

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO  
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
ESTADO COJEDES**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**GNOSEOLOGÍA DE LA GERENCIA  
SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN  
AL DESARROLLO SOCIAL EN EL  
CONTEXTO VENEZOLANO.**

**Autor: Glorimar Aracelis Guedez Perez  
Tutor: Dra. Maritza B. Lugo Reyes**

San Carlos, marzo de 2025

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados  
Doctorado en Gerencia Avanzada**

**GNOSEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN  
AL DESARROLLO SOCIAL EN EL CONTEXTO VENEZOLANO.**

Requisito parcial para optar al grado de  
*Doctora en Gerencia Avanzada*

**AUTORA:**

Glorimar A. Guedez Pérez  
C. I. Nro. V-13.043.359

**TUTORA:** Dra. Maritza B. Lugo Reyes.

San Carlos, marzo de 2025

## **APROBACIÓN DE LA TUTORA**

Yo, Maritza Beatriz Lugo Reyes, venezolana, titular de la cédula de identidad Nro. V-3.223.769, en mi carácter de tutora de la Tesis Doctoral Trabajo Especial de Grado titulado: Gnoseología de la Gerencia Social y su Contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano, presentado por la ciudadana Glorimar Aracelis Guedez Pérez, para optar al título de Doctora en Gerencia Avanzada, por medio de la presente certifico, que he leído la tesis y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el Jurado de examinación que se le designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 10 días del mes de marzo del año 2025.

**MARITZA BEATRIZ LUGO REYES**

Firma de Aprobación del Tutora

A handwritten signature in black ink, reading "Maritza Lugo Reyes". The signature is written in a cursive style with a large initial 'M' and 'L'.

Fecha de entrega: 10/3/2025

# ACTA DE ADMISIÓN TESIS DOCTORAL



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



## ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	X	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	---	----------------

Titulado(a):

GNOSEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOCIAL EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

GLORIMAR GUEDEZ PÉREZ C.I.V-13.043.359

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor, el cual es ofrecido en el programa de: Doctorado en Gerencia Avanzada, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: viernes 18 de abril de 2025, a las: 10:30 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: viernes 02 de mayo de 2025. Hora: 2:00 p.m., Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los dieciocho (18) días de abril de 2025.

### 1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Carmen Pinto

C.I.V-4101093 (Coordinador-UNELLEZ);

### 2.- Jurado Principal

Dr. Antonio Flores

C.I.V- 11962937 (UNELLEZ);

### 4.- Jurado Suplente

Dra. Eliana Liberto

C.I: V-17888994 (UNELLEZ);

### 3.- Jurado Principal

Dra. Maritza Lugo

C.I.V-3223769 (Tutor-Externa);

### 5.- Jurado Suplente

Dr. Miguel Torrealba

C.I.V- 9539468 (UNELLEZ).

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello

Presav.vipi

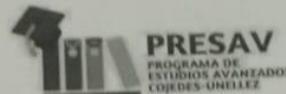
Presav\_vipi

Presav\_vipi

# ACTA DE PRESENTACIÓN TESIS DOCTORAL



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



## ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	X	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	---	----------------

Titulado(a):

GNOSEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOCIAL EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

GLORIMAR GUEDEZ PÉREZ C.I.V-13.043.359

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor, el cual es ofrecido en el programa de: **Doctorado en Gerencia Avanzada**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **Viernes 02 de mayo de 2025** a las **2:30 pm**, se realizó la presentación / defensa virtual del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO/ TESIS
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 3:10 pm.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Carmen Pinto

C.I: V-4101093 (Coordinador-UNELLEZ);

2.- Jurado Principal

Dr. Antonio Flores

C.I: V-11962937(UNELLEZ);

4.- Jurado Suplente

Dra. Eliana Liberto

C.I: V-17888994 (UNELLEZ);

3.- Jurado Principal

Dra. Maritza Lugo

C.I.V-3223769 (Tutor-Externa);

5.- Jurado Suplente

Dr. Miguel Torrealba

C.I.V-9539468 (UNELLEZ).

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



Presav.vipi



Presav\_vipi



Presav\_vipi

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi tutora, la **Dra. Maritza Beatriz Lugo**. Su apoyo incondicional, dedicación, profesionalismo y pasión han sido fundamentales en cada paso de este camino hacia el logro de este objetivo. Mi éxito es también un reflejo de su compromiso y guía. ¡Muchas gracias! Que Dios la bendiga siempre a usted y a su familia.

Además, deseo agradecer de manera especial a la **Sra. Susana**, quien con su dedicación y profesionalismo me ha orientado en este proceso. Sus consejos y apoyo han sido invaluable. Le envío infinitas gracias y bendiciones para usted y su familia.

Finalmente, quiero extender mi gratitud **a todas las personas** que, de una u otra forma, hicieron posible alcanzar este objetivo. Su apoyo ha sido crucial en este viaje.

¡Muchas gracias a todos!

## DEDICATORIA

*Con todo mi amor y profunda gratitud:*

*A Dios, por ser mi luz y guía en cada paso de este camino.*

*A mi querido esposo, **Luis**, por ser mi compañero incondicional y mi reflejo en este viaje.*

*A mis amados padres, **Federico y Adriana**, por su amor inquebrantable y por ser la esencia de lo que soy.*

*A mi hijo, **Adrián**, el tesoro más precioso que me ha regalado la vida.*

*Y a mi dulce **Alan Gael**, por llenar mis días de alegría y ternura.*

*Infinitas gracias a cada uno de ustedes  
Por su apoyo y amor incondicional.*

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	iii
ACTA DE ADMISIÓN TESIS DOCTORAL .....	iv
ACTA DE PRESENTACIÓN TESIS DOCTORAL .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
LISTA DE MATRICES.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
MOMENTO I.....	4
APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO .....	4
I.1 Contextualización del objeto de estudio.....	4
I.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	10
<i>I.2.1 Contextualización epistemológica .....</i>	<i>10</i>
<i>I.2.2 Aspectos de Bioética de la investigación.....</i>	<i>11</i>
I.3 Propósitos de la investigación .....	11
<i>I.3.1 Propósito General .....</i>	<i>11</i>
<i>I.3.2 Propósitos Específicos.....</i>	<i>12</i>
I.4 Justificación y líneas de investigación.....	12
<i>I.4.1 Justificación de la investigación.....</i>	<i>12</i>
<i>I.4.2 Área y Línea de Investigación .....</i>	<i>13</i>
MOMENTO II .....	14
RECORRIDO TEÓRICO .....	14

II.1 Antecedentes históricos y/o investigaciones previas.....	14
<i>II.1.1 Investigaciones previas nacionales</i> .....	14
<i>II.1.2 Investigaciones previas internacionales</i> .....	15
II.2 Bases legales .....	17
II.3 Estado de la cuestión o estado del arte .....	18
II.4 Bases teóricas referenciales.....	21
<i>II.4.3 Gerencia</i> .....	24
<i>II.4.4 Gerencia Avanzada</i> .....	26
<i>II.4.5 Gerencia emergente</i> .....	27
<i>II.4.6 Desarrollo Social</i> .....	28
<i>II.4.7 Políticas públicas</i> .....	30
<i>II.4.8 Gerencia Social</i> .....	32
II.5 Matriz de categorías previas.....	35
 MOMENTO III.....	 37
RECORRIDO METODOLÓGICO .....	37
III.1 Contextualización del Paradigma.....	37
III.1.1 Contextualización del Paradigma Interpretativo - hermenéutico.....	37
III.1.2 Enfoque Cualitativo .....	38
III.2 Método .....	38
III.3 Sujetos o Informantes clave .....	39
III.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
<i>III.4.1 Entrevista a profundidad</i> .....	41
III.5 Técnicas de análisis de datos .....	41
<i>III.5.1 Categorización</i> .....	41
<i>III.5.2 Estructuración</i> .....	42
<i>III.5.3 Contrastación</i> .....	42
<i>III.5.4 Teorización</i> .....	42

MOMENTO IV .....	43
RESULTADOS E INTERPRETACIÓN .....	43
IV.1 Estructuración de datos (Matrices de datos) .....	44
IV.2 Contrastación / Triangulación.....	63
IV.3 Teorización .....	66
IV.4. Integración y presentación de Hallazgos .....	67
CONSIDERACIONES EMERGENTES .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	91
ANEXOS .....	96
ANEXO 1. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE .....	97

## LISTA DE MATRICES

Matriz 1. Estado del Arte .....	20
Matriz 2. Categorización y subcategorización apriorísticas .....	36
Matriz 3. Categorización y Subcategorización.....	45
Matriz 4. Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 1 .....	46
Matriz 5. Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 2 .....	48
Matriz 6. Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 3 .....	50
Matriz 7. Registro e Interpretación. Informante Clave 1 .....	52
Matriz 8. Registro e Interpretación. Informante Clave 2 .....	57
Matriz 9. Registro e Interpretación. Informante Clave 3 .....	60
Matriz 10. Triangulación.....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Relación entre la tecnología y el desarrollo social.</i> .....	30
Figura 2. <i>Datos de los Informantes Clave.</i> .....	40
Figura 3. <i>Cromatización de los Informantes Clave</i> .....	62
Figura 4. <i>Gerencia Social. Integración de hallazgos.</i> .....	84



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**GNOSEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN  
AL DESARROLLO SOCIAL EN EL CONTEXTO VENEZOLANO.**

**AUTORA:** Glorimar Aracelis Guedez Pérez

**TUTORA:** Dra. Maritza Beatriz Lugo Reyes

**AÑO:** 2025

**RESUMEN**

El presente trabajo, tuvo como propósito, generar el constructo teórico “*Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano*” en el marco del programa doctoral de Gerencia Avanzada, pretendiendo que facilite y oriente el conocimiento, diseño, implementación, seguimiento, praxis y control de políticas públicas, planes y proyectos insertos en el área social. El paradigma de la gerencia social y sus prácticas demandan la ruptura de esquemas mentales y organizacionales rígidos, esto en favor de instituciones que estimulen la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrenta la sociedad venezolana. De esta manera, este estudio se apoyó en el paradigma interpretativo. Sustentado en autores reconocidos en el tema, como Kliksberg (1992-1997-2007-2016); Hood y Jackson (1997); Mesones (2004); Motta (2001); Moore (1995); Viteri (2007), Ortiz (2012) quienes ofrecen valiosas contribuciones a esta temática. Este trabajo se desarrolló en un marco metodológico del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, nivel descriptivo. En el abordaje metódico de la realidad objeto de estudio se realizó a través de la entrevista en profundidad realizada a tres informantes clave, con ubicación en PDVSA, Posteriormente, se detallaron las categorías y se codificaron, los resultados fueron analizados e interpretados y luego validados mediante la triangulación. Se realizó la integración de los hallazgos para la generación del constructo teórico, antes indicado, y se revelaron las consideraciones emergentes y se agregó la bibliografía.

**Descriptor:** *Gerencia social, políticas públicas, desarrollo social.*



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**GNOSEOLOGY OF SOCIAL MANAGEMENT AND ITS CONTRIBUTION  
TO SOCIAL DEVELOPMENT IN THE VENEZUELAN CONTEXT.**

**AUTHOR:** Glorimar Aracelis Guedez Pérez

**TUTOR:** Dra. Maritza Beatriz Lugo Reyes

**YEAR:** 2025

**ABSTRACT**

The purpose of this work was to generate the theoretical construct "Gnoseology of Social Management and its contribution to Social Development in the Venezuelan context" within the framework of the doctoral program of Advanced Management, aiming to facilitate and guide the knowledge, design, implementation, monitoring, praxis and control of public policies, plans and projects inserted in the social area. The paradigm of social management and its practices demand the breaking of rigid mental and organizational schemes, this in favor of institutions that stimulate creativity, innovation and change, so necessary in the resolution of the overwhelming social problems facing Venezuelan society. In this way, this study was based on the interpretative paradigm. Supported by recognized authors on the subject, such as Kliksberg (1992-1997-2007-2016); Hood and Jackson (1997); Mesones (2004); Motta (2001); Moore (1995); Viteri (2007), Ortiz (2012) who offer valuable contributions to this topic. This work was developed in a methodological framework of the interpretative paradigm, qualitative approach, and descriptive level. In the methodical approach to the reality under study, it was carried out through the in-depth interview carried out with three key informants, located in PDVSA, Subsequently, the categories were detailed and coded, the results were analyzed and interpreted and then validated by triangulation. The findings were integrated for the generation of the theoretical construct, indicated above, and the emerging considerations were revealed and the bibliography was added.

**Descriptors:** *Social management, public policies, social development.*

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado múltiples cambios de orden económico, sociopolítico y tecnológico, que demandan grandes transformaciones en las organizaciones actuales, y se encuentran ante el desafío de ajustar sus procesos e introducir innovaciones acordes, tendencias mundiales y tecnológicas en escenarios dominados por la incertidumbre, de esta forma, se han iniciado cambios importantes en Latinoamérica, principalmente en el orden socio-económico, lo que conlleva a la formulación de estrategias administrativas y gerenciales.

De igual modo, en Latinoamérica, se han puesto de manifiesto problemas de orden social: desigualdad, exclusión, pobreza, desnutrición, entre otros, que inciden en la calidad de vida de la población. En este sentido, el Estado tiene el compromiso de proveer soluciones a los problemas de la sociedad, que desde toda perspectiva demandan la implementación de políticas públicas efectivas en la atención de las necesidades de la población y la resolución de los problemas sociales.

Así pues, surge la necesidad de transformación del Estado, como un reto improrrogable, en busca de una significativa mejora de la función pública. Y germinan nuevos planteamientos, entre ellos, la Gerencia Social (GS), como un nuevo paradigma que enfatiza la aplicación de las técnicas del *management* con el objeto de guiar y dirigir las organizaciones del sector social hacia el logro de objetivos puntuales en un ambiente cambiante, e incierto, cargado de alta conflictividad social.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su informe de 2019, se lee que Venezuela se sitúa en el puesto 78 de 189 países analizados, con incremento de la crisis en materia de derechos humanos, protestas por alimentos y servicios básicos. Igualmente planteó que, en los últimos 20 años, ha estado ausente la concepción de GS en todos los sentidos.

Las políticas y programas sociales implementados han sido asistencialistas, populistas y de tinte ideológico.

En el año 1989, se crea en Caracas, la Fundación Escuela de Gerencia Social, institución adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, creada con la misión de favorecer la modernización del Estado, el desarrollo social y sostenible, fortalecer los cuadros gerenciales y organismos del sector público en los distintos niveles de gobierno, así como en las organizaciones no gubernamentales, corresponsales en la ejecución de los planes de desarrollo social del Estado. Más tarde la UCAB, inició programas de formación en esta área. (Especialización y Maestría), sin embargo, su promoción ha sido incipiente, aunque en los últimos años, otras universidades la han incluido en sus programas, aun así, no se percibe claramente en el medio social, la distinción entre el modelo tradicional de implementación de políticas públicas o sociales y el nuevo modelo de GS como nuevo paradigma. (en construcción).

Además, cabe señalar que la Gerencia Social orienta a un cambio en las relaciones entre los individuos, grupos y organizaciones de una sociedad, orientado al aumento sostenido de los indicadores de bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, estas son algunas de sus principales aspiraciones, constituyendo un instrumento relevante en el diseño e implementación de políticas y programas sociales concebidos en la búsqueda de la equidad social. En consecuencia, se estructuró la investigación de esta manera:

**PÁGINAS PRELIMINARES.**

**INTRODUCCIÓN.**

**MOMENTO I. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO.** Contextualización del Objeto de estudio; Contextualización epistemológica y bioética de la investigación; Propósitos de la investigación; Justificación y línea de investigación.

**MOMENTO II. RECORRIDO TEÓRICO:** Antecedentes históricos y/o investigaciones previas; Bases legales; Estado de la cuestión o estado del arte; Bases teóricas referenciales; Matriz de categorías previas.

**MOMENTO III. RECORRIDO METODOLÓGICO:** Contextualización del paradigma; Método; Sujetos o Informantes claves; Técnicas e instrumentos de

recolección de información; Técnicas de análisis de la información: categorización, estructuración, contrastación y teorización.

**MOMENTO IV. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN:** Estructuración de la información (Matrices de información); Contrastación; Teorización; e Integración y presentación de Hallazgos.

**CONSIDERACIONES EMERGENTES, BIBLIOGRAFÍA y ANEXOS.**

## MOMENTO I

### APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

#### **I.1 Contextualización del objeto de estudio.**

A finales de la década de los años 80 y durante los años 90, el Instituto Interamericano de Desarrollo Social (INDES), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Consenso de Washington en América Latina, se comienza a promover la incorporación de modelos administrativos y herramientas de gestión para un mayor rigor de las inversiones sociales, lo que da origen a la construcción del concepto de Gerencia Social como consecuencia de las reflexiones conjuntas, sobre la pobreza, desigualdad, exclusión, el gasto social, el poco impacto obtenidos de las políticas y programas sociales y esencialmente el descontento social.

En el marco de transformación del Estado, han surgidos intentos de adaptar algunos mecanismos de la administración privada a la realidad de las entidades públicas, entre ellos, el enfoque de GS, entendido como proceso de administrar y dirigir a las organizaciones públicas hacia una mejor comprensión de la realidad, la cual se interviene por medio del diseño, formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos sociales tendientes a la mejora sostenida de las condiciones de vida de los sectores sociales excluidos e integrarlos en un proceso de mejoramiento real y consciente de su propia realidad.

La Gerencia Social, implica cambios y transformaciones en las interrelaciones entre los individuos, grupos y organizaciones de una sociedad, orientada al crecimiento sostenido de los indicadores de bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida, constituyéndose como una herramienta en el diseño e implementación de políticas, planes, programas y proyectos sociales con miras al logro de la equidad social. De acuerdo con (Repetto, 2005). En Latinoamérica no ha sido posible en términos

reales, transitar del autoritarismo a la democracia, en consecuencia, la gestión social es considerada ineficiente e ineficaz por su condición burocrática, su poca capacidad en el manejo de los recursos y servicios colectivos, con poca iniciativa para consolidar y enfrentar los factores culturales y la globalización a través de una gestión pública que garantice a los ciudadanos el acceso a la salud, alimentación, educación, entre otros.

Asimismo, para afrontar estas nuevas transformaciones, el Estado, debe necesariamente reformarse y superar la administración pública burocrática y orientarse hacia un nuevo modelo de gestión social: el paradigma de GS (en construcción) que centra su acción en la satisfacción de la población, lo cual implica un cambio de racionalidad político-administrativa, direccionamiento al Desarrollo Social, ello otorga relevancia a los principios de competitividad y de eficiencia y efectividad. Es así, como en la administración de políticas, planes, programas y proyectos del Estado y en las ONG, este nuevo paradigma de gerencia comenzó a adquirir importancia, desde la década de los noventa.

Considerando que, instituciones como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al evaluar los efectos del ajuste estructural y las recomendaciones del Consenso de Washington en América Latina, comienzan a promover la incorporación de nuevos modelos administrativos y herramientas de gestión para manejar con mayor rigor las diversas inversiones sociales implementadas para combatir las carencias en los diversos estratos sociales con la ausencia de criterios técnicos en la gestión de los recursos económicos, materiales y humanos de los programas y proyectos de toda la región.

Como se dijo anteriormente, surgieron diversos intentos de adaptar algunos criterios de la administración privada a la realidad de la gestión pública, así floreció la perspectiva de Gerencia Social, como noción que refiere al proceso de administrar y dirigir a las organizaciones públicas hacia una mejor comprensión de las realidades en las cuales intervienen por medio del diseño y ejecución de planes, programas y proyectos sociales,

Visto, que son manifiestos los problemas de orden social que atraviesa el país, que inciden en la calidad de vida de la población y en este sentido la propuesta de Gerencia Social enmarcada en la praxis de las Ciencias gerenciales, dada la crisis en el ámbito social, político y económico, las cuales tienen un compromiso con la sociedad para la contribución a la atención de las necesidades de las comunidades, que desde la perspectiva de la sociedad civil, exigen la implementación de políticas públicas viables y efectivas como un instrumento socialmente disponible en la resolución de los problemas sociales, intentando brindar alternativas como posibles soluciones a las exigencias de la sociedad y orientadas hacia el desarrollo social.

En tal sentido, se entiende que la función principal del paradigma de gerencia social está dedicado al campo de conocimientos, de allí la importancia de la formación universitaria, para su instrumentación, contribuyendo a la encuentro del desarrollo, las políticas y la administración pública, con el propósito de realizar la promoción de programas sociales, favoreciendo de forma significativa a la reducción de la desigualdad, la pobreza y al fortalecimiento de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación, generando valor público, ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo, orientados a mejorar las condiciones de vida de los sectores sociales excluidos e integrarlos a un proceso de mejoramiento real y consciente de la calidad de vida.

