

Con el patrocinio de ONG Trekan

Área de capacitación y estudios

Publicado el 2 de septiembre de 2015

ANÁLISIS CONCEPTUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS PSICOSOCIALES DESDE LA GERENCIA SOCIAL

Jonatan Fuentealba Egnem

2022

INDICE

INTRODUCCION	**4**
POBREZA	**5**
DESARROLLO	**7**
VULNERABILIDAD SOCIAL	**9**
CAPITAL SOCIAL	**10**
INTERVENCIÓN SOCIAL	**12**
INTERVENCIÓN ESPACIOS MICROSOCIALES	**14**
EMPODERAMIENTO	**15**
GERENCIA Y GERENCIA SOCIAL	**16**
CONCLUSIONES	**26**

INTRODUCCIÓN

Los procesos de adecuación en las formas de administración de los programas sociales, requieren cada vez con mayor urgencia, adaptarse a las nuevas condiciones que las políticas públicas exigen, en virtud de la constante modificación de las estructuras sociales y de las personas catalogadas como usuarios y usuarias; así, las antiguas lógicas de utilización de recursos y su administración, no pueden ni deben mantenerse actualmente, por lo que la nueva Gerencia Social de estos programas, resulta fundamental en la búsqueda de mayor impacto y efectividad de los mismos

1. Pobreza:

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, "la pobreza se refiere a la incapacidad de las personas de vivir una vida tolerable (…) significa que se deniegan las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano: vivir una vida larga, libertad, dignidad, respeto por sí mismo y de los demás"1. En este informe del año 2005 se agrega: "la pobreza es un proceso dinámico que los indicadores estáticos sólo pueden captar de manera parcial".

Otra definición más atingente a la temática del presente estudio, es la que declara el Departamento de Antropología de la Universidad de Chile: "La pobreza es un fenómeno intersubjetivo, nunca ha sido una cosa concreta y mucho menos estática, se le ha concebido y definido de diferentes maneras a lo largo de su historia dependiendo de los contextos(...) desde un punto de vista puramente económico y pragmático, la pobreza limita el fortalecimiento del mercado interno y obstaculiza el desarrollo económico con igualdad de oportunidades para todos"2.

Finalmente algunos organismos internacionales, y en particular el Banco Mundial, han avanzado recientemente en un enfoque de protección social asociado al manejo social de riesgos. Serrano y Fernández describen este enfoque, de creciente importancia en la agenda pública de la región: "El enfoque de protección social conceptualiza a los pobres como una población altamente vulnerable que no cuenta con sistemas de aseguramiento personal y familiar en la esfera del mercado, el empleo y el

1 Informe deDesarrolloHumano 1997

2 Revista Mad. No.7. Septiembre 2002. Departamento de Antropología. Universidad de Chile http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/07/paper03.htm

aseguramiento privado, ni en el ámbito informal, pues sus redes sociales serían débiles e ineficaces, así como tampoco en el ámbito de las políticas públicas que estarían llegando en forma deficiente e incompleta o mostrando incapacidad de ofrecer garantías mínimas de protección. Este enfoque ve a los más pobres como sectores carenciados, limitados y sin mecanismos propios para administrar su seguridad y bienestar social" 3

[3] Serrano, Claudiae Ignacia Fernández, 2005: "Estudio Comparativo. Descentralización de las Políticas y Programas de Reducción de la Pobreza en América Latina"; Diálogo Regional de Política, Red para la Reducción de la Pobreza y la Protección Social, BID, mimeo, Junio.

2. Desarrollo:

Como ocurre frecuentemente con la mayoría de los aspectos relacionados con las ciencias sociales, no podemos hablar de un concepto único o generalizado de desarrollo. Hoy, más que un concepto, el desarrollo se convierte en una idea-fuerza cargada de objetivos avance para las sociedades. El desarrollo es el resumen de todo "lo bueno" que puede contener el futuro.

Para Amartya Sen4, "el desarrollo puede concebirse […] como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos". Esta interpretación del desarrollo, ha llevado a otorgar una importancia fundamental al concepto de desarrollo humano, como un proceso paralelo y complementario al desarrollo social.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define el Desarrollo humano como "un proceso encaminado a aumentar las opciones de las personas, que mide el desarrollo según una amplia gama de capacidades, desde la libertad política, económica y social hasta la posibilidad de que cada quien pueda llegar a ser una persona sana, educada, productiva, creativa y ver respetados tanto su dignidad personal como sus derechos humanos"5.

