. En: Memorias/IV Encuentro Nacional de investigadores en administración. Barranquilla (abril de 1984). Bogotá: ICFES, 1985. p. 253.