En este orden de ideas, Kliksberg, indica que:

*En la actualidad se requiere un tipo especial de administración gerencial en el área social, con capacidad para moverse en contextos cambiantes con habilidades para la coordinación interinstitucional, la negociación y la concertación, incorporando prácticas de orientación participativa y capacidad para operar procesos permanentes de monitoreo y evaluación para ir ajustando los programas al feedback de la realidad (Kliksberg, 2016:149)*

En Venezuela, ante las dimensiones de la crisis social, política y económica (Vera, 2020), señala como causas: a) Una externa o de balance de pagos, expresada por la extinción de Reservas Líquidas en el Banco Central, que no le permite actuar en el mercado, y considerando solo postulados que se vinculan con lo social, factores

donde las relaciones subyacentes en los escenarios del sector productivo y social, condicionan las interacciones del mundo actual, dadas las circunstancias socioeconómicas imperantes en el país, con un desfavorable clima económico, generador de grandes inseguridades para la producción, poca accesibilidad y escasez de divisas, difícil acceso a materia prima, caída de la demanda nacional, controles de precios y conflictos laborales e incremento de pobreza entre otros.

Cabe mencionar que, el sector social en el país, históricamente se ha caracterizado por su excesiva centralización, política, administrativa y operativa, así como por su segmentación. En este sentido las diferentes instituciones del sector actúan aisladamente sin constituir una verdadera red interinstitucional que desarrolle en forma armónica, el ciclo de la política social, mediante un enfoque de gerencia intergubernamental. A este respecto, Jaramillo indica que:

*Desde dos tendencias, neoliberalismo y modernización institucional, surge la gerencia social, como un instrumento de gestión buscando diseñar y ejecutar programas sociales dentro de parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, superando así los múltiples problemas del actual modelo institucional del bienestar social. (Jaramillo, 1994: 69)*

Por consiguiente, la modernización de la gestión social debe pensarse conforme al nuevo paradigma de gerencia social, definida por la descentralización y fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones y el control sobre la gestión pública. Diseño de instrumentos y procedimientos permitiendo a todos los representantes transformarse en actores activos en la gestión y control de las políticas sociales, fiscalizando los programas y proyectos, contribuyendo al desarrollo social del país.

Es importante señalar que, gerencia social refiere a un paradigma en construcción, pues encontrar modelos justamente adecuados a las instituciones sociales, resulta prácticamente imposible de hallar. Es posible que existan una variedad de planteamientos válidos de acuerdo a las particularidades de cada realidad y la posibilidad de combinarlos y adecuarlos a dichas particularidades.

De ahí, la conveniencia de conocer, describir e interpretar en conformidad con los fundamentos teóricos así mismo comprender e interpretar las diversas opiniones de quienes tienen responsabilidad en la conducción de las políticas sociales y proceso administrativo, entre otros de programas y proyectos sociales.

Cierto es que. los modelos administrativos tradicionales no pueden responder adecuadamente ante los cambios que emergen del contexto actual, aun cuando se invierte tiempo y trabajo en planificación, dirección, coordinación, organización y control; igualmente un gran esfuerzo por centralizar el poder y la toma de decisiones, obviando el potencial que representan los actores sociales involucrado a lo largo del proceso y más aún la participación real de los beneficiarios de las políticas, programas y proyectos sociales, bajo la interpretación de su problemática y la aspiración a la superación de la misma, siempre en pro de su mejora individual, grupal o colectiva en perspectiva al desarrollo social.

Conocer las formas de gestión pública en materia de políticas sociales es de gran importancia en la actualidad en virtud de la crisis económica que afecta al país y que obliga a repensar en mejor manera el administrar los recursos, mientras los indicadores económicos han ido mostrando un ligero, pero continuo repunte, los indicadores sociales se muestran en continuo deterioro (ENCOVI 2023-2024),

A lo antes señalado es necesario agregar una serie de elementos manifiestos en los procesos de formulación, ejecución, administración y evaluación de las políticas sociales. Dichos elementos o debilidades son coincidentes con las descripciones señaladas por Kliksberg, en diversas ocasiones y ostensibles en los diversos sectores de la población venezolana. Entre ellas es posible citar:

- ❖ La política social está envuelta en continuas luchas de poder.
- ❖ Las asignaciones de recursos son escasas en consideración al gasto social.
- ❖ La falta de coordinación entre la política económica y la política social.
- ❖ La constante disminución del gasto social por ajustes estructurales.
- ❖ La desigualdad en la gestión social (menor acceso de los grupos más vulnerables).

- ❖ La crisis institucional. Desintegración y descoordinación (duplicidad de esfuerzos y uso inadecuado de recursos.)
- ❖ La precariedad institucionalidad del sector social.
- ❖ El aumento de los índices de pobreza y desigualdad son progresivos.
- ❖ La participación ciudadana en las políticas públicas continúa siendo incipiente subestimada, mediatizada y politizada.
- ❖ La evaluación y medición de impacto de las políticas sociales no es un recurso para la estimación de la efectividad
- ❖ Las limitaciones de las capacidades gerenciales en materia social son muchas.

En consecuencia, estos elementos otorgan carácter de urgencia a la necesidad de cambios y transformaciones de las políticas sociales, que amerita mayor racionalidad para el logro de una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos de inversión social, es decir: asumir de manera diferente la gestión social: la gerencia social.

Mokate, y Saavedra citados por Ortiz afirman que:

*La gerencia social es un campo de acción (o práctica) y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad. (Ortiz, 2012:61)*

Así también, Morera expresa de manera clara y sucinta que:

*Se está pensando en una forma de gestión democrática, flexible, técnica y motivadora. En otras palabras, la o el gerente social debe interpretar la misión y los objetivos de la institución, programa o proyecto social; transformar los objetivos en acción o respuesta a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos en todas las áreas y niveles del servicio, evitando por todos los medios la buena voluntad y la improvisación. (Morera, 1995:11)*

En síntesis, se reitera la necesidad de implantación de un modelo de gestión social mucho más racional en alineación al aumento de los indicadores de bienestar social y, por ende, al desarrollo.

## **I.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación**

### *I.2.1 Contextualización epistemológica*

En el desarrollo investigativo se plantea la necesidad de la toma de una serie de decisiones, que orienten la forma operativa de la investigación. En este punto, la necesidad de decidir se establece como un aspecto fundamental en la estrategia adecuada que conlleva a ser consciente de las limitaciones que existen, así como del objetivo que se pretende alcanzar.

La elección respecto a una postura filosófica, lleva implícita la selección de una metodología concreta que va asociada a dicha postura. De esta manera este estudio se enmarca en el paradigma interpretativo, método hermenéutico, y enfoque cualitativo, pues se identifica con las aspiraciones personales y profesionales que caracterizan a la autora.

En referencia al sentido ético que debe prevalecer en el desarrollo investigativo, según el artículo 57 de la Normativa UNELLEZ, para la elaboración de los trabajos de grado, cabe señalar que la actividad investigativa contempla el anhelo de alcanzar un trabajo de la mejor calidad fundamentado en los principios éticos y morales de responsabilidad y honestidad entre otras, que conlleven a la satisfacción de logros personales, profesionales e institucionales en pro de un mejor país.

Esta investigación se sitúa en la búsqueda del conocimiento de la praxis gerencial en las organizaciones, como indicador en el desarrollo de sus políticas sociales orientadas a dar respuesta a las demandas colectivas, con el propósito de posibilitar el fortalecimientos de los índices de calidad de vida de los venezolanos en el marco de los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia. En consecuencia se plantean las siguientes interrogantes.

¿Cuál ha sido el desempeño de la gestión social pública venezolana en referencia al desarrollo social?

¿Cómo se inserta la gerencia social el marco jurídico que rige la administración pública venezolana?

¿Cuáles son las perspectivas reales para la gerencia social como fundamento para el desarrollo en contexto venezolano?

¿Cuál serán los contenidos del constructo teórico Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al desarrollo Social en el contexto venezolano?

### *1.2.2 Aspectos de Bioética de la investigación*

La bioética es un componente concluyente en la investigación doctoral y tiene sus fundamentos en la filosofía como la antropo-ética y muchos de sus principios se sustentan en los argumentos kantianos (moral kantiana) también en la eticidad de Hegel como racionalidad superior o segunda naturaleza del ser humano, es decir, conciencia y comportamiento ético.

La bioética se asienta en la naturaleza biológica del ser, cuyas aspiraciones se orientan al bien social como una necesidad sentida y manifiesta, producto de la reflexión ética sobre valores y problemas de la humanidad. La bioética se sitúa en cualquier campo en la actividad humana.

En referencia al sentido ético que debe prevalecer en el desarrollo investigativo, según el artículo 57 de la Normativa para la elaboración de los trabajos de grado, cabe señalar que la actividad investigativa contempla el anhelo de alcanzar un trabajo calidad, fundamentado en los principios éticos y morales de responsabilidad y honestidad entre otras, que conlleven a la satisfacción de logros personales, profesionales e institucionales en pro de un mejor país.

## **1.3 Propósitos de la investigación**

### *1.3.1 Propósito General*

Generar el constructo de la “Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano”

### *1.3.2 Propósitos Específicos*

1. Develar el desempeño de la gestión social pública venezolana, en referencia al desarrollo social.
2. Comprender la situación actual de la política social en el marco jurídico que rige la administración pública venezolana.
3. Interpretar las perspectivas reales para la Gerencia Social como fundamento para el desarrollo social en el contexto venezolano.
4. Configurar el constructo de la “Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano”

## **I.4 Justificación y líneas de investigación**

### *1.4.1 Justificación de la investigación*

La gerencia social refiere a un modelo de acción gubernamental que coadyuva al logro de objetivos de carácter social con eficacia, eficiencia y efectividad en la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de interés social y por ende, al mejoramiento del nivel de vida de la población que, través de la puesta en marcha de modelos organizacionales flexibles, que integran y vinculan a todos los actores sociales, en todas las instancias, con la particular características que todas las acciones sociales se encuentran direccionadas al desarrollo social. La gerencia social ofrece un enfoque alternativo que integra dimensiones sociales, políticas y económicas

En consecuencia, su conocimiento, difusión y promoción en función de formación es esencial, pues existe la necesidad de profundizar la investigación y la difusión de este nuevo enfoque (en construcción) en el contexto venezolano y consolidar su aplicación y formar gerentes sociales capaces de impulsar la transformación, es por ello que representa una importante contribución al desarrollo del país, ya que la gerencia social se concibe como un instrumento de acción para el diseño e implementación de planes, políticas programas y proyectos sociales en una nueva dinámica con participación comunitaria, con presupuestos participativos, proyectos

de desarrollos viables, adecuados a las necesidades mismas de cada comunidad, fomentando sus iniciativas, conformando escenarios naturales de participación, incorporando nuevos gerentes sociales, con la concertación de grupos legitimados por sus actores, cuyo desempeño los hace gerentes comprometidos con la dinámica social; más cuando nuestra Constitución promueve la participación ciudadana y el desarrollo social, principios fundamentales de la gerencia social

En el contexto actual, caracterizado por la necesidad de cambios políticos, económicos y sociales, la gerencia social se presenta como un paradigma relevante para orientar la gestión pública hacia la construcción de un futuro más equitativo y sostenible en respuesta a la creciente demanda por una gestión pública más acertada a las necesidades de la población

#### *1.4.2 Área y Línea de Investigación*

La investigación se suscribe al área de Ciencias económicas y sociales y la línea de investigación: Gerencia empresarial y social. Así pues, el trabajo titulado: “Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano” se integra al desarrollo del país, a través de las políticas nacionales, contenidas en los objetivos de la UNELLEZ, enmarcadas por directrices que orientan el desarrollo investigativo.

En este orden de ideas, he suscrito la solicitud de formalización de la inscripción ante el Vicerrectorado del Grupo de Creación Intelectual, “Gerencia y Transformación Social”, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, estado Cojedes (UNELLEZ/VIPI). Dicho grupo estará adscrito a la Línea de Creación Intelectual “Gerencia Empresarial y Social en Tiempos de Incertidumbre”.

## MOMENTO II

### RECORRIDO TEÓRICO

#### **II.1 Antecedentes históricos y/o investigaciones previas**

##### *II.1.1 Investigaciones previas nacionales*

Dos Pasos, (2022), en su trabajo doctoral titulado "Fundamentos Gnoseológicos de la Gerencia Social en la praxis de las Ciencias Administrativas", tuvo como propósito ofrecer una proposición teórica que facilite y oriente el conocimiento, diseño, implementación, seguimiento, praxis y control de políticas públicas, planes y proyectos insertos en el área social. El paradigma de la gerencia social y sus prácticas demandan la ruptura de esquemas mentales y organizacionales rígidos, esto en favor de organizaciones que estimulen la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrenta la sociedad venezolana de cara a un devenir en el desarrollo de una inflexión global de este milenio. El abordaje metódico que se desarrolló fue el enfoque cualitativo, contemplando la aplicación del método hermenéutico racional interpretativo y del método inductivo– introspectivo vivencial. La observación de la realidad del estudio se hizo a través de la entrevista a profundidad, en los aspectos medulares de la investigación; que se aplicará a (06) informantes claves, bajo el criterio muestra, no probabilístico, ofimático e intencional. Los aportes de esta investigación pueden resumirse en: Una síntesis de la gestión social en los distintos periodos presidenciales desde 1989, donde se describen los proyectos sociales correspondientes en cada etapa; La carencia en función a la formación en políticas sociales en el sector universitario, olvidando, que el sector universitario debe responder a las necesidades de formación de la nación, para luego satisfacer de manera progresiva las carencias de las instancias regionales, locales e institucionales.

González, (2022), en su trabajo de investigación titulado “Praxiología Onto-Epistémica de la Gerencia Social: Un enfoque transformativo en las organizaciones venezolanas”, plantea el tema de la Gerencia Social como un enfoque que promueve la concepción pos burocrática en la política social que fortalece los mecanismos incluyentes de los derechos sociales en los servicios prestados por el Estado, con modelos organizacionales horizontales, de corresponsabilidad ciudadana, éticos, con criterios de equidad, eficiencia y sostenibilidad, que dan acceso al redimensionamiento del concepto de ciudadanía, orientado al discernimiento de los sujetos a internalizar sus derechos y la posibilidad de exigirlos. El propósito de la investigación fue generar un *complexus*: “Praxiología Onto-Epistémica de la Gerencia Social La perspectiva metodológica se desarrolló bajo una investigación documental ejecutada a través de la consulta bibliográfica, contrastándose el pensamiento propio con el de las fuentes consultadas, en un diálogo intersubjetivo enriquecedor. Concluye la autora, señalando que en definitiva, la teoría que surge como producción doctoral, cuestiona el conocimiento individual y el establecimiento de una moral o ética individual e individualizadora, impulsando un reconocimiento del saber colectivo y un reforzamiento de la organización como una estructura social.

### *II.1.2 Investigaciones previas internacionales.*

Rojas (2018), en su trabajo titulado “Gerencia Social y Valor Publico aplicado a la Empresa Nacional de Minería”, plantea el valor público como fin último de la gerencia social, hecho que resulta indiscutible desde el punto de vista del desarrollo social, en consecuencia, es necesario generar la medición del mismo, lo que implica la mejora y orientación de la gestión de directores y gerentes públicos en sus actividades. El enfoque de valor público permite al Estado legitimar sus acciones ante la ciudadanía, contribuyendo al desarrollo de políticas eficientes y eficaces. La investigación tuvo el propósito de crear dos herramientas capaces de medir el valor público de las intervenciones del Estado. La primera mide los componentes que crean valor público y la otra que considere la gerencia social como gestión del valor público. Metodológicamente el estudio se enmarcó en una investigación

exploratoria, métodos multicriterio que requieren aplicaciones comparativas a los distintos criterios, descomponer el problema, separando los distintos elementos que lo componen y compararlos entre sí, a través de mediciones y la aplicación de los diversos criterios. El aporte de esta investigación refiere a la importancia del valor público, ya que obliga a las organizaciones a comprender y responder a las necesidades, expectativas y valores de los ciudadanos. Esto implica escuchar a la comunidad, realizar consultas y adaptar los servicios y políticas en consecuencia.

Pinho (2016), “Los Consejos Comunales y la Gerencia Social Comunitaria”. (Artículo Arbitrado). Revista de Investigación, Apuntes Universitarios Vol. VI. No. 1, enero-junio, 2016, Universidad Peruana Unión San Martín, Perú. El artículo estuvo enfocado en la Gestión Social como un canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor generador de cambio respondiendo a la búsqueda de la superación de las desigualdades, adquiriendo destrezas para abordar un entorno de turbulencia cuyos componentes políticos, económicos, socioculturales, ambientales y tecnológicos favorecen los procesos de desarrollo sociales; de ahí, que se requiere afianzar los lazos comunitarios, recuperar los valores colectivos y recuperar la identidad cultural, así mismo, implica la convergencia de intereses y necesidades comunes, finalidades humanas concertadas, en espacios locales y comunitarios, donde se abren las mayores oportunidades para un acercamiento entre los problemas o necesidades y las comunidades que los padecen representando el ámbito más idóneo para la intervención de la gestión social. Concluyendo que los grupos de individuos con fuerte cohesión grupal y sentido de pertenencia tienen por ende un acervo de capital social importante. Es el tipo de capital social producto de lazos familiares, amistosos o de alguna otra característica que los identifica como similares o pares. Aportando la importancia que tiene para la gerencia y sus comunidades la unión de los trabajos colectivos y grupales enlazados con los centros de toma de decisión económica y social, resaltando la importancia de los puentes intergrupales e institucionales en la búsqueda de las soluciones tomando como ejemplos casos resueltos más allá de las comunidades referidas.

## **II.2 Bases legales**

Los fundamentos del marco legal, en materia de la Gerencia Social en la administración pública venezolana se constituye en:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), en su preámbulo enuncia que está frente a una sociedad democrática, la cual busca trascender el sistema político; manifestando la idea de consolidar una forma de vida que no sólo le corresponda a las instituciones políticas, sino también a las instituciones sociales, incorporando elementos que implican demandas de cambio, en la relación entre el Estado y los distintos ámbitos de la sociedad.

**Plan de la patria, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 6.442 (Extraordinaria), de fecha abril 3 de 2019. Constituye un instrumento empleado como motor de la agenda económica para la satisfacción de necesidades sociales, diversificación del aparato productivo nacional, desarrollo de cadenas de valor reflejando los planes y proyecto establecidos por el gobierno manifestando la protección al pueblo y la inversión social, profundizando los mecanismos de gestión, seguimiento y control popular a la gestión gubernamental.

Igualmente, se incluyen en el marco legal, algunas leyes vinculadas al área social.

**Ley orgánica de los consejos comunales**, publicada en la Gaceta Oficial 39.335 de fecha, 28 de diciembre de 2023, y que derogó la Ley de 2006.

Artículo 1. Tiene por objeto regular la constitución, conformación, organización y funcionamiento de los Consejos Comunales como una instancia de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y su relación con los órganos y entes del poder público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al desarrollo comunitario.

**Ley Orgánica de la administración financiera del sector público** (2015).

Artículo 127: Generar la información financiera necesaria para facilitar a los responsables de la gestión financiera pública la toma de decisiones, la adopción de políticas públicas adecuadas sobre el manejo de los recursos públicos y para los terceros interesados en la misma.

Artículo 156, establece mediante ley especial un Fondo de Ahorro Intergeneracional a largo plazo, destinado a garantizar la sostenibilidad intergeneracional de las políticas públicas de desarrollo, especialmente la inversión real reproductiva, la educación y la salud, así como promover y sostener la competitividad de las actividades productivas.

**Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2018)**

Artículo 252, estipula que los ciudadanos tienen derecho a obtener información general y específica sobre las políticas sociales, planes, decisiones, actuaciones, presupuesto, proyectos y cualquier otra actividad pública municipal.

**Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010)** Artículo 1, desarrollar y fortalecer el poder popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen el poder público y las instancias del poder popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.

Artículo 10, la Integración del Sistema Nacional de Planificación, el Consejo Federal de Gobierno, los consejos estadales de planificación y coordinación de políticas públicas, los consejos locales de planificación pública, los consejos de planificación comunal, todos unificados para trabajar en forma unida en la propuesta de políticas sociales que beneficien a las comunidades.

### **II.3 Estado de la cuestión o estado del arte**

El estado del arte es una investigación documental previa que permite la recopilación de la literatura, más su interpretación, desde investigaciones anteriores desarrolladas en torno al objeto de estudio, de manera de descubrir nuevos conocimientos desde la

revisión de la información relativa al tema objeto de estudio, su vigencia y avances progresivos de dicho conocimiento.