Por su parte la CEPAL6 considera: "El desarrollo es, casi por definición, un proceso no repetitivo, que seguramente tiene lógicas y condiciones más o menos generales, pero que está marcado por características de tiempo y lugar(…) Enlosprocesos de desarrollo, intervienen aspectos del sistema

[4] Amartya Sen, Desarrolloy Libertad, Editorial Planeta, México, 2000, 19.
[5] PNUD y Gobierno de Chile, "Las trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile (1994-2003)", Chile, 2004
[6] Galiani Sebastián y Heymann Daniel, Economía del Desarrollo: Notas para una agenda, CEPAL, Argentina, 2006

social que en economía suelen colocarse (y por buenas razones de simplicidad analítica) bajo el paraguas del "todo lo demás constante(…) El desarrollo económico implica generalmente incrementos en la complejidad del sistema de intercambios y relaciones entre agentes, manifestados, en particular, en grados mayores de división del trabajo y creciente especificidad de muchas habilidades y tareas. Es decir que sistemas más avanzados en este sentido tendrían también mayores requisitos en cuanto a las formas de coordinación de conductas y actividades. Como condición para desarrollarse, los sistemas deberían encontrar los mecanismos adecuados para efectuar la coordinación a diferentes niveles, como la utilización de recursos en unidades productivas, la realización de intercambios, la provisión de bienes públicos y la definición y operación de aparatos estatales. Estos mecanismos, naturalmente, tienen muchas veces fuertes implicancias distributivas.

4. Capital Social:

El concepto de Capital Social es profusamente utilizado en ciencias sociales desde la década del noventa, a partir de las contribuciones de autores como Bourdieu, Coleman, Putnam. En años recientes, ha generado un importante debate académico respecto de su definición y, consecuentemente respecto de las dimensiones e indicadores adecuados para su análisis empírico.

Bourdieu es considerado comúnmente el primer autor que realizó un estudio sistematizado sobre el capital social. A partir de un tratamiento del concepto de carácter particularmente instrumental, su análisis se centra en los beneficios que obtienen los individuos a partir de su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con el mero objetivo de crear este tipo de capital. De este modo, lo define como "el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo"9

Para James Coleman, el capital social constituye un recurso cuya particularidad radica en ser algo inherente a la estructura de las relaciones sociales. Este recurso facilita el logro de objetivos personales que no podrían alcanzarse en su ausencia o conllevarían un costo mucho más alto. Para el autor, el capital social consiste en "una diversidad de entidades con dos elementos en común: todos consisten en algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura"10

9 Forni Pablo yotros autores, ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?, Reporte de Investigación N° 35, Instituto de Investigación Julián Zamora, Universidad Estatal de Michigan, 2004.

10 Op.Cit.

Finalmente, el autor indica una relación entre intervención en comunidad y programas sociales: "… también permite hacer más operativos y factibles los diversos programas sociales que se aplican y, a través de la triangulación entre elementos cualitativos y cuantitativos, evaluar el impacto de las estrategias de intervención utilizadas. En definitiva, se trata de elaborar modalidades de intervención que puedan singularizarse en lo local"

7. Empoderamiento:

"En el contexto de la definición convencional, el empoderamiento debe consistir en introducir dentro del proceso de la toma de decisiones a las personas que se encuentran fuera del mismo. Ello pone un fuerte énfasis en el acceso a las estructuras políticas y a los procesos formalizados de toma de decisiones y, en el ámbito económico, en el acceso a los mercados y a los ingresos que les permitan participar en la toma de decisiones económicas. Todo ello remite a personas capaces de aprovechar al máximo las oportunidades que se les presentan sin o a pesar de las limitaciones de carácter estructural impuestas por el Estado. Dentro de la interpretación generativa del poder (poder para) el empoderamiento incluye...procesos en que las personas toman conciencia de sus propios intereses y de cómo estos se relacionan con los intereses de otros, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y, de hecho, influir en tales decisiones" [17].

[17] RowlandsJo,Questioningempowerment Oxford 1997

8.-Gerencia y Gerencia Social.

8.1.-Gerencia.

El término gerencia resulta complejo de definir. Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que "significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas"18.

De acuerdo al Diccionario de Economía y Finanzas la Gerencia se define como "nombre que se designa al conjunto de empleados especializados, de alta calificación, que dirigen y gestionan los asuntos de una empresa (…) La gerencia se organiza en un cuerpo coordinado que incluye, por lo regular, un gerente general y diversos gerentes de área o departamentos particulares…"19

Por su parte María Lorena Molina, entrega un enfoque más integral del concepto, señalando que: "La gerencia es un fenómeno universal en el mundo moderno, en tanto que toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal, evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos, entre otras funciones. Estas recaen en manos de quien ocupe el puesto de jefatura en cualquiera de los niveles, independientemente de su formación en este campo."20

Siskl., Henry Y MarioSverdlik. Administración Y Gerencia De Empresas. South-Westewrn Publishing Co.

[19] Sabino Carlos, Diccionario de Economía y Finanzas, Editorial Panapo, Cararas, 1991

[20] Molina María Lorena, La gerencia de Servicios Sociales, Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires, 1999.

Para comprender a cabalidad la gerencia, se hace necesario revisar el concepto de la Administración, entendido como "el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas"21. En todas las organizaciones se hace necesaria la presencia del Gerente, el cual es la persona encargada de dirigir las actividades enfocadas al cumplimiento de las metas u objetivos establecidos. Se acostumbra a definir las cuatro funciones gerenciales en torno al proceso administrativo.

8.2.-Funciones Gerenciales22.

- Planificación: proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- Organización: proceso para comprender a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas especificas.
  Dirección: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

8.3.-El enfoque de la Gerencia Pública:

La Gerencia Pública es un conjunto de iniciativas orientadas a la modernización de los sistemas de administración pública. "Consiste básicamente en la adopción de modelos organizativos flexibles, la descentralización de actividades, y la introducción de mecanismos de

21 Stoner James y otros, Administración, Editorial Prentice Hall, Méjico D.F, 1996.
22 Stoner James y otros 1996 Op. Cit , Pág. 11

mercados (competencia entre organismos públicos, contrataciones externas con el sector privado lucrativo y no lucrativo, modernización de arreglos administrativos, experimentación con nuevas fórmulas de gestión de los servicios)"23.

8.4.-Gobernación Pública:

Es una nueva visión que busca superar algunas de las limitaciones del enfoque de la Gerencia Pública, "sus principales elementos son: la construcción de instituciones para un sector público capaz y las relaciones Estado-sociedad. Desde este enfoque, se presta una atención particular al papel de las instituciones en la acción de gobierno y a los incentivos para reorientar el comportamiento del Estado. Se trata de lograr una administración pública eficaz para promover el crecimiento y reducir la pobreza, mediante la formulación de políticas bien concebidas y la prestación de bienes y servicios básicos al menor costo posible"24.

8.5.-El nuevo enfoque: Gerencia Social:

"La Gerencia Social es un modelo de Gestión que integra las antinomias del control normativo y el racional dentro de las organizaciones, en un sistema social centrado en la calidad, con estrategias de mercadeo, supervivencia y rentabilidad. Modelo mediante el cual las organizaciones no gubernamentales y las dependencias estatales logren resultados en cuanto a la solución de problemas sociales y al mejoramiento de la calidad de vida, en una economía reconocida en los años noventa como única e internacional."[25]

23 Licha Isabel,Elenfoque de Gerencia Social, Notas de clase, Septiembre 1999.
24 Op.cit
25 Reyna de Zuluana Julia, Op, Cit. Pagina 57.

Según Kliksberg, la Gerencia Social "consiste en el diseño e implementación de políticas sociales que sean eficaces y eficientes, así como la gestión efectiva de programas sociales que tiendan a solucionar carencias de grupos sociales (mujeres golpeadas, chicos de la calle, desocupados, jubilados, etc.), atendiendo la impredicibilidad y variabilidad que surgen de la práctica de la gestión social."[26]

Por su parte, Isabel Licha acepta la especificidad de este tipo de ejercicio, en el cual se combinan campos de conocimientos interdisciplinarios y prácticas participativas y creadoras, que están orientadas a la consecución de políticas sociales más equitativas y democráticas. Debido a que las características de las Políticas, Programas y Proyectos sociales son de carácter cambiante, hoy en día el entorno también se transforma con indescriptible rapidez, lo que de una u otra manera condiciona y acelera los procesos y las relaciones de los diferente actores sociales; es que la gerencia Social hace la apuesta por una estrategia flexible privilegiando la Implementación Adaptativa versus la Implementación Programada (tradicional).