Guevara señala que:

*El estado del arte como primera etapa de la investigación es el marco referencial de la misma, y da cuenta del estado de avance de la investigación, a diferencia del marco teórico, que establece los modelos explicativos y conceptuales. (Guevara 2016:170)*

Así mismo, también expone que:

*En la actualidad, el estado del arte se ha transformado en una estrategia utilizada por las universidades para hacer balances de su investigación en los niveles de pregrado y posgrado, con el fin de reorientar sus líneas de investigación y perfilar las necesidades reales para el desarrollo de la producción investigativa. (Guevara 2016:170).*

De manera que la construcción del estado de arte, referida a investigación titulada: “Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano” se situó en la búsqueda del conocimiento de la praxis gerencial en las organizaciones, como hito gerencial en el desarrollo de las políticas sociales orientadas a dar respuesta a las demandas colectivas, con el propósito de posibilitar el fortalecimientos de los índices de calidad de vida de los venezolanos en el marco de los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.

## Matriz 1. Estado del Arte

#	Autor	Título	Problema	Objeto de estudio
1	González, E. (2022)	Praxeología onto – epistémica de la gerencia social: un enfoque transformativo en las organizaciones venezolanas	El enfoque holístico del proceso de formación de la política social enmarcado en el pensamiento de justicia social.	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
2	Dos Pasos, R. (2022)	Fundamentos gnoseológicos de la Gerencia Social en la praxis de las Ciencias Administrativas	Ruptura de esquemas mentales y organizacionales rígidos, en favor de organizaciones que estimulen la creatividad, la innovación y el cambio, necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrenta la sociedad venezolana	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
3	Ortiz, A. (2012)	Conceptos de la Gerencia Social en América Latina	Los programas sociales no presentan los resultados e impactos esperados por la sociedad y esto lleva a plantear una nueva conceptualización orientada a mejorar la calidad del gasto social.	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
4	Klikberg, B. (2007)	La gerencia Social	Optimización del rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de grandes déficits sociales	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
5	Márquez, A. (2007)	Atributos de la Gerencia Social	Contexto en el cual se inscribe la gerencia social.	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
6	Esquivel, F. (2004)	¿Qué es gerencia social?: definición de la categoría desde el análisis teórico-crítico	Cambio de racionalidad en las políticas y servicios sociales	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
7	Salazar, I. (2004)	El paradigma de la complejidad en la investigación social	Proceso deja de ser lineal, simple, irreversible para desarrollarse de manera crítica y reflexiva	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
8	Navarro, A. (1997)	Gerencia Social: un nuevo paradigma de la gerencia.	Conceptualización de la gerencia social a partir de la gerencia pública	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
9	Morera, N. (1995)	La Gerencia Social: herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales en el umbral del siglo XXI	La incertidumbre, la inestabilidad y la complejidad son las características más significativas del contexto socioeconómico y político actual en el cual debe actuar la gerencia social.	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano
10	Jaramillo, C. (1994)	La Gerencia social: una alternativa para el sector social	Necesidad de construcción de un marco teórico conceptual para la gerencia social	Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano

**Elaboración:** Guedez (2023)

**Fuente:** Estado del Arte. Guía académica para investigación PUCP. (2001).

En síntesis, puede decirse que el estado del arte, representa para el investigador una herramienta que ofrece una visión general del progreso del tema objeto de estudio que como plantea (Guevara 2016:169): El estado del arte es una investigación documental que tiene un desarrollo propio, cuya finalidad es dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos

Así pues, el estado del arte, ofrece de manera consecutiva las particularidades en el desarrollo o progreso del tema objeto de estudio, sus dificultades, contradicciones, debilidades que de manera común no hubiese podido percibirse como un todo del tema objeto de estudio, de modo actualizado y bajo un enfoque reflexivo en cuanto a las opiniones de los autores referentes del tema en cuestión, lo que le confiere otra dinámica a la revisión documental. Así se estableció un estado actual de las investigaciones inherentes al desarrollo o evolución de la gerencia social.

#### **II.4 Bases teóricas referenciales**

El estudio de la gerencia social, como nuevo paradigma de gestión pública se sustenta epistemológicamente en diversos enfoques, dada la complejidad de los fenómenos sociales que deben ser abordados desde la perspectiva integral y participativa. Entre los cuales se encuentran: 1. El enfoque constructivista que considera la realidad social como una construcción colectiva como consecuencia de las interrelaciones, significados y significantes que los actores atribuyen a su realidad y enfatiza la importancia de comprender las diversas perspectivas y cosmovisiones de los individuos, grupos o colectivos involucrados. 2. Enfoque sistémico: considera que los problemas sociales son parte de los sistemas. Considera que los problemas sociales son parte de sistemas complejos e interdependientes. Promueve la visión holística de la realidad social y las múltiples dimensiones y relaciones que la configuran.

Es así que en este apartado se exponen algunos enfoques y teorías que sustentan la realización del estudio. Igualmente se describen algunos de los estudios que

complementan, permitiendo la orientación y búsqueda de información para alcanzar los objetivos formulados.

En el desarrollo de la investigación titulada “Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano”, la teoría principal que la fundamenta es la Gerencia, que a su vez tiene fundamentos epistemológicos en el Constructivismo y en la Teoría de los sistemas, complementada por otras como son: Desarrollo Social, Políticas Públicas y Gerencia social. De esta manera se inicia el recorrido teórico partiendo desde los conceptos o teorías de la gerencia.

#### *II.4.1. Teoría General de los sistemas.*

El biólogo alemán Bertalanffy (1901-1972) propuso en 1928 su teoría general de sistemas como una herramienta amplia que podría ser compartida por muchas ciencias distintas. Esta teoría contribuyó a la aparición de nuevo paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas. Previamente se consideraba que los sistemas en su conjunto eran iguales a la suma de sus partes, y que podían ser estudiados a partir del análisis individual de sus componentes; Bertalanffy puso en duda tales creencias.

Desde que fue creada, la teoría general de sistemas ha sido aplicada a la biología, a la psicología, a las matemáticas, a las ciencias computacionales, a la economía, a la sociología, a la política y a otras ciencias exactas y sociales, especialmente en el marco del análisis de las interacciones.

Por otra parte, Parsons (1936) afirma: que un sistema de acción concreto es una estructura integrada y elementos de la acción en relación a la situación. Esto quiere decir, esencialmente, integración de elementos motivacionales y culturales o simbólicos conjuntados en una cierta clase de sistema ordenado”

Más tarde, Senge (2009), señaló que, son las estructuras las que generan determinadas conductas, también partiendo de cada una de las conductas se crea la estructura, donde se analizan, evalúan sus repercusiones y su alcance.

Es importante resaltar que el pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo

soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como sistema, así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

En este orden de ideas, el enfoque sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión que ayuda a analizar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenible en términos viables en el tiempo

En otro orden de ideas, la actual situación de inestabilidad que presentan los mercados y la volatilidad del entorno socioeconómico, resulta de gran importancia la implantación de un sistema de gestión de calidad basado en la mejora continua. En este contexto, las teorías de Peter Drucker y sus principios juegan un papel vital.

#### *II.4.2. Teoría del constructivismo*

El planteamiento constructivista, no ha sido generado en un solo acto; hay muchas ideas que, a través de la historia, han contribuido a su configuración final. A este respecto, (Gallego, 1996:96) indica que resulta oportuno referirse al constructivismo como “un movimiento intelectual sobre el problema del conocimiento”

Evidentemente, que el conocimiento es una construcción del ser humano: cada persona percibe la realidad, la organiza y le da sentido en forma de constructos, gracias a la actividad de su sistema nervioso central, lo que contribuye a la edificación de un todo coherente que da sentido y unicidad a la realidad. Existen múltiples realidades construidas individualmente y no presididas por leyes naturales: cada persona percibe de forma particular dependiendo de sus capacidades físicas y del estado emocional en que se encuentra, así como también de sus condiciones

sociales y culturales y en este sentido la Gerencia Social participa en las mejoras de las realidades sociales de las comunidades planificando programas y planes sociales que tengan impacto social económico y cultural en la vida de las personas.

### **II.4.3 Gerencia**

Las teorías sobre la gerencia han devenido desde el método científico propuesto por Taylor, F. en 1911 y el desarrollo de múltiples construcciones teóricas como respuestas a necesidad de adecuación a los diversos cambios paradigmáticos. Así pues, floreció como objetivo el estudio de los fundamentos y métodos del conocimiento gerencial.

(Crosby, 1988:64) definió la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran. Igualmente, por su parte (Krygier 1988:60) la especificó como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. (Ramírez 2007:14), indica que este término “gerencia” apareció en el siglo XIX y pudo definirse como un conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa. La gerencia debe ser garante del desempeño efectivo de una organización, es indispensable para dirigir la gestión de la misma, siempre y cuando haya participación real de individuos que persigan un objetivo común.

Igualmente, (David 2008:5), definió la Gerencia Estratégica como el “arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Es decir, que la gerencia estratégica, se encauza hacia la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, las comunicaciones, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información para la organización logre sus fines como un sistema integrado dando una respuesta coherente y eficaz a su entorno.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la gerencia intentando alcanzar la competitividad de las organizaciones ante diversos factores adversos. Estos modelos de alguna forma han pretendido cambiar los enfoques tradicionales proyectando la necesidad de establecer políticas adecuadas que

confieran respuestas a los requerimientos del entorno como base para ser establecidos.

El entorno mundial y los cambios que se han originado a partir de la globalización, la tecnología, el desarrollo de nuevos productos y servicios, las nuevas regulaciones, sucesos demográficos, políticos, entre otros, han hecho que las organizaciones repiensen su estilo gerencial y asuman mayor flexibilidad, participación y proactividad. La gerencia actual demanda mucha atención en la formación de relaciones, el afianzamiento de las capacidades de aprendizaje en todos los niveles de la organización, la cual compromete a todos sus miembros en la identificación y solución de problemas.

En la actualidad en las organizaciones actuales se plantean la búsqueda de modelos gerenciales para direccionar, desarrollar y mantener los procesos haciendo que la organización promueva, mantenga o impulse su efectividad. La terminología de lo que es un modelo es muy amplia, puede tratarse de algo que se puede imitar y que se puede considerar como referencia, es un proceso o esquema de trabajo que tiene como finalidad organizar una actividad.

Según, Forero señala que:

*Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. (Forero, 2008:1)*

De allí, que se habla de modelos gerenciales o paradigmas, no se puede desconocer el papel protagónico de las organizaciones y de la imperante necesidad de que ellas estén conscientes de la exigencia de un constante y dinámico al aprendizaje, al respecto (Bustamante, Pérez y Maldonado 2008:282), señalan: Las organizaciones están en constante aprendizaje y ello se traduce en la forma de organizarse o en los cambios de estructura. Por supuesto que esto abre el camino a nuevas posibilidades y nuevas formas de vencer barreras; en tanto que, el aprendizaje es acción en sí misma

y que requiere de competencias propias. La confianza constituye un factor crítico en el proceso de aprendizaje y de productividad organizacional, donde la gerencia y el poder son aspectos que marchan juntos.

En este sentido, se entiende que ningún modelo por sí mismo basta para direccionar una organización, también se requiere de la creatividad, innovación y de la habilidad de los gerentes, que hagan posible el desarrollo del capital humano por medio de la identificación, adquisición, transformación y consolidación del conocimiento. Puede considerarse al modelo, en términos generales, acota Caracheo:

*(...) como la representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; prototipo uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. (Caracheo, 2002:96).*

En este punto, se menciona Gerencia Avanzada y Gerencia Emergente.

#### *II.4.4 Gerencia Avanzada.*

Siendo que la gerencia destinada a establecer acciones que orienten al desarrollo, es decir, el ser en sí de la gerencia avanzada reside en una nueva visión paradigmática que, de lo humano, de allí que hable de una gerencia más humana. De allí que, Villavicencio indique que:

*Se puede señalar que la gerencia está relacionada e insertada en el marco de una realidad histórico-cultural y a la dinámica transformadora que a ésta le impone el hombre. Así el conocimiento tiene sentido y significado históricamente válido, desde el ámbito ecológico, en la medida en la cual el hombre se convierte en el centro de la gestión, y esto se logra a través de la participación como referente axiológico y práctico dentro de una dinámica organizacional. (Villavicencio, 2020:3)*

En este mismo orden de idea, Valera, y Alvarado infieren que:

*Uno de los escenarios posibles para la humanidad futura es, muy claramente, la superación del ser humano mismo, tal como se ha desarrollado en su historia,*

*con sus características, calidades y límites. En el pensamiento actual, dicha forma de repensar al ser humano ha sido muy a menudo identificado con los nombres de «trans-humanismo» y «post-humanismo», donde los prefijos «trans-» y «post-» expresan muy claramente la necesidad de superar una realidad que parece obsoleta, para utilizar la famosa imagen de Günther Anders (2011). (Valera, y Alvarado 2019: 308)*

Los autores antes mencionados señalan que el ser humano tiene la capacidad de asumir un proceso de auto superación en la configuración de un paradigma que vislumbre y asuma el pensar acerca del ser humano. En resumen, la construcción de una gerencia avanzada pasa por procesos de afianzamiento de la información, la comunicación, las alianzas, el aprendizaje, y un alto compromiso.

#### *II.4.5 Gerencia emergente*

El mundo de hoy, globalizado e incierto ha obligado tanto a las organizaciones como a las a las instituciones públicas a repensar su gestión, su pensamiento gerencial. La Gerencia actual es dinámica y cambiante, sufre transformaciones como producto de los cambios continuos que ocurren en la realidad actual, dados los avances científicos y tecnológicos que se están desarrollando día a día y que obligan las organizaciones e instituciones a adaptarse a los cambios frecuentes que las orientan a evolucionar en la consolidación, un rumbo gerencial diferente al tradicional en función de una visión más humana en los procesos administrativos, de gestión, seguimiento, control de los planes y metas.

La gerencia para estos tiempos de cambios continuos y transformaciones conduce a nuevos paradigmas emergentes; de pensamiento individual, colectivo e integrado en una lógica superior y un nivel macro organizacional, lo que orienta el proceso gerencial hacia una gerencia emergente. Al respecto, Martínez señala que:

*La gerencia emergente es un proceso de gestión que se proyecta transdisciplinariamente hacia la sociedad con un sistema de cooperación armónica con sus pares atendiendo y evaluando la creatividad del personal para cambiar la postura de la especialización, tradicionalmente separatista, por la integración de esfuerzos y trabajo en equipo. (Martínez 2013: 25)*

De esta manera, la gerencia emergente entrama diversas concepciones, pero en una concepción de pensamiento armónica, para superar el carácter fragmentario y aislado de las concepciones anteriores, asumiendo que el conocimiento generado en el ámbito de la gerencia emergente, siempre está direccionado al bienestar social y humano. Del mismo modo, (Planchar 2012), citado por Meléndez, al respecto de la gerencia emergente, refiere lo siguiente:

Es un tipo de gerencia que toma en consideración la dinámica social, la incertidumbre, lo dialógico y las bifurcaciones que ocurren a diario en el campo empresarial y que requieren ajustes progresivos de adaptación paradigmática a nuevos procedimientos y valores en función de la condición humana. (Meléndez 2022:16)

Por consiguiente, la gerencia emergente complementa las diversas dimensiones humanas, constituyendo un entramado relacional e innovador, donde el capital humano se privilegia, las categorías afectivas y espirituales favorecen la efectividad del desempeño laboral.

#### *II.4.6 Desarrollo Social*

Se entiende como desarrollo social al proceso dinámico y multidimensional, que conduce a mejoras sostenibles en el bienestar de los individuos, familias, comunidades y sociedades, en un contexto de justicia y equidad. Donde es menester que todos estén involucrados participen de principio a fin, de no ser así, los programas sociales se convierten en fórmulas de tipo paternalista que intentan hacer llegar bienes y servicios a unos, mientras los otros son sólo receptores sin un rol definitivo en el cambio de rumbo de sus propias vidas. Por consiguiente, sea planteado un campo de encuentro entre conceptos, teorías, aproximaciones y diagnósticos con metodologías y herramientas que permitan la participación de todos los actores y la adecuada intervención.

En este sentido, (Midgley 1995:1) sostiene que el desarrollo social es un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico. Es decir, un proceso que, en el transcurso del tiempo, lleva al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en diferentes ámbitos: salud,

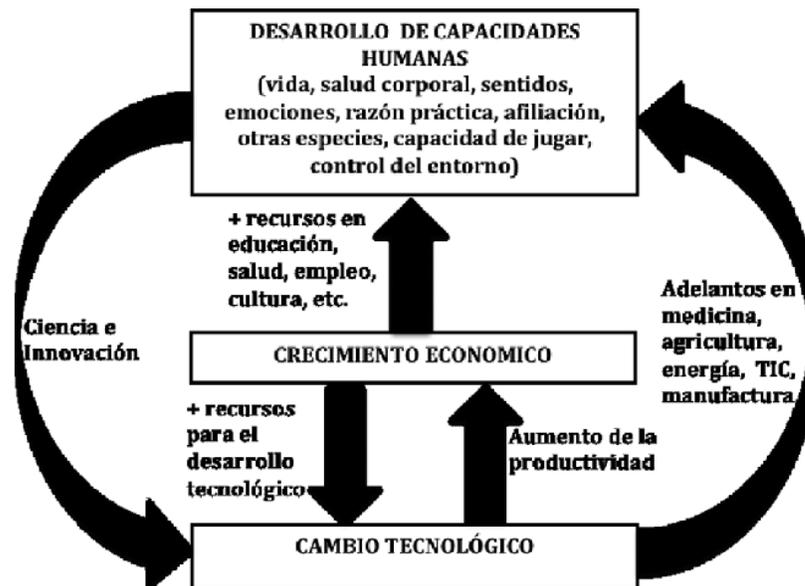
educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

Es así que, desde esta perspectiva, la gerencia social, entendida como un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes en apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de problemas que aquejan a la población y limitan el desarrollo social, por lo se entiende como desarrollo social al proceso que conduce a mejoras de las condiciones de vida de la población: individuos, familias, y comunidades en sociedad y las relaciones que se derivan de entre ellos, en un contexto de justicia y equidad.

Ahora bien, cabe resaltar en este punto, de acuerdo con (Carrera, B. y Mazzarella, C. 2001) la valiosa contribución de (Vygotsky, 1979) al desarrollo desde una perspectiva socio-cultural. Esta contribución consistió desarrollar un enfoque general que incluyera plenamente a la educación en una teoría del desarrollo psicológico. La pedagogía humana, en todas sus formas, es la característica fundamental de su método. En el cual señala que un comportamiento sólo puede ser entendido si se estudian sus fases, sus cambios, su historia y plantea que la concepción del desarrollo sería incompleta sin la distinción y articulación de los cuatro ámbitos en que aplicó su método, a saber: 1. Filogenético (desarrollo de la especie humana), histórico sociocultural (es el que engendra sistemas artificiales complejos y arbitrarios que regulan la conducta social); 3. Ontogenético que representa el punto de encuentro de la evolución biológica y sociocultural y 4. Microgenético (desarrollo de aspectos específicos del repertorio psicológico de los sujetos), que persigue una manera de estudiar en vivo la construcción de un proceso psicológico.

Otro aporte importante de Vygotsky, según (Carrera, B. y Mazzarella, C. 2001) se relaciona con el uso de instrumentos mediadores (herramientas y signos) para entender los procesos sociales.

En cuanto al desarrollo social en términos actuales de desarrollo tecnológico, puede apreciarse, de manera sencilla, la interrelación de los factores que entranan el desarrollo social en la figura siguiente.



**Figura 1. Relación entre la tecnología y el desarrollo social.**  
Fuente: Download Scientific Diagram.

#### II.4.7 Políticas públicas

La responsabilidad del Estado para conducir al país hacia el desarrollo social conlleva a establecer e instrumentar políticas públicas que coordinen, induzcan y convengan con todos los sectores, acciones que garanticen los cambios necesarios en el ordenamiento social y económico que den respuestas a las necesidades y expectativas de la población, en función del crecimiento económico y social. Es significativo que en el diseño e implementación de las políticas públicas se considere la intervención conjunta de las instancias gubernamentales en sus distintos niveles, la sociedad civil, las entidades privadas, y más aún, a los beneficiarios de dichas políticas, generando alternativas como posible solución a problemas de diferente orden: económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, y muchos otros, orientadas a toda la

población o a un grupo específico, es decir, políticas focalizadas, pero con respeto al principio de universalidad que supone garantizar a todas las personas aquellos bienes y servicios de calidad que son considerados indispensables para participar plenamente en la sociedad.

Ahora bien, Oszlak y O'Donnell opinan que:

*(...) las políticas públicas son un conjunto de iniciativas y respuestas, manifiestas o implícitas, que observadas en un momento histórico y en un contexto determinado permiten inferir la posición del Estado frente a una cuestión que atañe a sectores significativos de la sociedad. (Oszlak y O'Donnell 1976:113)*

En cuanto a los intereses subyacentes en las políticas públicas, los hay particulares y los que trascienden a las organizaciones; estos campos de encuentro entre intereses van constituyendo el espacio de lo público en cada contexto y en cada región. Estos espacios en los cuales los actores encuentran coincidencias de interés común interés, un asunto trasciende los intereses individuales y en la medida en que son reconocidos, se convierten en un asunto de interés colectivo para pasar a ser parte de una agenda pública que busca trascender local, nacional o internacionalmente.

En el mismo orden de ideas, Aguilar hace énfasis en que:

*Tener gobiernos cuyas acciones directivas sean de impecable naturaleza pública y de probada eficacia es una justa exigencia ciudadana. Las acciones de gobierno, que tienen como propósito realizar objetivos de interés público y que los alcanzan con eficacia y aun eficiencia, son lo que en términos genéricos puede llamarse política pública. (Aguilar 2012:7)*

El pensamiento señalado por Aguilar responde al deber ser del Estado y sus políticas públicas y a la aspiración ciudadana de resolución de las diversas problemáticas que enfrentan a través de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública del Estado. En otro sentido, Robles a cerca de la situación real de las políticas públicas indica que:

*Sabemos que la percepción ciudadana acerca de la administración y el servicio público en el mundo es lacerantemente precaria; sin cortapisas se asocia a los servidores públicos con corrupción e incompetencia, entre otros males, por lo que nuestro reto es mayúsculo. No solo se trata de comenzar a abordar los problemas (...) de manera diferente, buscando equidad, sustentabilidad, recuperación del espacio público, ampliación y diversificación del transporte público, además de aplicando convicciones y competencias de servidores públicos probos y capaces, genuinamente empeñados en trabajar para los ciudadanos, sino de dar pruebas a la ciudadanía del carácter genuino del proceso. (Robles 2012:12)*

La realidad no resulta fácil de comprender, la insuficiencia de las políticas públicas además de recrudecer la crisis social, política y económica, genera inconformidad en la población, desconfianza y más grave aún, inmersa en inercia social que conduce a la incompreensión de la vida, en resumen la falta de eficiencia y eficacia gubernamental conduce a una sociedad donde los ciudadanos se encuentran desposeídos de bienes y servicios de calidad que son considerados indispensables para participar plenamente en la sociedad.

En este sentido, se resalta la importancia del valor público y privado, cuando Moore, (1995:18), piensa la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad. En este sentido el Gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo con el fin de crear valor público. El éxito de la gestión pública está en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios lo que es valorado por los clientes de la organización.

Por esto, para Moore (Ob. Cit), toda mejora gerencial se expresa en términos de creación de valor que es reinterpretado por la ciudadanía. En este sentido, el valor público a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y mucho más subjetivo.

#### *II.4.8 Gerencia Social*

Las tendencias del siglo XXI circunscriben un alto compromiso social, con una nueva visión, más humana, que promulgue propuestas conducentes a la facilitación de los

procesos de desarrollo humano, social, sustentable y sostenible en las dimensiones del ser, convivir, servir, conocer y hacer. Todo esto con la finalidad de potenciar talentos y de generar procesos de autodeterminación, libertad en la construcción permanente del desarrollo y bienestar integral de las personas y sus comunidades.

En consecuencia, se han generado múltiples cambios en las organizaciones actuales, y la búsqueda de alternativas de orden económico, sociopolítico y tecnológico, que demandan grandes transformaciones y que tienen el desafío de ajustar sus procesos e introducir innovaciones acordes tendencias globales y tecnológicas, frente a los escenarios dominados por la incertidumbre, de este modo, han iniciado cambios importantes en Latinoamérica, principalmente en el orden socio-económico, lo que conlleva a la formulación y práctica de nuevas estrategias administrativas y gerenciales.

Todo esto conlleva a hacer énfasis en la reconstrucción del nuevo modelo de relaciones Estado-Sociedad, inspirado en una profunda transformación social, política y económica y con ello, el apogeo de leyes, reglamentos y normas, en escenarios que promueven una sociedad con mayor conciencia ciudadana y participación activa en una dinámica organizacional acorde a las exigencias de la población.

Así mismo, surge como imperativo la necesidad de flexibilizar los procedimientos de gestión y la promoción de pensamientos innovadores que vigoricen la promoción de la conciencia del valor público que estimula la generación de respuestas oportunas, ante los requerimientos de la sociedad contemporánea y constituyen un interés fundamental directamente relacionado con la gobernabilidad. De allí, la importancia de la formación de competencias laborales para la comprensión e instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma (en construcción) que propone articular las políticas económicas y sociales, direccionadas hacia el desarrollo social, con estrategias globales para la atención, principalmente a la pobreza, desigualdad y exclusión social, modulando el sector sobre la base de redes, que constituyen organizaciones afines a la descentralización y la adaptabilidad, para producir análisis sistemáticos del entorno, promoviendo el trabajo interdisciplinario, la participación y el fomento del control desde una mirada latinoamericana.

Referirse a la gerencia social, es también departir sobre políticas públicas, gerencia pública y de desarrollo social, las cuales están relacionadas con el ¿qué hacer? y ¿cómo hacer?, argumentos necesarios para promover el desarrollo social de manera eficaz, eficiente, equitativa y sostenible en espacios democráticos.

La gerencia social propone articular las políticas económicas y sociales, direccionadas hacia el desarrollo social, con estrategias globales para la atención, principalmente a la pobreza, desigualdad y exclusión social, modulando el sector sobre la base de redes, que constituyen organizaciones afines a la descentralización y la adaptabilidad, para producir análisis sistemáticos del entorno, promoviendo el trabajo interdisciplinario, la participación y el fomento del control desde una mirada latinoamericana.

En este sentido, la gerencia social se sitúa en la década de los noventa, siendo Kliksberg, B. su principal exponente, quien cambiara el término administración que usara anteriormente por el de gerencia. Esta particularidad obedece a que el tránsito de la administración a la gerencia se plantea en las ciencias administrativas y con fuerza en el Estado, el paradigma de gerencia social para una nueva gestión pública.

El enfoque de la Gerencia Social, que se encuentra definida por varios autores, entre ellos Kliksberg para quien la gerencia social responde al siguiente planteamiento:

*En la actualidad se requiere un tipo especial de administración gerencial en el área social, con capacidad para moverse en contextos cambiantes con habilidades para la coordinación interinstitucional, la negociación y la concertación, incorporando prácticas de orientación participativa y capacidad para operar procesos permanentes de monitoreo y evaluación para ir ajustando los programas al feedback de la realidad. (Kliksberg 2016:149)*

Es así como surge, la Gerencia Social como un nuevo paradigma en construcción, y elemento constituido para el diseño e implementación de políticas y programas y proyectos sociales concebidos para el alcance de la equidad social, con propuestas de cambios profundos en los modelos conceptuales y las políticas de desarrollo, concentradas en estructuras más equitativas. Según (Kliksberg, 1997) la GS tiene su propia particularidad y autonomía, que la hace diferente a otras gerencias,

determinadas por otra lógica y fines, influidas también por la gerencia burocrática tradicional, rígida, centralizada, poco transparente y participativa. Su particularidad viene dada por las características propias de las políticas sociales en poblaciones profundamente desiguales, instituciones débiles y democracias precarias.

También, la GS tiene en consideración que los programas sociales responden los factores que conforman el entorno, sean de carácter político, cultural, cognitivo, económico, capital social, tradiciones, etc., que generan incertidumbre y frenan el carácter innovador que puedan tener las políticas propuestas, jugando a favor o en contra de ellas. Otro requerimiento de las políticas sociales es que para garantizar su viabilidad socio-política es necesaria la intervención de diferentes actores en su diseño y ejecución.

## **II.5 Matriz de categorías previas**

Gnoseología de la gerencia social y su contribución al desarrollo social en el contexto venezolano.

**Matriz 2.** Categorización y subcategorización (apriorística)

Ámbito heurístico	Problema de la Investigación	Propósito General	Propósitos Específicos	Categorías	Sub- Categorías
Gerencia Gestión Pública Gerencia Social Desarrollo Social	Necesidad de transformación del Estado, como un reto improrrogable, en busca de una significativa mejora de la función pública. Es entonces cuando, se piensa la Gerencia Social, como un nuevo paradigma que enfatiza la aplicación de nuevas formas de gerenciar con el objeto de guiar y dirigir las organizaciones del sector social hacia el logro de objetivos direccionados al desarrollo social	Generar el constructo teórico Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano	1. Develar el desempeño de la gestión social pública venezolana, en referencia al Desarrollo Social	<b>GSP</b> <b>Gestión Pública</b>	<b>GSP/1</b> <b>Estatus de gestión pública</b>
			2. Comprender la situación actual de la política social en el marco jurídico que rige la administración pública venezolana.	<b>GS</b> <b>Gerencia Social</b>	<b>GS/1</b> <b>Valor público, Participación</b>
			3. Interpretar las perspectivas reales para la Gerencia Social como fundamento para el desarrollo social en el contexto venezolano.	<b>DS</b> <b>Desarrollo social</b>	<b>DS/1</b> <b>Factores: Sociales, Políticos, Económicos, Culturales.</b>
				<b>PS</b> <b>Política social</b>	<b>PS/1</b> <b>Políticas, Programas, Proyectos</b>
			<b>MJ</b> <b>Marco Jurídico</b>	<b>MJ/1.</b> <b>CRBV. Leyes,</b>	

**Elaboración:** Guedez (2023)

**Fuente:** Cisterna, F. (2005:64)

## **MOMENTO III**

### **RECORRIDO METODOLÓGICO**

En este capítulo, como en todo estudio investigativo, es necesario contar con un pensamiento ontológico, epistemológico-metodológico, cuya finalidad es el razonamiento organizado, lógicamente ajustado a las técnicas de recolección de información, procedimientos, métodos e instrumentos a ser empleados, que permiten a la investigadora llegar a resultados coherentes con los propósitos que dieron origen a la investigación; es decir, se refiere al “como” se orientará el proceso para generación del constructo de la “Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al desarrollo en el contexto venezolano.

De acuerdo con las características y propósitos de estudio, esta investigación se encuentra enmarcado por el paradigma Interpretativo hermenéutico, bajo un enfoque cualitativo, orientada por el método hermenéutico.

#### **III.1 Contextualización del Paradigma**

##### *III.1.1 Contextualización del Paradigma Interpretativo - hermenéutico*

Se elige el paradigma interpretativo con la pretensión de establecer un vínculo entre la investigadora y el objeto de estudio: La gerencia social y su contribución al desarrollo social en el contexto venezolano, que le permita comprender el hecho, reflexionar sobre el mismo y descubrir, a partir de los hallazgos, otros elementos que subyacen en el problema de investigación cuya reflexión e interpretación otorgaran nuevos conocimientos como alternativas en la visión del problema.

El paradigma interpretativo o hermenéutico de la investigación se cimienta como una respuesta a las insuficiencias de la investigación positivista para ofrecer respuesta en los procesos investigativos en la comprensión de la problemática social. La hermenéutica ofrece la posibilidad de conocer, comprender y explicar lo humano y

social, se interpreta; en otras palabras, al fenómeno humano por excelencia, pues también se vincula con: el análisis de contenido, análisis de textos y análisis de conversación entre otros.

### *III.1.2 Enfoque Cualitativo*

Se asume para esta investigación una perspectiva cualitativa consciente que el abordaje de una investigación de carácter cualitativo implica un mayor esfuerzo de comprensión en el proceso de interpretación del sentido que los otros dicen o quieren decir de manera diferente. Este enfoque se orienta hacia el estudio de problemas relacionados con el quehacer humano ya sea individual o colectivo, de allí que sea flexible y emergente. Se pretende construir un texto que interprete significativamente la situación de la gerencia social en el país con visión de futuro.

## **III.2 Método**

A continuación, se resumen y describen algunas fases procedimentales que guían el método hermenéutico (Ecured 2010).

- ❖ Reconocer el problema a partir del diagnóstico fáctico y el dato teórico que precede a la investigación del objeto, así como de las experiencias individuales o grupales.
- ❖ Se identifica el problema científico como una totalidad sin desplegar aún los diferentes factores y posibles causas, que no se han revelado, pero que conlleva a una expresión de ciencia desde la cultura epistemológica del investigador.
- ❖ Desarrollar el diagnóstico causal con lo que se obtienen datos concretos y en paralelo, que emergen del marco teórico contextual, y que van constituyendo las expresiones o partes del problema científico como una totalidad.
- ❖ Determinar, mediante la comprensión, explicación e interpretación, las relaciones que se establecen entre los datos concretos y abstractos, lo que se sintetizará en la intencionalidad científica del investigador.
- ❖ Determinar, a partir de la interpretación desarrollada sobre los diagnósticos causales, las categorías: objeto de investigación las cuales crean expresiones

parciales del proceso y concreciones de la eventualidad científica del investigador.

- ❖ Determinar la síntesis interpretativa sobre la caracterización epistemológica y praxeológica del objeto de investigación, la cual transita de las expresiones al todo.
- ❖ Construir la aproximación teórica, del supuesto que la dinamizara lo que se transita del todo a las partes.
- ❖ Argumentar la dinámica de esta síntesis interpretativa del proceso investigativo, que da cuenta de los posibles movimientos y transformaciones que pueden operarse en el objeto y campo de acción y que apuntan a una supuesta vía de solución del problema científico.
- ❖ Determinar el aporte teórico, el cual revela las nuevas relaciones epistemológicas, al conformar con ello su estructura de relaciones. Esta reconstrucción teórica propuesta constituye la estructura de relaciones que se expresan desde el discurso científico con su correspondiente argumentación que puede tener una representación gráfica y con lo cual se regresa a la totalidad del proceso.
- ❖ Descomponer el aporte teórico, según las diferentes relaciones que se expresan en el mismo, conlleva a ser expresión de su movimiento y por tanto, de sus procedimientos, se trata del tránsito del todo a las partes y viceversa.
- ❖ Integrar los diferentes procedimientos en una estructura coherente que será el instrumento revelador que regularan la aproximación teórica. A partir de estas fases, al investigador se le simplifica su proceso de investigación dado a que presenta una coherencia científica que permite que las categorías del diseño de investigación emerjan desde el mismo proceso como un resultado dialéctico de la integración entre la comprensión, la explicación y la interpretación, siempre en espiral ascendente del todo a las partes y de las partes al todo.

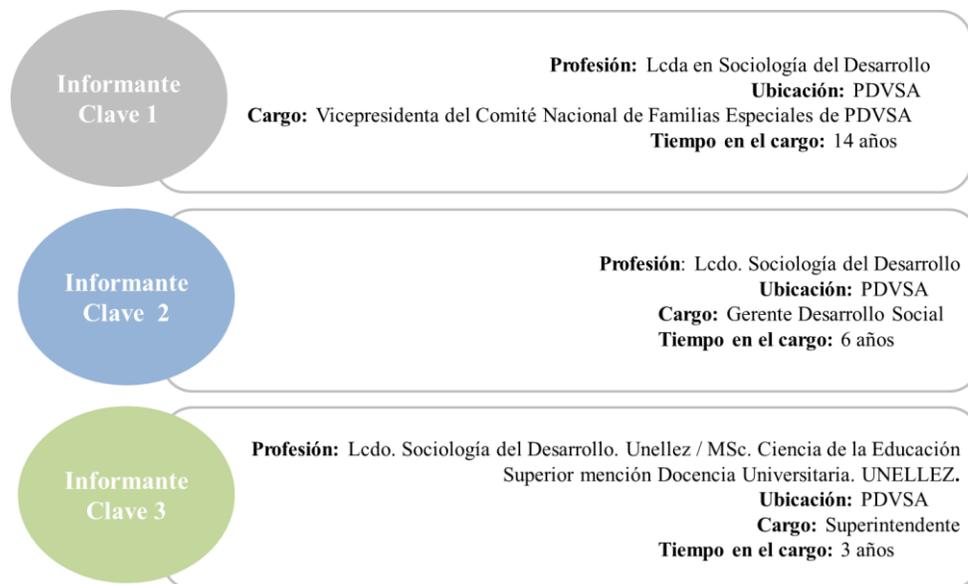
### **III.3 Sujetos o Informantes clave**

En relación a este aspecto, los autores Álvarez y Jurgenson afirman:

*En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. Si en la investigación cualitativa buscamos conocer la subjetividad, resulta imposible siquiera pensar que ésta pudiera generalizarse. (Álvarez y Jurgenson 2003: 33)*

Los informantes clave o actores seleccionados intencionalmente por el investigador, son aquellos que permiten obtener la información necesaria para la comprensión de la realidad que se pretende investigar. Al respecto, (Martínez 1999), señala que la elección de los actores sociales en los estudios cualitativos se escoge a los informantes según el propósito definido, en concordancia con el problema y su fundamentación.

De esta manera, se seleccionaron tres (03) informantes clave de PDVSA de acuerdo con base a criterios de profesionalidad con cargo gerencial en el área administrativa y social, que se muestran a continuación.



**Figura 2. Datos de los Informantes Clave.**

Fuente: Guedez (2025)

### **III.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### *III.4.1 Entrevista a profundidad.*

Esta técnica se utilizará para acceder a la perspectiva de los informantes clave seleccionados se aplicará una entrevista a profundidad. Siendo así, (Martínez 2000:39) la define como: “un conversatorio flexible y libre, con respecto a preguntas formuladas que responden a las intenciones de la investigación y a medida que se va desarrollando el investigador puede introducir aspectos aclaratorios a las preguntas elaboradas con anterioridad”

Para (Rodríguez, Gil y García 1999:21), la entrevista a profundidad “presupone encuentros dirigidos cara a cara entre entrevistador y entrevistado, referidas en unas reflexiones señaladas por escrito a maneras de preguntas abiertas” Así mismo, (Martínez 1999:36), señala que “*en las investigaciones cualitativas se utilizan instrumentos derivados de las técnicas a aplicar*” entre las técnicas que señala el autor, se selecciona la entrevista a profundidad, con base en un intercambio verbal que ayuda a reunir los datos durante el encuentro, de carácter privado y cordial, su versión de los hechos al responder preguntas relacionadas con el objeto de la investigación, concretado en las preguntas de la entrevista

### **III.5 Técnicas de análisis de datos**

#### *III.5.1 Categorización*

Una vez concluido el trabajo en el contexto de estudio previo la saturación de la información, digitalizada la información obtenida por los informantes clave, la investigadora procederá a la construcción de categorías que emergieron y que finalmente fue lo que permitió reconstruir la realidad en forma esquemática y a su vez responder las preguntas de la investigación. Para, Vargas las categorías son:

*Un conjunto de interpretaciones que constituyen un patrón común que tienen una relación entre sí muy cercana, dicho de otro modo, que tienen características similares que se construyen interpretando en el contexto que es cada objeto para reconocer que relaciones tiene con los demás elementos y poder reagruparlas. (Vargas 2012:11),*

### *II.5.2 Estructuración.*

Una vez propuestas las categorías, se dio inicio al proceso de codificación abierta que consistió en su agrupación según las características comunes, y construir las subcategorías y categorías emergentes, este proceso se realizó mediante una matriz de contenido.

### *III.5.3 Contrastación*

En esta fase, se realizó el contraste de los hallazgos con los estudios referentes al tema de investigación que se presentaron en el estado del arte y los fundamentos teóricos igualmente las anotaciones producto de la observación y los resultados obtenidos en matrices para su análisis y contrastación.

### *III.5.4 Teorización*

Este apartado, refiere a la teorización tomando en consideración lo planteado por (Martínez, 2004:278) *“El proceso de la teorización utiliza todos los medios disponibles a su alcance para lograr la síntesis final de un estudio o investigación.”* Este proceso implica interpretar los datos para que puedan ser contextualizados, conceptos que serán relacionados como una representación teórica de la realidad. En este sentido la teorización es la actividad en la cual se percibe, contrasta, compara, agrega y ordenan categorías o grupos de categorías derivada de los hechos registrados en el contexto de la situación dada.

En el proceso de teorización se utilizaron los medios disponibles para lograr la síntesis final de la investigación. Más concretamente, este proceso integrará en un todo coherente y lógico de los resultados de la investigación, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación.

## MOMENTO IV

### RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

En el abordaje de este apartado, se desarrolló el análisis de los datos e información obtenidas en la investigación, de acuerdo al entramado de las interrelaciones con los informantes clave, a tal efecto fueron considerados (3) gerentes del sector público (PDVSA), con experiencia, conocimientos, habilidades y competencias en el desempeño gerencial, en este transcurso se intentó captar básicamente la esencia de las ideas, relatos y expresiones que emanan de la información obtenida a través de las entrevistas a los informante clave o actores sociales, Una vez concluido el trabajo en el contexto de estudio, previo la saturación de la información, se digitalizó la información obtenida de los informantes clave. Entonces la investigadora procedió a la construcción de categorías que emergieron y que finalmente fue lo que permitió reconstruir la realidad en forma esquemática ya su vez dar respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación. Dichas categorías se estructuraron en matrices para su registro e interpretación hermenéutica.