Así este enfoque estratégico se apoya en las siguientes Herramientas27:

TIPO DE HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Análisis del Entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la

[26] OscarOrsi,Raul, PobrezaGerencia Social y política, editorial Espacio, Buenos Aires1996.
[27] Las herramientas de la Gerencia Social, Notas de clase, Isabel Licha, Septiembre 1999

	evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadores. El gran desafío de los Gerentes Sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
Análisis de Involucrados	Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.
Construcción de Escenarios	Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento, se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.
Planificación Estratégica	Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.

Análisis de Problemas	Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.
Instrumentos de preparación de programas y proyectos	Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
Seguimiento y Evaluación	Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo. El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa la Gerencia Social guiando los procesos necesarios para

	entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.
Técnicas de manejo de conflictos	Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.
Metodologías para promover y facilitar la Participación	Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas). La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la Gerencia Social participativa. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación-acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización, y empoderamiento de las comunidades más carenciadas.

Diseño y Coordinación de Redes Interorganizacionales	El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la Gerencia Social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas. Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.
Diseño y gestión de la descentralización	Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos. Adicionalmente están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones. Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la movilización y participación ciudadana en las políticas públicas.

8.6.-Perfil del Gerente Social:

Para efectos del presente estudio, se hace necesario definir cuales son los elementos fundamentales que deberá contener el perfil del gerente social, para así posteriormente establecer una matriz de comparación respecto de la utilización de los mencionados elementos, versus resultados en la gestión.

"... ¿cuál es el perfil deseable de un gerente social comprometido con la construcción de sociedades equitativas y democráticas? Los gerentes sociales se enfrentan a problemas complejos, de muy difícil manejo, en contextos caracterizados por el conjunto de dilemas" [28]*; para lidiar con esas situaciones difíciles, los gerentes sociales deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos:*

El manejo de la complejidad: el gerente social necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta, mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación.

El logro de la articulación social: el gerente social debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar y que contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.

La concertación: la conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades

28 KliksbergBernardo,"CapitalSocial y Gerencia Social", 2002

gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas.

La gerencia de fronteras tecnológicas: los gerentes sociales deben asumir la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misiones. Debido a los cambios continuos en las variables críticas del entorno, y a los cambios observables en las estrategias de los actores, la Gerencia Social está comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia. Ello hace que la gerencia social se oriente hacia una gerencia del cambio y la innovación, con base en el trabajo en equipos interdisciplinarios, el desarrollo de un pensamiento estratégico, y la adopción de un estilo gerencial flexible, adaptativo, participativo y experimental, que permita el aprendizaje organizacional y buenos niveles de desempeño.

El desarrollo de una ética de compromiso social: los gerentes sociales deben estar activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales"[29]

[29] Lichalsabel,Ibit.Cit.

9. Conclusiones

El actual estudio posee dentro de sus elementos básicos y diferenciadores, el registro de una experiencia desde la implementación, radicando ahí su innovación con la mayoría de las experiencias en materia de aplicación del modelo de Gerencia Social. Generalmente estos estudios han ido a ratificar la forma en que se inicia el proceso de estudio de la Gerencia Social, como un modelo de reajuste a nivel de políticas sociales ubicado en estamentos altos a nivel de toma de decisión dentro del aparato público.

Tradicionalmente se ha considerado a la implementación en terreno ya la articulación in situ, como un proceso de menor rango o valor en comparación a los procesos de diseño o evaluación de las políticas públicas. En efecto, a pesar de haber recibido mucho menor atención tanto de parte los investigadores como de los propios equipos de gestión, la implementación como proceso de identificación de fortalezas y debilidades de una política social o un plan, posee una riqueza en si misma, dado el necesario feedback entre lo idealmente planeado versus lo realmente implementado, generando todo un acervo tecnológico desde la aplicación.