Cabe señalar que la hermenéutica para Martínez (1989:99) tiene como misión *“descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y gestos, así como cualquier otro acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del cual forma parte”* es decir, la hermenéutica es la interpretación de toda la expresión humana. Además de apoyarse en otros métodos y técnicas de análisis de la información, seleccionando: El método hermenéutico-dialéctico para el filósofo Ricoeur, P. (2008) una vez seleccionada la técnica e instrumentos de recolección de información, la investigadora consideró de facto, la necesidad de reafirmar que la construcción de la realidad está dada por una relación hermenéutica de carácter interpretativo que va del todo a las partes y de las partes al todo para la comprensión en profundidad de las estructuras sistémicas que le dan los actores a su realidad.

#### **IV.1 Estructuración de datos (Matrices de datos)**

De acuerdo con (Strauss y Corbin, 2002:124), la investigación parte de un conjunto de fenómenos complejos, definidos por como "...ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos", expuestos por los informantes clave en la entrevista y en la separación en partes individualizadas se comparan en busca de semejanzas entre los diferentes aportes, sostenidos por un conjunto de interacciones, que permiten la identificación y agrupación, por su naturaleza, de los fenómenos en términos explicativos, denominados categorías.

Definidas las categorías, emana de un proceso de separación de las partes, la identificación y explicación, de un conjunto de subcategorías relacionadas a cada categoría, que amplían y dan mayor claridad y especificidad a los puntos tratados.

En este sentido, Galeano define categoría como:

*Ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática, supuestos implícitos en el problema y recursos analíticos como unidades significativas que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, compararlos y relacionarlos consiste en clasificar la información, por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados. Es conceptuar con un término o expresión que sea clave e inequívoca el contenido de cada unidad temática con el fin de clasificar, contrastar, interpretar analizar y teorizar. (Galeano, 2004:7)*

Es así que, las categorías se constituyen de las manifestaciones, percepciones y experiencias expuestas por los informantes clave, los cuales dieron paso de forma secuencial para la comprensión e interpretación hermenéutica del fenómeno objeto de estudio en el escenario del sector público (PDVSA), Siendo que:

*La Nueva PDVSA debe coadyuvar con el desarrollo del país, contribuyendo con mano de obra, recursos financieros y otros recursos en el desarrollo de los programas sociales, en atención al artículo 5 de la Ley de Hidrocarburos, según el cual es obligación de PDVSA que los ingresos derivados de la actividad petrolera sean empleados no sólo en fondos de estabilización macroeconómica sino en salud, educación y participación social.(...), es deber de PDVSA: "alinear las estrategias y los planes de hidrocarburos con el plan de desarrollo social de la nación". (PDVSA, 2005: 3).*

En referencia a las categorías y subcategorías es importante señalar que, durante los relatos de los entrevistados (informantes clave) fueron surgiendo otras significaciones, que en base a similitudes y correspondencia con las subcategorías, se les denominó categorías emergentes, como producto de la interpretación de la información generada por los actores sociales, siendo necesario precisarlas en base a lo que emergió, mediante la asociación entre los actores sociales y la manifestación previamente concebida en las categorías.

**Matriz 3. Categorización y Subcategorización**

Ámbito heurístico	Problema de la Investigación	Propósito General	Propósitos Específicos	Categorías	Sub- Categorías
Gerencia Gestión Publica Gerencia Social Desarrollo Social	Necesidad de transformación del Estado, como un reto improrrogable, en busca de una significativa mejora de la función pública. Es entonces cuando, se piensa la Gerencia Social, como un nuevo paradigma que enfatiza la aplicación de nuevas formas de gerenciar con el objeto de guiar y dirigir las organizaciones del sector social hacia el logro de objetivos direccionados al desarrollo social	Generar el constructo teórico Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano	1. Develar el desempeño de la gestión social pública venezolana, en referencia al Desarrollo Social	<b>GSP</b> <b>Gestión Pública</b>	<b>GSP/1</b> <b>Estatus de gestión pública</b>
			2. Comprender la situación actual de la política social en el marco jurídico que rige la administración pública venezolana.	<b>GS</b> <b>Gerencia Social</b>	<b>GS/1</b> <b>Valor público, Participación</b>
			3. Interpretar las perspectivas reales para la Gerencia Social como fundamento para el desarrollo social en el contexto venezolano.	<b>DS</b> <b>Desarrollo social</b>	<b>DS/1</b> <b>Factores: Sociales, Políticos, Económicos, Culturales.</b>
				<b>PS</b> <b>Política social</b>	<b>PS/1</b> <b>Políticas, Programas, Proyectos</b>
			<b>MJ</b> <b>Marco Jurídico</b>	<b>MJ/1.</b> <b>CRBV. Leyes,</b>	

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Matriz 4.** Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 1

Pregunta	Informante Clave 1	Categorías	Sub- Categorías
1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?	<p>Pienso que la gestión pública demanda de mayor transparencia y <b>participación ciudadana</b>, no basta la innovación fundamentada en las tecnologías modernas, se requiere también de cambios tanto administrativos, como del capital humano, profesional y capacitado, de modo que se logre conformar una <b>administración pública honesta, equitativa y efectiva que rinda cuentas, en fin, que se rija bajo la cultura de la eficiencia y beneficio social. No cabe duda, en la concepción moderna de la gestión pública, al lado de una sociedad participativa y emprendedora .donde lo más relevante sean los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridos por los ciudadanos, que permitirían un aprendizaje colectivo que logre el empoderamiento social o transformador , condición sine qua non para construir un Estado justo, equitativo con respeto a la dignidad de los venezolanos ,un Estado pleno de libertad y de derecho ; en estas condiciones se vislumbran los principios que catapultan la gestión pública orientada al desarrollo social</b></p>	GSP Gestión Pública	GSP/1 Estatus de gestión pública
			Categoría Emergente
			Empoderamiento social
2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?	<p>La gestión social se trata de los procesos y prácticas que permiten asumir comprometidamente la responsabilidad por el desempeño de un sistema que promueva un desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. Bajo esta perspectiva, la tarea de la gerencia social consiste en garantizar la creación de <b>valor público</b>, que debe contribuir significativamente a los cuatro fines fundamentales: reducción de la desigualdad, minimización de la pobreza, <b>afianzamiento del Estado democrático, Fortalecimiento de la participación ciudadana.</b> Por tanto, la naturaleza de la gerencia social es estratégica, enfocándose en el logro de los resultados valiosos y gestionando estrategias para garantizar un progresivo desarrollo social, sin embargo en la actualidad no se observan cambios positivos ni en la economía social ni en los sistemas públicos que conduzcan a una transformación social conducente a un significativo desarrollo social, el país continua siendo eminentemente dependiente de la renta petrolera.</p>	DS Desarrollo social	DS/1 Factores: Sociales, Políticos, Económicos, Culturales.
3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?	<p><b>Cada vez se hace más necesario articular lo económico y lo social, vencer esquemas mentales y estructuras organizativas rígidas para llegar a la conformación de una gerencia flexible, adaptable, que posibilite gerenciar el sector social mediante redes interinstitucionales y estructuras organizacionales innovativas que potencien la inversión en el sector social y contribuyan al mejoramiento de los índices de Desarrollo humano. Cabe pensar, que en un nuevo Estado debe responder a una cultura y un paradigma de desarrollo humano sostenible. Es decir sus políticas, sus recursos, sus instituciones y las personas que lo integran deben utilizar el conocimiento, la tecnología y sus habilidades en políticas, programas, proyectos para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, sobre todo aquellos que refieren a la deuda social.</b></p> <p><b>La gerencia social como paradigma en construcción ofrece una nueva visión para gestión pública que por supuesto demanda de la incorporación de factores como la participación ciudadana, un nuevo marco legal, economía social y muchos más que permitan su instrumentación.</b></p>	GS Gerencia Social	GS/1 Valor público, Participación

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Fuente:** Informante Clave 1

## Viene... Matriz 4.

### Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 1

Pregunta	Informante Clave 1	Categorías	Sub- Categorías
4. ¿ Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de gerencia social?	<p><b>La construcción e implementación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública, implica impulsar un proceso de modernización del Estado, en cuya agenda, el sector social debe ocupar un lugar preponderante dentro de las prioridades de las agendas gubernamentales del país, así también se quiere mantener o mejorar la gobernabilidad de nuestros sistemas políticos. La modernización del sector social debe, entre otras cosas, caracterizarse por ser: democratizador, descentralizador y promotor de la participación ciudadana real en la toma de decisiones y el control ciudadano sobre la gestión pública. Eso representa un reto.</b></p>	<p><b>GS</b> <b>Gerencia Social</b></p>	<p><b>GS/1</b> <b>Valor público, Participación</b></p>
5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?	<p>Ante ello, surgen algunas cuestiones relacionadas con las consecuencias de este nuevo paradigma. Como por ejemplo <b>la situación resultante del Estado de Derecho de acuerdo a cómo los sistemas constitucionales democráticos regulan sus principios regulatorios, en relación al principio de legalidad. Lo que corresponden a la esencia misma del funcionamiento de la Administración pública en las condiciones que impone nuestro sistema político y constitucional.</b> Sin embargo, el ámbito privado se le ha adelantado en casi todos los aspectos de la modernización administrativa (especialmente en las técnicas de gestión y de innovación tecnológica), a la teoría y praxis pública que debe tomar <b>al marco jurídico público como núcleo esencial de su práctica. Todo indica que, sin desarrollar jurídicamente los principios constitucionales del Derecho administrativo a este respecto, no es posible encauzar efectivamente la implementación de la gerencia social.</b> Resulta para ello esencial considerar que el reconocimiento al pluralismo y la participación ciudadana, por una parte, y el fin de cohesión social de la actividad pública, por otra, constituyen bases constitucionales de ese marco jurídico que evitan incumplir los objetivos por los que el Estado</p>	<p><b>MJ</b> <b>Marco Jurídico</b></p>	<p><b>MJ/1.</b> <b>CRBV. Leyes,</b></p>
6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?	<p><b>El nuevo paradigma de gerencia pública, pasa por una ruptura epistemológica y cultural del paradigma burocrático, que implica pasar de la cultura del memo y del yo mando, yo ordeno y yo controlo, a una gerencia sinérgica de trabajo en equipo dirigido por líderes sociales, en organizaciones diseñadas de tal manera que existan condiciones para la innovación, el cambio y la creatividad y en la cual existan condiciones para el surgimiento de verdaderos líderes organizacionales. Debe ser ésta una gerencia adaptativa, que promueva el pensamiento estratégico en todos los miembros de la organización, con una estructura organizacional flexible y centrada en el beneficiario de las políticas públicas. Esto pasa por muchos cambios y transformaciones que aún están por verse.</b></p>	<p><b>GS</b> <b>Gerencia Social</b></p>	<p><b>GS/1</b> <b>Valor público, Participación</b></p>

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Fuente:** Informante Clave 1

**Matriz 5.** Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 2

Pregunta	Informante Clave 2	Categorías	Sub- Categorías
1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?	<p><b>Considero que la gerencia social tiene como esencia aportar los elementos fundamentales para el desarrollo social, visto desde la óptica de la participación ciudadana, lo cual solo se logra con el fortalecimiento de las organizaciones sociales, ganar empoderamiento en su propio entorno, en una mancomunada acción colectivas; partiendo de las particularidades sociales y culturales, costumbres y tradiciones compartidas generan sentido de identidad, por tanto, facilitan la convivencia y fortalecen el concepto de ciudadanía en el medio socio-cultural. Esta concepción representa un cambio en la gestión pública y es que ya se siente la necesidad de un nuevo modelo de gestión social incluyente que dé respuestas a la población en dirección al desarrollo social</b></p>	<p><b>GS Gerencia Social</b></p>	<p><b>GS/1 Valor público, Participación</b></p>
2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?	<p>Yo creo que, <b>aun cuando las redes permiten una fuerte interrelación para el diseño de políticas públicas, pues se construyen como un espacio para compartir el trabajo, plantear estrategias y políticas y evaluar problemáticas regionales de trascendencia mundial, además que posibilitan acercamientos a las distintas categorías de un mismo problema desde una perspectiva interdisciplinaria, y transdisciplinaria, ya que en ellas participan diferentes tipos de actores y se maneja una gran variedad de ámbitos de información. El desarrollo social para su avance, demanda de un liderazgo social efectivo, de mucha creatividad e innovación y mayor independencia del mandato político y mayor consideración a la gestión social, descentralización y empoderamiento de las comunidades.</b></p>	<p><b>GSP Gestión Pública</b></p>	<p><b>GSP/1 Estatus de gestión pública</b></p> <p><b>Categoría Emergente</b></p> <p><b>Liderazgo social</b></p> <p><b>Empoderamiento</b></p>
3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?	<p>La gerencia social representa búsqueda de la equidad, la participación ciudadana, la comprensión estratégica y constructivista de las organizaciones prestadoras de servicios sociales, así como exige un perfil gerencial que conjuga valores como el compromiso, la responsabilidad y a la justicia social, con la rigurosidad del conocimiento para innovar y gestión de los servicios a través de políticas, programas y proyectos sociales ejecutados con efectividad y supone que el Estado debe contribuir al crecimiento social , mediante la implementación de la formación en gerencia social, pues en las universidades debe multiplicarse la creación de diplomados, especializaciones y maestrías en gerencia social, hecho fundamental en la búsqueda de la eficiencia en la conducción eficiente de políticas públicas.</p>	<p><b>PS Política social</b></p>	<p><b>PS/1 Políticas, Programas, Proyectos</b></p>

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Fuente:** Informante Clave 2

Viene... Matriz 5.

Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 2

Pregunta	Informante Clave 2	Categorías	Sub- Categorías
4. ¿ Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de gerencia social?	La política social se maneja a través de las misiones sociales que controla el Estado, mediante un proceso centralizado y complejo que ofrece pocas o ninguna oportunidad de opiniones divergentes. <b>En consecuencia la gerencia social debe enfocarse en generar espacios de promoción y difusión del significado de este enfoque de gestión social, pues existe la tendencia confundir cualquier praxis social y gestión social con las concepciones de este nuevo enfoque de gestión pública: Gerencia Social.</b>	<b>GS Gerencia Social</b>	<b>GS/1 Valor público, Participación</b>
5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?	<b>El entramado jurídico vigente está en consonancia con las políticas públicas actuales; los servidores sociales de la administración distan de la dimensión humanista, sombreado la burocracia, debilitamiento en la escala de principios y valores éticos como servidores públicos., que imposibilitan el paradigma emergente de gerencia social.</b>	<b>MJ Marco Jurídico</b>	<b>MJ/1. CRBV. Leyes,</b>
6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?			

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Fuente:** Informante Clave 2

**Matriz 6.** Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 3

Pregunta	Informante Clave 3	Categorías	Sub- Categorías
1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?	<p><b>El desempeño de la gestión pública lo percibo muy débil, poco efectivo y sin capacidad de respuestas que satisfagan las exigencias de los ciudadanos, aun en las estructuras, no se define con exactitud un propósito de crecimiento económico y social, mucho menos, parecen estar alineadas en su desempeño al desarrollo social.</b></p>	<p><b>GSP Gestión Pública</b></p>	<p><b>GSP/1 Estatus de gestión pública</b></p>
2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?	<p><b>En cuanto a los logros pudiéramos expresar, el nivel de anhelo o aspiración que se da en el seno comunitario, aquellos pocos elementos insertos del desarrollo social. Una limitación, tal vez relevante, es la ausencia o carencia de políticas públicas que vayan en la misma dirección de crecimiento económico y social en que transita el desarrollo social, deberán darse muchos cambios sociales fundamentales, que no se visualizan aun.</b></p>	<p><b>DS Desarrollo social</b></p>	<p><b>DS/1 Factores: Sociales, Políticos. Económicos, Culturales.</b></p>
3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?	<p><b>Mientras se ejecute todo el universo instrumentario en el mismo vértice, en el mismo orden, con la debida sinergia social, el paradigma seria exitoso. Una gerencia social, donde las políticas públicas que involucren a la comunidad, como como coparticipe de los cambios para su transformación. El modelo actual no se muestra efectivo ni ofrece respuestas a la realidad social del país.</b></p>	<p><b>GS Gerencia Social</b></p>	<p><b>GS/1 Valor público, Participación</b></p>

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Fuente:** Informante Clave 3

Viene... Matriz 6.

Categorización y Subcategorización (Preliminar). Informante Clave 3

Pregunta	Informante Clave 3	Categorías	Sub- Categorías
4. ¿ Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de gerencia social?	<p><b>Falta de políticas públicas efectivas / Ausencia del sentir social / Desconocimiento de estructuras del entorno social comunitario / Falta de valores / Ausencia de motivación / Intereses particularistas.</b></p>	<p><b>GSP Gestión Pública</b></p>	<p><b>GSP/1 Estatus de gestión pública</b></p>
5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?	<p><b>Depende, Las leyes existen, el detalle es que las estructuras lo asuman con un rol imperante y que se ejecuten, tal y como se establece en la norma, que no queden en papel, ahí es donde entran los obstáculos que hacen de un paradigma inviable</b></p>	<p><b>MJ Marco Jurídico</b></p>	<p><b>MJ/1. CRBV. Leyes,</b></p>
6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?	<p><b>Todo entorno social es único, invaluable, por eso se debe valorar, tomando en cuenta sus actores, cumpliendo a cabalidad las leyes, interactuando con la mayor disposición e involucrándose directamente como un ser integrador y dejando de lado intereses particularistas, intereses de índole político, en busca de la mayor suma de felicidad posible para el colectivo. La gerencia social contempla estos atributos, pero no están dadas las condiciones para su implementación, no existe posibilidad de dialogo en cuanto a gestión de las misiones sociales.</b></p>	<p><b>GS Gerencia Social</b></p>	<p><b>GS/1 Valor público, Participación</b></p>

**Elaboración:** Guedez (2025)

**Fuente:** Informante Clave 3

**Matriz 7.** Registro e Interpretación. Informante Clave 1

L	informante clave 1 ( IC1)
1	1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?
2	Pienso que <u>la gestión pública demanda de mayor transparencia y participación ciudadana, no</u>
3	<u>basta la innovación fundamentada en las tecnologías modernas, se requiere también de</u>
4	<u>cambios tanto administrativos, como del capital humano, profesional y capacitado, de modo</u>
5	<u>que se logre conformar una administración pública honesta, equitativa y efectiva que rinda</u>
6	<u>cuentas, en fin, que se rija bajo la cultura de la eficiencia y beneficio social. No cabe duda, en</u>
7	<u>la concepción moderna de la gestión pública, al lado de una sociedad participativa y</u>
8	<u>empresadora .donde lo más relevante sean los conocimientos, habilidades y experiencias</u>
9	<u>adquiridos por los ciudadanos, que permitirían un aprendizaje colectivo que logre el</u>
10	<u>empoderamiento social o transformador , condición sine qua non para construir un Estado</u>
11	<u>justo, equitativo con respeto a la dignidad de los venezolanos ,un Estado pleno de libertad y de</u>
12	<u>derecho; en estas condiciones se vislumbran los principios que catapultan la gestión pública</u>
13	<u>orientada al desarrollo social</u>
14	2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?
15	La gestión social se trata de los procesos y prácticas que permiten asumir
16	comprometidamente la responsabilidad por el desempeño de un sistema que promueva un
17	desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. Bajo esta perspectiva, la tarea de
18	la gerencia social consiste en garantizar la creación de <u>valor público</u> , que debe contribuir
19	significativamente a los cuatro fines fundamentales: reducción de la desigualdad,
20	minimización de la pobreza, afianzamiento del Estado democrático, Fortalecimiento de la
21	<u>participación ciudadana</u> . Por tanto, la naturaleza de la gerencia social es estratégica,
22	enfocándose en el logro de los resultados valiosos y gestionando estrategias para garantizar un
23	progresivo desarrollo social, sin embargo <u>en la actualidad no se observan cambios positivos ni</u>
24	<u>en la economía social ni en los sistemas públicos que conduzcan a una transformación social</u>
25	<u>conducente a un significativo desarrollo social, el país continua siendo eminentemente</u>
26	<u>dependiente de la renta petrolera.</u>

**Elaboración:** Guedez (2025)

Viene... Matriz 7.