A través de este estudio, es posible constatar que no todo lo que ocurre en la implementación es derivación lógica o práctica de lo que ocurre en el momento del diseño, de manera que los procesos de implementación tienen naturaleza y consistencia propia. Si bien esta realidad es importante y determina lógicas de funcionamiento a nivel de Desarrollo de Políticas Públicas, el descenso a niveles de estudio en espacios micro-sociales y en específico en intervenciones en estos sectores, arroja un nivel de riqueza más específico al momento de la Implementación.

Como se menciona anteriormente, el Modelo de Gerencia Social tradicionalmente se ha utilizado en altos niveles de toma de decisión dentro del Aparato Público, principalmente con el objetivo de reformar y ajustar las grandes falencias en términos de eficiencia y eficacia diagnosticados en Estados Latinoamericanos. Sin embargo, la complejidad y riqueza del Modelo, permite que ajustando sus herramientas tradicionales pueda ser aplicado a espacios microsociales, pero ciertamente con las condicionantes propias en términos de: configuración del contexto, de los involucrados, tiempos tanto de ejecución como de entrega de resultados, recursos disponibles y competencias del equipo ejecutor.

El presente estudio da cuenta de una intervención en la cual los principios rectores de este Modelo son utilizados para abordar un proceso de implementación psicosocial en donde se debió reajustar de acuerdo a las variables antes mencionadas, poniendo a prueba la capacidad de flexibilidad del Modelo.

Los elementos diferenciadores que existen entre el nivel clásico de aplicación del modelo de gestión de gerencia, y la nueva aplicación local que se desarrolla en este estudio, arrojan que:

-El equipo gerenciador, al nivel comunitario se enfrenta a múltiples problemas específicos-logísticos, que responden básicamente al necesario ajuste de los recursos involucrados en cada una de las actividades y talleres de implementación de la intervención. Esto, por las condiciones que tradicionalmente se observan en las comunidades donde se desarrolla y focaliza la política pública (sectores prioritarios), la carencia de elementos básicos para la gestión, referido a los elementos desde la comunidad, constituye un elemento obstaculizador para el ejercicio gerencial.

-El equipo gerenciador debe potenciar, en este nivel comunitario-local especialmente, las herramientas relacionadas con la mediación y resolución pacífica de conflictos, dado que de forma espontánea el gerente pasa a tener un rol de negociador al interior del proyecto y por ende en la comunidad -derivado de la cercanía y el trato directo con los beneficiarios- que lo hace canalizador espontáneo de conflictos internos de la población, que a diferencia de otros niveles mayores de gestión gerencial, no viene desde representantes de sectores o agentes sociales, sino que interactúan como conjunto de unidades, multiplicando el número de exigencias frente al proyecto, tanto como personas se encuentran siendo intervenidas.

- El gerenciar proyecto a este nivel, supone la capacidad por parte del equipo de identificar las dinámicas de poder al interior de la comunidad, los sectores representativos, el nivel de interés de los actores importantes y por sobre todo, de los elementos socio-culturales del lugar en que se desarrolle la experiencia, dado que esta dimensión posee la capacidad tanto de abrir, como de cerrar canales de comunicación más o menos fluidos, lo que endefinitiva marca la experiencia en su totalidad.

- La competencia por parte del gerente, en miras de hacer coincidir el cumplimiento de los objetivos del proyecto, con la generación de valor público de maneras nuevas y más eficaces, está fuertemente condicionada por la capacidad de reflexión y acción estratégica por parte del gerente. Al llegar a este punto se aleja definitivamente de una mirada mecanicista de la implementación y se abre la puerta a una mirada estratégica de la misma.

La visión desde la implementación, que posee el presente estudio de un modelo de gestión tradicionalmente ligado a la planificación macro- social constituye una mirada que recoge un conjunto de elementos, todos utilizables para la comprobación de la aplicabilidad y reproducción de procedimientos que se encuentran ya en una fase de consolidación técnica-política en distintos países. Cabe decir entonces, que el modelo de gerencia social aplicado a niveles micro-sociales como estrategia de intervención en proyectos de las características de Villa Arauco, constituye un desafío para las competencias del equipo de gestión, sin embargo, la flexibilidad y riqueza metodológica del modelo, hace que se constituya en una herramienta efectiva para futuras experiencia.