Registro e Interpretación. Informante Clave 1

L	informante clave 1 (IC1). Continuación
27	3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo
28	paradigma de gestión pública y social?
29	<u>Cada vez se hace más necesario articular lo económico y lo social, vencer esquemas mentales</u>
30	<u>y estructuras organizativas rígidas para llegar a la conformación de una gerencia flexible,</u>
31	<u>adaptable, que posibilite gerenciar el sector social mediante redes interinstitucionales y</u>
32	<u>estructuras organizacionales innovativas que potencien la inversión en el sector social y</u>
33	<u>contribuyan al mejoramiento de los índices de Desarrollo humano.</u>
34	Cabe pensar, que en un nuevo Estado debe responder a una cultura y un paradigma de
35	desarrollo humano sostenible. Es decir sus políticas, sus recursos, sus instituciones y las
36	personas que lo integran deben utilizar el conocimiento, la tecnología y sus habilidades en
37	políticas, programas, proyectos para mejorar la calidad de vida de todos los
38	ciudadanos, sobre todo aquellos que refieren a la deuda social.
39	<u>La gerencia social como paradigma en construcción ofrece una nueva visión para gestión</u>
40	<u>pública que por supuesto demanda de la incorporación de factores como la participación</u>
41	<u>ciudadana, un nuevo marco legal, economía social y muchos más que permitan su</u>
42	<u>instrumentación.</u>
43	4. ¿Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de
44	gerencia social?
45	<u>La construcción e implementación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión</u>
46	<u>pública, implica impulsar un proceso de modernización del Estado, en cuya agenda, el sector</u>
47	<u>social debe ocupar un lugar preponderante dentro de las prioridades de las agendas</u>
48	<u>gubernamentales del país, así también se quiere mantener o mejorar la gobernabilidad de</u>
49	<u>nuestros sistemas políticos. La modernización del sector social debe, entre otras cosas,</u>
50	<u>caracterizarse por ser: democratizador, descentralizador y promotor de la participación</u>
51	<u>ciudadana real en la toma de decisiones y el control ciudadano sobre la gestión pública. Eso</u>
52	<u>representa un reto.</u>

Elaboración: Guedez (2025)

Viene... Matriz 7.  
 Registro e Interpretación. Informante Clave 1

L	informante clave 1 (IC1). Continuación
53	5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el
54	nuevo paradigma de gerencia social?
55	Ante ello, <u>surgen algunas cuestiones relacionadas con las consecuencias de este nuevo paradigma.</u>
56	<u>Como por ejemplo la situación resultante del Estado de Derecho de acuerdo a cómo los</u>
57	<u>sistemas constitucionales democráticos regulan sus principios regulatorios, en relación al</u>
58	<u>principio de legalidad. Lo que corresponden a la esencia misma del funcionamiento de la</u>
59	<u>Administración pública en las condiciones que impone nuestro sistema político y</u>
60	<u>constitucional.</u> Sin embargo, el ámbito privado se le ha adelantado en casi todos los aspectos de la
61	modernización administrativa (especialmente en las técnicas de gestión y de innovación
62	tecnológica), <u>a la teoría y praxis pública que debe tomar al marco jurídico público como núcleo</u>
63	<u>esencial de su práctica. Todo indica que, sin desarrollar jurídicamente los principios</u>
64	<u>constitucionales del Derecho administrativo a este respecto, no es posible encauzar</u>
65	<u>efectivamente la implementación de la gerencia social.</u> Resulta para ello esencial considerar que
66	<u>el reconocimiento al pluralismo y la participación ciudadana, por una parte, y el fin de cohesión</u>
67	<u>social de la actividad pública, por otra, constituyen bases constitucionales de ese marco jurídico que</u>
68	<u>evitan incumplir los objetivos dispuestos por el Estado.</u>
69	6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la
70	gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?
71	<b><u>El nuevo paradigma de gerencia pública, pasa por una ruptura epistemológica y cultural del</u></b>
72	<b><u>paradigma burocrático, que implica pasar de la cultura del memo y del yo mando, yo ordeno y</u></b>
73	<b><u>yo control, a una gerencia sinérgica de trabajo en equipo dirigido por líderes sociales, en</u></b>
74	<b><u>organizaciones diseñadas de tal manera que existan condiciones para la innovación, el cambio</u></b>
75	<b><u>y la creatividad y en la cual existan condiciones para el surgimiento de verdaderos líderes</u></b>
76	<b><u>organizacionales. Debe ser ésta una gerencia adaptativa, que promueva el pensamiento</u></b>
77	<b><u>estratégico en todos los miembros de la organización, con una estructura organizacional</u></b>
78	<b><u>flexible y centrada en el beneficiario de las políticas públicas. Esto pasa por muchos cambios</u></b>
79	<b><u>y transformaciones que aún están por verse.</u></b>

**Elaboración:** Guedez (2025)

### Explicación

El enfoque de gerencia social (GS), entendido como proceso de administrar y dirigir a las organizaciones públicas hacia una mejor comprensión de la realidad, la cual interviene en la ejecución de políticas, programas y proyectos sociales tendientes a la mejora de las condiciones de vida de los sectores sociales principalmente los más

vulnerables y excluidos e integrarlos a un proceso de mejoramiento real y consciente de su propia realidad. A este respecto, del dialogo con el IC1 surge la subcategoría 1. **GSP/1 Estatus de gestión pública (L 2-13)**, cuando sugiere que la gestión pública demanda de mayor transparencia y participación ciudadana, no basta la innovación en las tecnologías modernas, se requiere de cambios administrativos y de un capital humano, profesional y capacitado, de modo que se logre conformar una gestión pública y efectiva que rinda cuentas, que se rija bajo la cultura de la eficiencia y beneficio social. Se refiere a la concepción moderna de la gestión pública, en una sociedad participativa y emprendedora, donde lo más relevante serían los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridos por los ciudadanos, que permitirían un aprendizaje colectivo, y consecuentemente el empoderamiento social, condición sine qua non para construir un Estado pleno de libertad y de Derecho que catapulte la gestión pública orientada al desarrollo social. Otra categoría que se aparece es la 2. **DS/1 Factores: Sociales, Políticos. Económicos, Culturales. (L 14-24)**. Cuando señala que percibe la gestión social como los procesos y prácticas que permiten asumir comprometidamente la responsabilidad por el desempeño de un sistema que promueva un desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. Y expone que cada vez se hace más necesario articular lo económico y lo social, vencer esquemas mentales estructuras organizativas rígidas para llegar a la conformación de una gerencia mediante redes interinstitucionales y estructuras organizacionales innovativas que potencien la inversión en el sector social y contribuyan al mejoramiento de los índices de Desarrollo humano., Es decir sus políticas, sus recursos, sus instituciones y las personas que lo integran deben utilizar el conocimiento, la tecnología y sus habilidades en mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. Surge la categoría 3. **GS/1 Valor público, Participación (L 27-31 .35-38)**. Bajo esta perspectiva, la tarea de la gerencia social consiste en garantizar la creación de **valor público**, que debe contribuir significativamente a: reducción de la desigualdad, minimización de la pobreza, afianzamiento de Estados democráticos, Fortalecimiento de la **participación ciudadana**. La naturaleza de la gerencia social es estratégica, enfocándose en el logro

de los resultados valiosos y gestionando estrategias para garantizar un progresivo desarrollo social, sin embargo, en la actualidad no se observan cambios positivos ni en la economía social ni en los sistemas públicos que conduzcan a una transformación social conducente a un significativo desarrollo social, el país continua siendo eminentemente dependiente de la renta petrolera. La gerencia social como paradigma en construcción ofrece una nueva visión para la gestión pública que por supuesto demanda de la incorporación de factores como la participación ciudadana, un nuevo marco legal, economía social y muchos más que permitan su instrumentación. Donde el sector social debe ocupar un lugar preponderante dentro de las prioridades de las agendas gubernamentales de la región, si se quiere mantener o mejorar la gobernabilidad de nuestros sistemas políticos. La modernización del sector social debe, entre otras cosas, caracterizarse por ser: democratizador, descentralizador y promotor de la participación ciudadana real en la toma de decisiones y el control ciudadano sobre la gestión pública. Y surge la categoría 4, **MJ/1. CRBV. Leyes, (L49- 53, 56- 61)** y dice que las leyes existen, el detalle es que las estructuras lo asuman con un rol imperante y que se ejecuten, tal y como se establece en la norma, que no queden en papel, ahí es donde entran los obstáculos que hacen de un paradigma inviable.

### **Interpretación**

Siendo que un nuevo modelo de gestión social, el paradigma de gerencia social (en construcción) que centra su acción en la satisfacción de las demandas de los ciudadanos, lo cual implica un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito y direccionamiento al Desarrollo Social. Así del dialogo con el IC1 es posible interpretar que existe en él una clara orientación al cambio de gestión pública, la necesidad de ruptura con los esquemas tradicionales y burocráticos con mucha relevancia en los procesos de participación ciudadana y a la necesidad de formación de profesionales en esta área, permitiendo la promoción y divulgación de alternativas para la mejora de la gestión pública en la dimensión social, cuya efectividad impulse el desarrollo social sostenible.

**Matriz 8.** Registro e Interpretación. Informante Clave 2

L	Informante Clave 2 ( IC2)
1	1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?
2	<b>Considero que la gerencia social tiene como esencia aportar los elementos fundamentales</b>
3	<b>para el desarrollo social, visto desde la óptica de la <u>participación ciudadana</u>, lo cual solo se</b>
4	<b>logra con el fortalecimiento de las organizaciones sociales, ganar <u>empoderamiento</u> en su</b>
5	<b>propio entorno, en una mancomunada acción colectivas; partiendo de las particularidades</b>
6	<b>sociales y culturales, costumbres y tradiciones compartidas generan sentido de identidad,</b>
7	<b>por tanto, facilitan la convivencia y fortalecen el concepto de ciudadanía en el medio</b>
8	<b>socio-cultural. Esta concepción representa un cambio en la gestión pública y es que ya</b>
9	<b>se siente la necesidad de un nuevo modelo de gestión social incluyente que dé respuestas a la</b>
10	<b>población en dirección al desarrollo social</b>
11	2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?
12	Yo creo que, <b>aun cuando las redes permiten una fuerte interrelación para el diseño de políticas</b>
13	<b>públicas, pues se construyen como un espacio para compartir el trabajo, plantear estrategias y</b>
14	<b>políticas y evaluar problemáticas regionales de trascendencia mundial, además que posibilitan</b>
15	<b>acercamientos a las distintas categorías de un mismo problema desde una perspectiva</b>
16	<b>interdisciplinaria, y transdisciplinaria, ya que en ellas participan diferentes tipos de actores y</b>
17	<b>se maneja una gran variedad de ámbitos de información. El desarrollo social para su avance,</b>
18	<b>demanda de un <u>liderazgo social</u> efectivo, de mucha creatividad e innovación y mayor</b>
19	<b>independencia del mandato político y mayor consideración a la gestión social,</b>
20	<b>descentralización y empoderamiento de las comunidades.</b>
21	3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo
22	paradigma de gestión pública y social?
23	<b>La gerencia social representa búsqueda de la equidad, la <u>participación ciudadana</u>, la</b>
24	<b>comprensión estratégica y constructivista de las organizaciones prestadoras de servicios</b>
25	<b>sociales, así como exige un perfil gerencial que conjuga valores como el compromiso, la</b>
26	<b>responsabilidad y a la justicia social, con la rigurosidad del conocimiento para innovar y</b>
27	<b>gestión de los servicios a través de políticas, programas y proyectos sociales ejecutados con</b>
28	<b>efectividad y supone que el Estado debe contribuir al crecimiento social , mediante la</b>
29	<b>implementación de la formación en gerencia social, pues en las universidades debe</b>
30	<b>multiplicarse la creación de diplomados, especializaciones y maestrías en gerencia social,</b>
31	<b>hecho fundamental en la búsqueda de la eficiencia en la conducción eficiente de políticas</b>
32	<b>públicas.</b>

**Elaboración:** Guedez (2025)

Viene... Matriz 8.  
 Registro e Interpretación. Informante Clave 2

L	Informante Clave 2 ( IC2). Continuación
33	4. ¿ Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de
34	gerencia social?
35	La política social se maneja a través de las misiones sociales que controla el Estado, mediante un
36	proceso centralizado y complejo que ofrece pocas o ninguna oportunidad de opiniones divergentes.
37	<b>En consecuencia la gerencia social debe enfocarse en generar espacios de promoción y</b>
38	<b>difusión del significado de este enfoque de gestión social, pues existe la tendencia confundir</b>
39	<b>cualquier praxis social y gestión social con las concepciones de este nuevo enfoque de gestión</b>
40	<b>pública: Gerencia Social.</b>
41	5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el
42	nuevo paradigma de gerencia social?
43	<b>El entramado jurídico vigente está en consonancia con las políticas públicas actuales; los</b>
44	<b>servidores sociales de la administración distan de la dimensión humanista, sombreado la</b>
45	<b>burocracia, debilitamiento en la escala de principios y valores éticos como servidores públicos.,</b>
46	<b>que imposibilitan el paradigma emergente de gerencia social.</b>
47	6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la
48	gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?
49	

**Elaboración:** Guedez (2025)

### Explicación

En intentos de adaptar los aportes de la administración privada a la realidad de las entidades públicas, surge en esta perspectiva de: **Gerencia Social**, empleado para referirse al proceso de administrar y dirigir a las organizaciones públicas hacia una mejor comprensión de la realidad, de allí la importancia de la interrelación subjetiva con el IC2 donde emana la subcategoría 1. **GSP/1 Estatus de gestión pública (L 2-10)**, cuando sugiere que con la modernización de la gestión pública y un Edo. Protagonico al lado de una sociedad emprendedora catapultan un Edo social, Igualmente resalta la importancia de la **participación** cuya organicidad desplazaría la intervención de actores político- partidistas que actualmente representa un obstáculo. Otra categoría que se aparece es la 2. **DS/1 Factores: Sociales, Políticos. Económicos, Culturales. (L 12-19)**. El desarrollo social para su avance, demanda de

un liderazgo efectivo, de mucha creatividad e innovación y mayor independencia del mandato político y mayor consideración a la gestión social. 3. **GS/1 Valor público, Participación (L31-42)** y percibe la necesidad de ruptura con esquemas epistemológicos y culturales, burocráticos, promoción del pensamiento estratégico un Estado donde la agenda social sea preponderante y la promoción de la participación ciudadana fundamentalmente en la toma de decisiones. Y surge la categoría 4, **PS/1Políticas, Programas, Proyectos sociales (L22-29)**, **cuando** indica que se supone que el Estado debe implementar las escuelas de gerencia social en las universidades como eslabón fundamental a fin de buscar eficiencia en el diseño, elaboración y conducción eficiente de políticas, programas y proyectos sociales y por último la categoría 5. **MJ/1. CRBV. Leyes, Decretos Normas (L 45-48)** y dice: que: considerando el marco jurídico público como núcleo esencial, no es posible encauzar las relaciones entre los ámbitos público y privado en el obligado cumplimiento del principio de servicio al interés general por la Administración

### **Interpretación**

El nuevo modelo de gestión social propuesto, conocido como el paradigma de gerencia social (en construcción) que centra su acción en la búsqueda de elementos que orienten la gestión social a la mejora de gestión pública pretendiendo , entre otros, tomar elementos administrativos de la gestión privada cuya efectividad ha sido continua como modelos adaptables a la gestión pública, sin dejar de considerar los factores legales y un sin número de aspectos que se han ido agregando en la revisión continua de esta propuesta principalmente por los actores vinculados al tema social. Del dialogo con el IC2 es posible interpretar que su inclinación por una modernización del Estado orientado hacia un Estado social que garantice el desarrollo social, todo ello asentado en un liderazgo efectivo, la participación ciudadana , el quiebre de los esquemas mentales que hasta ahora no responden a las exigencias actuales de la población y la superación de divergencias legales que existentes entre lo público y lo privado en el sentido administrativo, el máximo aprovechamiento de la tecnología y la formación de profesionales en el área que,

oriente a los funcionarios públicos y a las comunidades para el diseño, elaboración e instrumentación de políticas, programas y proyectos sociales.

**Matriz 9. Registro e Interpretación. Informante Clave 3**

L	Informante Clave 3 ( IC3)
1	1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?
2	<u>El desempeño de la gestión pública lo percibo muy débil, poco efectivo y sin capacidad de</u>
3	<u>respuestas que satisfagan las exigencias de los ciudadanos, aun en las estructuras, no se define</u>
4	<u>con exactitud un propósito de crecimiento económico y social, mucho menos, parecen estar</u>
5	<u>alineadas en su desempeño al desarrollo social.</u>
6	2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?
7	<u>En cuanto a los logros pudiéramos expresar, el nivel de anhelo o aspiración que se da en el</u>
8	<u>seno comunitario, aquellos pocos elementos insertos del desarrollo social. Una limitación, tal</u>
9	<u>vez relevante, es la ausencia o carencia de políticas públicas que vayan en la misma dirección</u>
10	<u>de crecimiento económico y social en que transita el desarrollo social, deberán darse muchos</u>
11	<u>cambios sociales fundamentales, que no se visualizan aun.</u>
12	3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo
13	paradigma de gestión pública y social?
14	<u>Mientras se ejecute todo el universo instrumentario en el mismo vértice, en el mismo orden,</u>
15	<u>con la debida sinergia social, el paradigma sería exitoso.</u>
16	<u>Una gerencia social, donde las políticas públicas que involucren a la comunidad, como como</u>
17	<u>coparticipe de los cambios para su transformación. El modelo actual no se muestra efectivo ni</u>
18	<u>ofrece respuestas a la realidad social del país.</u>

Elaboración: Guedez (2025)

Viene... Matriz 9.  
 Registro e Interpretación. Informante Clave 3

L	Informante Clave 3 ( IC3). Continuación.
19	4. ¿ Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de
20	gerencia social?
21	<u>Falta de políticas públicas efectivas / Ausencia del sentir social / Desconocimiento de</u>
22	<u>estructuras del entorno social comunitario / Falta de valores / Ausencia de motivación /</u>
23	<u>Intereses particularistas.</u>
24	5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el
25	nuevo paradigma de gerencia social?
26	<u>Depende, Las leyes existen, el detalle es que las estructuras lo asuman con un rol imperante y</u>
27	<u>que se ejecuten, tal y como se establece en la norma, que no queden en papel, ahí es donde</u>
28	<u>entran los obstáculos que hacen de un paradigma inviable</u>
29	6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la
30	gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?
31	<u>Todo entorno social es único, invaluable, por eso se debe valorar, tomando en cuenta sus</u>
32	<u>actores, cumpliendo a cabalidad las leyes, interactuando con la mayor disposición e</u>
33	<u>involucrándose directamente como un ser integrador y dejando de lado intereses</u>
34	<u>particularistas, intereses de índole político, en busca de la mayor suma de felicidad posible</u>
35	<u>para el colectivo. La gerencia social contempla estos atributos, pero no están dadas las</u>
36	<u>condiciones para su implementación, no existe posibilidad de dialogo en cuanto a gestión de</u>
37	<u>las misiones sociales.</u>

**Elaboración:** Guedez (2025)

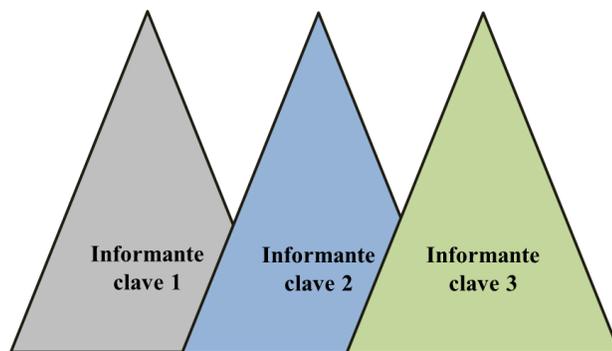
### Explicación

La gerencia social refiere a un paradigma en construcción, pues encontrar modelos justamente adecuados a las instituciones sociales, resulta prácticamente imposible de hallar. De ahí la conveniencia de conocer, describir e interpretar a la luz de los elementos teóricos e igualmente comprender las diversas opiniones de quienes tienen responsabilidad en la conducción de las políticas sociales. A este respecto, el dialogo con el IC3, surge la subcategoría 1. **GSP/1 Estatus de gestión pública (L 2-4)**, cuando revela que percibe la gestión pública débil, poco efectiva. no define su estructura con claridad, tampoco define su propósito y no se encuentran alineadas al desarrollo social. Así mismo la subcategoría 2. **DS/1 Factores: Sociales, Políticos. Económicos, Culturales. (L 6-9)**. Y señala que el logro sería el nivel de aceptación que se da en el seno comunitario, aquellos pocos elementos insertos del desarrollo

social) y una limitación es la ausencia de políticas públicas que vayan en dirección al desarrollo social. Categoría 3. **GS/1 Valor público, eficiencia efectividad Sostenibilidad Participación (L 12-14, 26-29,)** y percibe que la gerencia social, refiere a que las políticas públicas involucren a la comunidad, como coparticipe de su transformación. Y surge la categoría 5. **MJ/1. CRBV. Leyes, Decretos Normas (L21-23)** y dice que: considerando el marco jurídico público como núcleo esencial, no es posible encauzar las relaciones entre los ámbitos público y privado en el obligado cumplimiento del principio de servicio al interés general por la Administración.

### **Interpretación**

Siendo que surge un nuevo modelo de gestión social: el paradigma de gerencia social (en construcción) el cual pretende generar un impacto real, la equidad, la focalización, la articulación de los diversos factores inherentes al área social, la flexibilidad en la gestión y la participación social y que centra su acción en la satisfacción del ciudadano, lo cual implica un tipo de racionalidad político, económica y administrativa, orientada al éxito y direccionamiento al desarrollo social. Así del dialogo con el IC3 es posible interpretar que existe en él una visión clara de la gestión pública actual, de las limitaciones que éstas generan en el marco del desarrollo social, igualmente de las dificultades orden legal que implica la implementación del nuevo paradigma de gerencia social



**Figura 3. Cromatización de los Informantes Clave**  
Fuente: Guedez (2025)

## **IV.2 Contratación / Triangulación**

La triangulación es una técnica que busca validar y enriquecer los hallazgos de la investigación mediante el uso de diversas fuentes de datos, métodos de investigación o perspectivas teóricas que, según Martínez, (2009:75) “es un procedimiento heurístico orientado a documentar y contractar información según diferentes puntos de vista.” El propósito de esta técnica de análisis de información cualitativa, consiste en intercambiar criterios, registros o información para comparar las diferentes perspectivas y extraer luego, los patrones que emergen del proceso. Con la aplicación de la triangulación no solo busca confirmar los hallazgos, sino también indagar otros aspectos del fenómeno estudiado y obtener mayor comprensión que facilite la interpretación de hecho estudiado. En este caso se realizó un proceso de triangulación, que refiere a la contratación de la información propia del objeto de estudio en la investigación, lo que se hizo a través de matrices donde se incluyen las categorías, los significados y significantes que surgieron de los relatos de los informantes claves y los referentes teórico-conceptuales, constituyendo el sumario de hallazgos de la investigación.

Es así que al comparar y contrastar diferentes fuentes de información fue posible otorgar la validez de las categorías. Igualmente, facilitó en la investigadora el conocimiento del tema en cuestión, al obtener una mayor comprensión y claridad del fenómeno al contrastar las diferentes perspectivas que conforman la investigación.

A continuación, se muestran las matrices que configuraron la triangulación y cómo se relacionan entre sí, los diferentes aspectos que permitieron una interpretación con mayor validez.

## Matriz 10. Triangulación

SUB CATEGORIAS	INFORMANTE CLAVE 1	INFORMANTE CLAVE 2	INFORMANTE CLAVE 3	REF. TEORICOS
GSP/1 Estatus de gestión pública	...gestión pública demanda de mayor transparencia y participación ciudadana, no basta la innovación fundamentada en las tecnologías modernas, se requiere también de cambios tanto administrativos, como del capital humano, profesional y capacitado, de modo que se logre conformar una administración pública honesta, equitativa y efectiva...	El desempeño de la gestión pública lo percibo muy débil, poco efectivo y sin capacidad de respuestas que satisfagan las exigencias de los ciudadanos, aun en las estructuras, no se define con exactitud un propósito de crecimiento económico y social, mucho menos, parecen estar alineadas en su desempeño al desarrollo social	El desempeño de la gestión pública, lo percibo débil, poco efectivo y sin capacidad de respuestas que satisfagan las exigencias de los ciudadanos, aun en las estructuras, no se define con exactitud el propósito y deberían estar alineadas en su desempeño al desarrollo social.	Encuesta nacional de condiciones de vida (2023- 2024)
GS/1 Valor público, Participación	...la tarea de la gerencia social consiste en garantizar la creación de valor público, que debe contribuir significativamente a los cuatro fines fundamentales: reducción de la desigualdad, minimización de la pobreza, afianzamiento del Estado democrático, Fortalecimiento de la participación ciudadana.	la gerencia social tiene como esencia aportar los elementos fundamentales para el desarrollo social, visto desde la óptica de la participación ciudadana, lo cual solo se logra con el fortalecimiento de las organizaciones sociales, ganar empoderamiento social en su propio entorno ...	/	Geilfus, F. (1997-2018) 80 herramientas para el desarrollo participativo. Costa Rica. IICA
DS/1 Factores: Sociales, Políticos, Económicos, Culturales	...las agendas gubernamentales del país, así también se quiere mantener o mejorar la gobernabilidad de nuestros sistemas políticos. La modernización del sector social debe, entre otras cosas, caracterizarse por ser: democratizador, descentralizador	la gerencia social y su entorno sociopolítico debe enfocarse en concretar una articulación de la política económica y social con concepciones integrales del desarrollo fundamentado en un marco ético y filosófico centrado en la justicia social, la sostenibilidad; en lo material y lo espiritual, en la persona y la sociedad, que garantice las libertades civiles los derechos económicos y sociales a través de la participación entusiasta y protagónica y el acceso efectivo a la Inf.	/	CEPAL 2016 Regional 2024 Encuesta nacional de condiciones de vida (2023- 2024)

**Elaboración:** Guedez (2025)

Viene... Matriz 10. Triangulación

SUB CATEGORIAS	INFORMANTE CLAVE 1	INFORMANTE CLAVE 2	INFORMANTE CLAVE 3	REF. TEORICOS
PS/1 Políticas, Programas, Proyectos	El Estado debe responder a una cultura y un paradigma de desarrollo humano sostenible... sus políticas, sus recursos, sus instituciones y las personas que lo integran deben utilizar el conocimiento, la tecnología y sus habilidades en políticas, programas, proyectos para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, sobre todo aquellos que refieren a la deuda social.	...con la rigurosidad del conocimiento para innovar y conducir la producción y gestión de los servicios socio-ambientales a través de políticas, programas y proyectos sociales en un marco de referencia hacia la eficiencia, supone que el Estado debe contribuir a la formación social, mediante la implementación de las escuelas de gerencia social en las universidades	Falta de políticas públicas / Ausencia del sentir social / Desconocimiento de estructuras del entorno social comunitario / Falta de valores / Ausencia de motivación / Intereses particularistas	Repetto. (2005) Retos para la coordinación de la política social: Banco Interamericano de Desarrollo. BID Aguilar, L. (2012) Política Pública. Siglo XXI Editores. Sistema Nacional de Misiones
MJ/1. CRBV. Leyes	la situación resultante del Estado de Derecho de acuerdo a cómo los sistemas constitucionales democráticos regulan sus principios regulatorios, en relación al principio de legalidad. Lo que corresponden a la esencia misma del funcionamiento de la Administración pública en las condiciones que impone nuestro sistema político y constitucional	El entramado jurídico vigente está en consonancia con las políticas públicas; los servidores sociales de la administración distan de la dimensión humanista, sombreando la burocracia, debilitamiento en la escala de principios y valores éticos como servidores públicos., que imposibilitan el paradigma emergente de gerencia social.	Las leyes existen, el detalle es que las estructuras lo asuman con un rol imperante y que se ejecuten, tal y como se establece en la norma, que no queden en papel, ahí es donde entran los obstáculos que hacen de un paradigma inviable	Compilaciones Digitales y Sitios Web Justia Venezuela

**Elaboración:** Guedez (2025)

Viene... Matriz 10. Triangulación

SUB CATEGORIAS	INFORMANTE CLAVE 1	INFORMANTE CLAVE 2	INFORMANTE CLAVE 3	REF. TEORICOS
Categorías Emergentes: Liderazgo social		El desarrollo social para su avance, demanda de un liderazgo efectivo, de mucha creatividad e innovación y mayor independencia del mandato político y mayor consideración a la gestión social.	El desarrollo social para su avance, demanda de un liderazgo efectivo, de mucha creatividad e innovación y mayor independencia del mandato político y mayor consideración a la gestión social.	Castro, A. (2007) Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. Univ. Psychol. vol.6 no.3 Bogotá
Categorías Emergentes: Empoderamiento social	...donde lo más relevante sean los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridos por los ciudadanos, que permitirían un aprendizaje colectivo que logre el empoderamiento social o transformador...			Sánchez, A. (2017) Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. Ed. Psychosocial Intervention

**Elaboración:** Guedez (2025)

A partir de la triangulación se tuvo una visión mucho más clara del objeto de estudio, cuando al contrastar las diversas perspectivas de la información obtenida durante el proceso investigativo y establecieron las coincidencias y similitudes en las percepciones expresadas en los relatos de los informantes clave y las significaciones que ellos le otorgan dentro de su cotidianidad laboral y personal, hechos que competen al interés de la investigación y en correspondencia a los referentes teóricos. Potencialmente, cabe señalar no hubo diferencias en las percepciones de los informantes, muchas coincidencias y el agregado de dos categorías emergentes: liderazgo social y empoderamiento social. Así pues, se logra abordar los fenómenos sociales desde diversos puntos de vista que facilitó el proceso integrativo a partir de los hallazgos que consolidan el propósito de la investigación.

**IV.3 Teorización**

La teorización, representa un pilar fundamental que le concede profundidad y significado al proceso investigativo, pues proporciona un nuevo marco teórico

orientado por las interpretaciones de los datos, donde se organizan y relacionan los hallazgos, y sus conexiones, se describe la realidad y se explica coherentemente como una contribución a la comprensión del objeto de estudio, donde cobran sentido a los datos, partiendo de los fundamentos conceptuales y teorías existentes.

#### **IV.4. Integración y presentación de Hallazgos**

##### **Gnoseología de la Gerencia Social y su contribución al Desarrollo Social en el contexto venezolano.**

*“Lo menos que podemos hacer en servicio de algo, es comprenderlo”*

José Ortega y Gasset

##### **Preámbulo**

La gerencia social tiene como finalidad última, su contribución al desarrollo social, pero el cumplimiento de este propósito pasa por el mejoramiento de la corresponsabilidad colectiva y, por consiguiente, de la interacción entre los distintos actores sociales. No es tarea fácil, pues deben sucederse muchos cambios y transformaciones individuales y colectivas que conlleven a las comunidades a ser protagonistas en las soluciones de sus problemas en los distintos ámbitos de sus vidas, dados los espacios de interacción social que representa su realidad en la cotidianidad.

De allí que, a la gerencia social le corresponde forjar una cultura que instituya la corresponsabilidad para el desarrollo social, (eco-desarrollo / desarrollo sostenible). La gerencia social, constituye, una perspectiva de cambio y transformación visible que alude a la calidad de vida de los ciudadanos en consideración a los factores ambientales, económicos, sociales, culturales y políticos.

Igualmente, el desarrollo social demanda de la consolidación de las organizaciones sociales y el empoderamiento como aporte a la transformación social. Y es posible, en la medida en que se conquiste un sólido tejido social en la reciprocidad de los beneficiarios de las políticas sociales. Así pues, la gerencia social con mayor incidencia en el diseño de las políticas, programas y proyectos sociales en los espacios públicos y estatales, promueve el desarrollo, tanto individual como colectivo.

Si bien, la gerencia social como nuevo paradigma de gestión (en construcción) representa una herramienta poderosa para generar legitimidad y confianza, cuando se plantean algunos retos a ser abordados, tales como: a). La corrupción que quebranta la confianza de la ciudadanía en las instituciones y entorpece la implementación de políticas públicas eficaces y efectivas. b). Las desigualdades sociales que generan desconfianza en las instituciones, principalmente en los grupos más vulnerables. c). La falta de capacidades institucionales que restringen la ejecución de políticas públicas en la gestión social.

Para la facilitación del conocimiento de la gerencia social, como nuevo paradigma de gestión social, es preciso comenzar desde los hallazgos, que se conforman como principales ejes temáticos que componen y vinculan este enfoque de gerencia social al desarrollo como resultado de la acción investigativa y son: Estatus de gestión pública; Participación ciudadana y Valor público; Factores: Sociales, Políticos, Económicos, Culturales; Políticas, Programas, Proyectos; CRBV. Leyes; Empoderamiento social y Liderazgo social.

### ***1. Gestión pública***

#### *Estatus de gestión pública*

Cierto, es que los modelos administrativos tradicionales ya no ofrecen respuestas adecuadas ante los cambios que emergen del contexto actual, aun cuando se invierten recursos, tiempo y trabajo en la planificación, dirección, coordinación, organización, ejecución y control e igualmente se realiza un gran esfuerzo por formalizar el proceso, centralizar el poder y la toma de decisiones, obviando el potencial que

representan los actores sociales involucrados, lo largo del proceso, es decir, la participación real de los beneficiarios de las políticas, programas y proyectos sociales, bajo la propia interpretación de su problemática y su aspiración a la superación de la misma, en pro de la mejora individual, grupal o colectiva en perspectiva al desarrollo social.

Conocer el estatus de gestión pública en el país, en materia de políticas sociales es de gran importancia en la actualidad en virtud de la crisis económica que afecta al país y que obliga a repensar en mejor manera de administrar los recursos, ya que mientras los indicadores económicos han ido mostrando un ligero y continuo repunte, los indicadores sociales se muestran en continuo deterioro (ENCOVI 2023-2024).

A lo antes señalado, es necesario agregar una serie de elementos negativos, manifiestos en los procesos de ejecución de las políticas sociales. Estos descriptores son semejantes en las distintas opiniones sobre el tema, son hechos de dominio público y ostensible en las percepciones expresadas por la gente.

Entre ellas es posible citar:

- a) Deterioro de los servicios públicos. Los servicios de agua, electricidad, salud y educación han sufrido un significativo deterioro que afecta la calidad de vida de la población,
- b) La escasez, los altos costos de medicamentos y equipos médicos; la falta de personal calificado en los centros de atención y el mal estado de la infraestructura, han colapsado al sistema de salud.
- c) La pérdida de capital humano ha mermado la capacidad de respuestas a las demandas sociales.
- d) La falta de consenso entre los distintos sectores ha obstaculizado la búsqueda de alternativas.
- e) La falta de transparencia en la gestión de recursos asignados al sector social.
- f) Instituciones desintegradas y descoordinadas (duplicidad de esfuerzos y uso inadecuado de recursos y de datos confiables para la evaluación de las políticas sociales.
- g) Debilidad institucional, muy marcada en el sector social.

- h) Visiones antagónicas entre gobierno y oposición y otros.
- i) La participación ciudadana subestimada, mediatizada y politizada.
- j) La corrupción ha socavado la gestión pública y derrumbado la institucionalidad.
- k) Las capacidades gerenciales en materia social no son satisfactorias.
- l) La hiperinflación que ha destruido el poder adquisitivo del venezolano, generando mayor pobreza y desigualdad y provocando inseguridad alimentaria.

En este sentido, política social, puede ser evaluada por los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos inicialmente planteados, pero también por la percepción que, sobre los hechos, tiene la gente, tanto los beneficiarios como la ciudadanía en general. Los resultados se consideran de carácter político, para afirmar o no, los procesos democráticos y la direccionalidad del proceso de desarrollo.

En consecuencia, estos elementos otorgan carácter de urgencia a la necesidad de cambios y transformaciones en la gestión de las políticas sociales, ya que amerita mayor racionalidad para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos de inversión social, es decir, asumir de manera diferente la gestión social: la Gerencia Social.

La gerencia pública se encuentra en nuestros días, muy cuestionada. Esto no significa que en tiempos anteriores no haya sido criticada, pero ante la innegable crisis social, recae sobre ella la responsabilidad de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad.

En la realidad social el desempeño de la función pública constituye un desafío, esta goza de una alta complejidad que obstaculiza su gestión, de allí, que se visualice como un área problemática y que se aspira, dinamice las cuestiones sociales. Es por ello que, la gerencia pública se perciba invariablemente débil en su ejercicio. Son muchas las perspectivas que habrían de abordarse en el estudio de esta situación, como, por ejemplo: la adopción de formas de organización y gerencia que prefiguran lo humano como centro en los procesos incluyendo el aspecto ecológico, que va desde la conservación y protección de la naturaleza hasta de la vida misma de los

seres humanos, su salud física y mental. Lo antes señalado, se resume en la opinión de Monasterio cuando dice:

*Se requiere visibilizar los fenómenos imbricados a la praxis gerencial en el dominio de lo público en la Venezuela actual, entre los que se observan: La administración pública como manifestación del modelo ideológico económico vigente atado a una directiva de gobierno: Las disonancias del modelo dominación administrativo burocrático y el ascenso del Carismático: La legalidad y la legitimidad como problema dilemático en la Administración Pública; el poder como dispositivo de control ante la participación y la debacle de la ética y el surgimiento de nuevas identidades emergentes. (Monasterio, 2020:116)*

Así pues, la realidad social exige la revisión del quehacer de las instituciones públicas, sus políticas, su gestión, sus estrategias, de manera que encaucen sus prácticas orientadas al logro de una mejor calidad de vida de la población implícita en la ruta hacia el desarrollo social sostenible. Pues, además del ambiente de carestía generalizada que asedia al venezolano, los indicadores dan cuenta de este horizonte deprimente.

## **2. Participación ciudadana y Valor público**

### **a. Participación ciudadana**

La participación ciudadana refiere al proceso mediante el cual los ciudadanos se involucran de manera activa en la toma de decisiones que afectan sus vidas. Va más allá de votar; implica participar en debates, formular propuestas, ejercer control de la gestión pública, participar en el diseño, la elaboración y ejecución de políticas y programas que les incumbe y exigir rendición de cuentas a los funcionarios e instituciones públicas.

En esta perspectiva, se reconoce que para alcanzar un verdadero desarrollo es obligante el fortalecimiento del contexto democrático y continuando, asegurando el hilo conductor de los planteamientos formulados, ya que gobernar democráticamente significa, realizar y mantener esfuerzos por facilitar la incorporación de todos los actores sociales en el proceso de toma de decisiones, esto constituye un mecanismo

eficiente para conocer las demandas específicas de la sociedad y priorizarlas dentro del equilibrio de consensos. En este contexto el alcance de un desarrollo equitativo y sostenible implica la participación y el empoderamiento de la población en todos sus niveles, incluyendo los sectores de mayor vulnerabilidad. En el entendido que la participación refiere a la creación de condiciones apropiadas para que estos grupos o comunidades puedan satisfacer sus necesidades cotidianas e inmediatas y que estos cambios conlleven a su transformación y se conviertan en participantes activos en la definición y promoción de sus propios proyectos sociales y políticos.

La Participación Ciudadana y su base normativa están establecidas en la Constitución de la República. Sin embargo, las demandas sociales se hacen presente y orientan a la sociedad a la búsqueda de mecanismos que le permitan fortalecer la capacidad de organizarse, generar espacios de actuación y articulación, que den dirección a las respuestas exigidas de la población para la satisfacción de sus necesidades.

Ahora bien, en la necesidad de propiciar la construcción de una nueva relación Estado-sociedad, orientados hacia una gestión pública con visión más integral, entendiendo que son dos ámbitos con iguales propósitos, aunque con distintas funciones, donde la institución estatal ha sido la responsable del diseño y ejecución de las políticas de desarrollo públicas, pero bajo un enfoque estrictamente democrático un factor de gran relevancia la participación ciudadana.

Mucho se dice sobre participación y muchos también, asumen como causa del fracaso de las políticas, programas y proyectos sociales a la falta de participación real, cuando en realidad no es así de simple, en lo que sí existe consenso es en que la participación real o plena marca la ruta democrática hacia el desarrollo. En la participación se muestran distintos grados de participación en los que se incluye, lo que unos llaman participación pasiva y para otros es manipulación.

De acuerdo con Geilfus (1998, p.1) es posible pasar de la pasividad e ir avanzando en los niveles de participación en el proceso de desarrollo lo describe como la escalera de la participación y gradualmente de la pasividad al control de su propio proceso, pero todo esto depende de varios factores, entre ellos la capacidad misma de la población para organizarse, de la flexibilidad institucional, de los recursos materiales

y técnicos y de la disponibilidad de los actores sociales incluyendo personal calificado, por ejemplo gerentes sociales o expertos que favorezcan los cambios de aptitudes e instrumenten métodos de trabajo.

Así, la principal tarea en la profundización de la democracia es el ejercicio participativo de la ciudadanía, lo que significa intervenir, ser parte de las decisiones y exponer la percepción propia de la problemática social, económica y de desarrollo; plantear alternativas como posibles soluciones; convertir lo ordinario en extraordinario. Todo esto, representa un proceso que se establece, mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social, utilizando la autorreflexión y el conocimiento interno y personalizado para que cada quien se haga consciente del rol que le corresponde dentro del entorno donde participa.

Lo que se pretende, es incorporar mecanismos en la práctica social, política y económica que contribuyan a reducir las desigualdades en la población que permitan distinguir entre autoridad y dominio y centren sus acciones en áreas de toma de decisiones. El ejercicio de la ciudadanía entendida como la participación activa, plena en la sociedad a través del acceso a las distintas instancias institucionales de toma de decisiones.

#### *b. Valor Público*

El valor público a nivel de Estado es su capacidad de producir servicios que impacten favorablemente a la población, también refiere al valor que los ciudadanos perciben en los bienes y servicios que reciben del Estado, o en general, de cualquier organización que presta un servicio a la comunidad. Este valor no se limita a lo económico, sino que abarca aspectos como calidad, eficiencia, equidad y pertinencia de bienes y servicios, es decir, el valor público es la medida en que las acciones de una organización satisfacen las necesidades y expectativas de la ciudadanía en diversos ámbitos, tales como: en lo social: con la contribución al bienestar general de la sociedad, equidad e inclusión. En lo económico se muestra la eficiencia en el uso de los recursos y generación de crecimiento económico. En lo ambiental: suscitando la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. En lo político, afianzando la legitimidad, transparencia y participación ciudadana. Al centrarse en la creación de

valor para los ciudadanos, la gestión social se asegura de que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva para abordar los problemas y desafíos más importantes que enfrenta la sociedad.

El valor público es un pilar fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible. La gerencia social y el valor público son conceptos estrechamente vinculados con un mismo objetivo: mejorar la calidad de vida de las personas y el bienestar de la sociedad en su conjunto. El valor público se refiere a los beneficios que la sociedad consigue de las acciones del Estado y de otros actores públicos. Es decir, se trata de los resultados positivos que generan las políticas públicas y los programas sociales en términos de bienestar, equidad y desarrollo

La gerencia social coloca a las personas en el centro de las políticas públicas. De esta manera, se concentra en identificar y atender las necesidades de los ciudadanos, generando un valor público directo al mejorar su calidad de vida. La gerencia social promueve la co-creación de valor entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado esta colaboración permite que se multipliquen las capacidades y se generen soluciones más innovadoras y sostenibles. Igualmente contribuye a fortalecer el Estado de Bienestar al garantizar el acceso a servicios básicos como salud, educación y vivienda. Esto genera un valor público inmenso al mejorar las condiciones de vida de la población.

El valor público es un concepto clave en la gestión pública y cada vez más relevante en el sector.

### ***3. Factores sociales, políticos, económicos y culturales vinculados a la gerencia social***

La gestión social en Venezuela, como en cualquier otro país, está intrínsecamente ligada a diversos factores sociales, políticos, económicos y culturales que influyen en

su desarrollo y resultados. A continuación, se enuncian los factores que en el contexto venezolano son vinculantes a la gerencia social

*A. Factores Sociales.*

a) *Pobreza y desigualdad.* La gestión social en Venezuela se enfrenta a altos niveles de pobreza y desigualdad, lo que exige programas y proyectos dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de la población y reducir la brecha social. En el país se han implementado programas como las "Misiones Sociales" que buscan atender áreas como la salud, educación y alimentación en comunidades vulnerables. Sin embargo, se mantienen las brechas de pobreza y desigualdad.

b) *Educación y salud.* El acceso a una educación y salud de calidad son fundamentales para el desarrollo social. La gerencia social trabaja en la creación y mejora de programas educativos y de salud que beneficien a la población. Pero, la situación actual en Venezuela se percibe con grandes dificultades para garantizar el acceso a servicios básicos y de calidad.

c) *Participación comunitaria.* La gerencia social debe fomentar la participación ciudadana y crear espacios de diálogo y colaboración. La participación de la comunidad en la toma de decisiones y ejecución de proyectos sociales es esencial para garantizar su efectividad y sostenibilidad. En Venezuela, se han promovido iniciativas como los "Consejos Comunales" para involucrar a la comunidad en la gestión de proyectos locales. Aunque sin direccionalidad al empoderamiento social.

*B. Factores Políticos.*

La estabilidad política del país influye en la capacidad de la gestión social para planificar y ejecutar proyectos a largo plazo. La incertidumbre política dificulta la implementación de programas sociales y afecta su continuidad. En Venezuela, la polarización política y los cambios constantes en las políticas públicas generan problemas en la gestión social.

a) *Políticas Públicas.* Las políticas públicas implementadas por el gobierno tienen un impacto directo en su gestión social. Es fundamental que existan políticas públicas que promuevan la inversión social, la equidad y la inclusión. En los últimos años, las políticas sociales en Venezuela han estado centradas en la

distribución de recursos y la atención a grupos vulnerables, pero también han sido objeto de críticas por su sostenibilidad y eficacia.

b) *Corrupción*. La corrupción permite desviar recursos destinados a programas sociales y afectar la credibilidad de la gestión social. Es necesario fortalecer los mecanismos de control y transparencia para garantizar que los recursos del Estado se utilicen de manera eficiente y honesta. La lucha contra la corrupción es un desafío importante en Venezuela que afecta la capacidad de la gestión social para cumplir cabalmente sus funciones.

### C. *Factores Económicos*

a) *Recursos financieros*. La disponibilidad de recursos financieros es fundamental para la implementación de proyectos sociales. La gerencia social debe buscar fuentes de financiamiento diversificadas y gestionar los recursos de manera eficiente. La crisis económica en Venezuela ha generado una escasez de recursos y ha afectado la capacidad de la gestión social para llevar a cabo programas y proyectos.

b) *Crecimiento económico*. El crecimiento económico del país puede generar mayores recursos para la inversión social. La gerencia social debe trabajar en conjunto con otros actores para promover un crecimiento económico sostenible que beneficie a toda la población. La situación económica en Venezuela ha sido un obstáculo para el desarrollo social, con una caída del Producto Interno Bruto (PIB) y una alta inflación.

c) *Inflación*. La inflación afecta el poder adquisitivo de la población y dificulta el acceso a bienes y servicios básicos. La gerencia social toma en cuenta la inflación al momento de planificar y ejecutar proyectos sociales. La hiperinflación en Venezuela ha tenido un impacto devastador en la calidad de vida de la población y ha entorpecido la gestión social.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su informe de 2019, situó a Venezuela en el puesto 78 de 189 países analizados, con incremento de la crisis en materia de derechos humanos protestas por alimentos y servicios básicos. A

la par, planteó que, en los últimos 20 años, ha estado ausente la concepción de gerencia social en todos los sentidos, las políticas y programas sociales implementados han sido asistencialistas, populistas y tinte ideológico.

En este orden de ideas, se agregan una serie de causas reflejadas en la debilidad administrativa y de gerencia pública en Venezuela para inversión en capital humano y social (que permitan avances en una notoria mejora de calidad de vida de la población); aumento de las necesidades y problemas sociales; la grave limitación al crecimiento económico y desarrollo del bienestar social; acentuadas deficiencias en la implementación de programas sociales e incremento de la pobreza y desigualdades sociales, aunado al retardo de procesos asociados a la escasez de recursos financieros, impidiendo una gestión eficiente en atención a las demandas y apoyos de las comunidades, afectando a los actores sociales sometidos a políticas elaboradas y ejecutadas con falta de claridad en el sector social.

#### ***4. Marco legal que enmarca la gerencia social: CRBV. Leyes.***

El marco legal que enmarca la gestión social en Venezuela se asienta en un conjunto de leyes, reglamentos y principios constitucionales que establecen el orden legal para el desarrollo de políticas y programas sociales. Es importante destacar que el marco legal de la gestión social en Venezuela se encuentra en constante cambio con la promulgación de nuevas leyes y reglamentos que enuncian fortalecer la protección social y promover la participación ciudadana en la gestión de los asuntos públicos.

Al respecto del paradigma de gerencia social como propuesta, surgen diversas opiniones en razón de que éste, enfatiza la aplicación de las técnicas del management con el objeto de guiar y dirigir las organizaciones del sector social gubernamental y no gubernamental hacia el logro de sus objetivos en un ambiente complejo, cambiante y de alta incertidumbre orientados al desarrollo social. Aun así, la concepción de la Gerencia Social está anunciada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 2.

*Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de derecho y de justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político. (CRBV, 1999:4)*

Sin lugar a dudas, que la implementación de la gerencia social estará sujeta a la revisión y adaptabilidad de ordenamiento legal. Sin embargo, podemos enunciar un conjunto de elementos clave, a considerar como: definición y alcance del paradigma de gerencia social, coordinación interinstitucional, complejidad administrativa, financiamiento y sostenibilidad, evaluación y seguimiento, medición de impacto, seguimiento y mejora continua, transparencia y rendición de cuentas, adaptación a los distintos sectores.

Es así, dado que a la gerencia social le incumbe la facilitación de la coordinación de los múltiples actores de la gestión pública, organizaciones, empresas, sociedad civil, y otros. Por lo tanto, el marco legal debe facilitar la coordinación interinstitucional y establecer los mecanismos de cooperación y colaboración; resolver el que, las competencias de las diferentes instituciones públicas se superponen y dificultan la implementación de la gerencia social, es necesario clarificar dichas competencias para evitar conflictos al asumir la gerencia social. Igualmente debe ser garante de la asignación de recursos y criterios para las asignaciones correspondientes.

Indistintamente, resolver las ambigüedades legales, estableciendo claramente la definición o concepto de gerencia social, a fin de evitar interpretaciones diversas y dificultades en la praxis de la gerencia social y establecer claramente el alcance de la gerencia social, sus objetivos y actores.

De esta manera que, los principios de la gerencia social deben adaptarse a cada sector, garantizando su coherencia con la legislación vigente

En tanto que el marco legal debe establecer mecanismos claros y efectivos que garanticen la participación ciudadana, por ejemplo: auditorias, consejos consultivos o presupuestos participativos.

Además, la legislación debe establecer control, fiscalización e información pública, indicadores claros y medibles para conocer los impactos de la gerencia social deben estar establecidos en el marco legal.

De la misma manera, la legislación debe afianzar la cultura de la evaluación y el aprendizaje.

En resumen, estos aspectos representan desafíos en la actualidad, pero fortalecer el marco legal constituye una garantía para la aplicación efectiva del paradigma de gerencia social y una contribución a la transformación social en aras de una sociedad más justa.

### ***5. Empoderamiento social***

El empoderamiento social es un proceso mediante el cual las personas y comunidades, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad, adquieren mayor control sobre sus vidas y recursos, fortaleciendo su capacidad para participar activamente en la toma de decisiones y en la transformación de su entorno. Lo que significa que los miembros de una comunidad o colectivo deben tener claras sus metas y procesos de cambio y transformación y como colectivo social. Esto se afirma en la siguiente cita: Zimmerman indica que:

*El proceso de una comunidad local, si bien debe implicar el empoderamiento de sus miembros, debe definir sus metas y procesos de evolución y cambio de esa comunidad como un colectivo social y sistema de unidad propia, con su identificación a un “nosotros” y sentido de pertinencia. (Zimmerman, 2000:55)*

#### *Espacios del empoderamiento social*

- ❖ Empoderamiento económico. Acceso a recursos productivos, empleo, oportunidades de emprendimiento y desarrollo de habilidades.
- ❖ Empoderamiento político. Participación en la toma de decisiones, acceso a cargos de representación, ejercicio de derechos políticos y ciudadanos.
- ❖ Empoderamiento social. Fortalecimiento de la organización comunitaria, participación en redes sociales, acceso a información y educación.

- ❖ Empoderamiento cultural. Reconocimiento y valoración de la identidad cultural, promoción de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.

El empoderamiento social en el país, enfrenta algunos desafíos como la polarización política que obstaculiza el diálogo y la cooperación entre diferentes actores sociales, dificultando el avance del empoderamiento. Igualmente, la excesiva injerencia política en los procesos comunitarios. Así mismo, la crisis económica limita las oportunidades de desarrollo y participación, afectando especialmente a los sectores más vulnerables. También la falta de recursos dificulta la implementación de programas y proyectos de empoderamiento social y por último los niveles de violencia e inseguridad limitan la participación ciudadana y el desarrollo de iniciativas comunitarias.

### ***6. Liderazgo social***

El liderazgo social y la gerencia social están intrínsecamente vinculados, ya que el liderazgo es un componente fundamental para una gerencia social exitosa. Un líder social, efectivo o transformacional en el ámbito de la gerencia social es aquel que no solo administra recursos y programas, sino que también inspira, motiva y moviliza a otros hacia el logro de objetivos comunes en beneficio de la comunidad.

El liderazgo social y la gerencia social se articulan en diferentes asuntos: el líder social tiene la capacidad de crear una visión clara y compartida para la comunidad, lo que inspira a otros actores a unirse y trabajar juntos para lograrla, impulsa el empoderamiento de los miembros de la comunidad, facilitándole las herramientas y apoyándoles en una participación activa en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos sociales. De igual manera, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre diferentes actores sociales, tanto organizaciones comunitarias como en instituciones u organizaciones públicas o privadas y conserva una comunicación clara y transparente con todos los miembros de la comunidad, manteniendo a todos informados sobre los avances y desafíos de los las políticas, programas y proyectos sociales.

La gerencia social se desarrolla en un entorno dinámico y complejo, en este sentido, el líder social es flexible, capaz de ajustar estrategias y enfoques según las necesidades. También se basa en principios éticos y valores sólidos, como la justicia, la equidad, la solidaridad y el respeto a los derechos humanos en consonancia con la gerencia social, pues se enfoca en lograr resultados tangibles que beneficien a la comunidad equivalente a la gerencia social.

El liderazgo social es fundamental para enfrentar los desafíos sociales que afronta el país, como la pobreza, la desigualdad, la falta de equidad y la violencia. Los líderes sociales son agentes de cambio que trabajan en colaboración con los demás actores para construir un futuro justo, equitativo y sostenible para la población en tanto que se articulan con la gerencia social, los líderes sociales procuran las transformaciones e inspiran a otros a trascender sus intereses personales y a trabajar por el bien común; generan la capacidad de comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, de allí que se considere fundamental para el liderazgo social y efectivo, desplieguen una comunicación clara y efectiva, tan esencial en la construcción de relaciones sólidas y motivar a otros. De igual manera, los líderes sociales deben tener una visión clara del futuro y la capacidad de desarrollar estrategias para alcanzarla y la capacidad de adaptarse a los cambios en situaciones de incertidumbre.

Al combinar las habilidades de liderazgo con las herramientas de la gerencia social, se pueden lograr resultados más significativos y sostenibles, las comunidades se hacen más resilientes y capaces de enfrentar los desafíos, se fomenta una mayor participación ciudadana y un mayor sentido de pertenencia, también se promueve la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas sociales y se estimula la creatividad, lo cual causa un impacto transformador en las comunidades y contribuye a la construcción de un futuro más justo y equitativo.

Así mismo, los líderes sociales, efectivos y transformadores inspiran a otros a trascender sus propios intereses y a trabajar por el bien común. En este punto, conviene señalar que Bass (1999), citado de Martín y Castro, (2007, s/p.), agregó un nuevo postulado: el liderazgo transformacional donde los líderes influyen en los

seguidores y consiguen cambios y modificación de conductas. Es una forma de liderazgo que desplaza a los esquemas tradicionales.

Según este autor, el liderazgo transformacional surge de la conciencia misma del quehacer de las personas en las organizaciones, quienes evidencian niveles de compromiso hacia el logro de los objetivos planteados, pero que ese nivel de compromiso es también reflejado en la interacción grupal en otros espacios sociales como los comunitarios. También, sostiene el autor la premisa de que un líder puede asumir, de acuerdo con las diversas situaciones que se presenten, distintos patrones sobre el estilo del liderazgo. Vincula las necesidades humanas manifiestas en hechos cotidianos de la vida misma, que también están relacionadas con el crecimiento personal y la autoestima con la visión del líder transformacional

La gerencia social y el liderazgo efectivo, social o transformacional están intrínsecamente vinculados, ya que el liderazgo es un componente fundamental para una gerencia social exitosa. Un líder positivo en el ámbito de la gerencia social es aquel que no solo administra recursos y programas, sino que también inspira, motiva y moviliza a otros hacia el logro de objetivos comunes en beneficio de la comunidad. Y potencialmente, se encuentra apuntalado por el reforzamiento de creencias desde la visión de sí mismo, de valores y necesidades compartidas que alcanzan mayor auge en el contexto social.

Todo lo mencionado anteriormente, como hallazgos o principios temáticos de la gerencia social, conduce a la reflexión sobre la relevancia que implica el conocimiento y comprensión del hecho social. Éste se constituye como soporte cultural e histórico y se construye a partir de las experiencias, percepciones, significados y significantes que los protagonistas sociales le han asignado y acumulado a lo largo del tiempo, entendidos como hechos propios y comprometidos con la sociedad.

Lo antes dicho, no refiere solo a un ejercicio intelectual, sino a una praxis envuelta en la sociedad. Es decir, no basta la comprensión de las diversas situaciones, sino que es necesario involucrarse y con una inquebrantable voluntad para encontrar alternativas como posibles soluciones a las exigencias vigentes en la sociedad. Todo ello, con

finalidad explícita de abordar las distintas problemáticas que inquietan al ámbito gerencial de las instituciones públicas venezolanas.

En consecuencia, es significativo esbozar el perfil deseable del gerente social, que debe contar necesariamente con la capacidad para gerenciar en favor de la articulación social, la concertación, el compromiso, la complejidad, el diálogo y la negociación, todos ellos inherentes a los procesos sociales, además de poseer destrezas tecnológicas. Pues, la asunción de nuevas direcciones de trabajo en la gestión de programas y proyectos sociales, demanda de determinadas condiciones en formación y capacitación integral del gerente social, habrán de contar con un perfil de características particulares orientadas hacia el desarrollo continuo de las comunidades, excelentes capacidades de concertación y negociación, vocación de servicio y compromiso para el logro de los objetivos planteados.

En efecto, se hace imperativo el avance en la profesionalización de la gerencia social. La UCAB en la década de 1990 se caracterizó por su compromiso con la formación en ciencias sociales, su enfoque en la investigación social y su adaptación a los desafíos del contexto venezolano. Y ha mantenido un enfoque en la formación de profesionales con una sólida base en sociología, psicología y otras disciplinas sociales, con especial atención a la formación de profesionales capaces de analizar y abordar los problemas sociales del país, buscó adaptar sus programas académicos a los cambios en el contexto venezolano, incluyendo la creciente preocupación por temas como la pobreza, la desigualdad y la participación ciudadana. También ha promovido el desarrollo de habilidades en áreas como la gestión de proyectos sociales y la evaluación de políticas públicas.

Aun cuando, existen numerosos programas en las distintas universidades del país, asociados a la gerencia social como el programa de Formación en Gestión Social para el Desarrollo Local, que proporciona una formación integral en gestión social y desarrollo local. (UBV). Los programas de especialización en Seguridad Social, que incluyen formación en planificación y gerencia social (UCV); El programa de Maestría en Gerencia Pública, que desarrolla habilidades de liderazgo y gestión en el sector público, orientada a resultados y el compromiso con el interés público. (IESA);

Diplomados en Gerencia, enfocados a profesionales del sector público. Diplomados en Gerencia, enfocados a profesionales del sector público. (UBA).

Sin embargo, es importante el énfasis en la necesidad de producción de investigaciones y análisis sobre la realidad social venezolana y la comprensión de los desafíos sociales y la formulación de políticas públicas que dinamicen las concepciones relativas a las ventajas y beneficios que ofrece el enfoque de “Gerencia Social” como nuevo paradigma de gestión pública.

A manera de síntesis, a continuación, se muestra un gráfico, contentivo de la integración de los ejes temáticos conformados a partir de los hallazgos, derivados de los relatos en la interrelación de los informantes clave y la investigadora durante el proceso investigativo.



**Figura 4. Gerencia Social. Integración de hallazgos.**  
 Elaboración: Guedez (2025)

## CONSIDERACIONES EMERGENTES

En esta investigación se vislumbró la necesidad, en la gestión pública, del establecimiento de estrategias enmarcadas en un nuevo enfoque de gerencia como es la gerencia avanzada con una visión más humana y con profundos arraigos morales y éticos, y del paradigma de Gerencia Social, que facilite la articulación hacia el desarrollo social, mediante nuevos planteamientos para la comprensión del contexto social en la significación que le confieren sus actores, este planteamiento nace como una necesidad para establecer una interrelación que oriente hacia un enfoque de fortalecimiento y empoderamiento de las comunidades. Igualmente se expresa la relevancia del rol del líder social como la figura que procura, de manera continua, la disminución del desaliento y la desconfianza manifiesta por los actores, rechazando liderazgos impuestos e injerencia partidista que actúan desde sus individualidades e intereses políticos-partidistas.

Así mismo, se contempla que los basamentos de orden legal se enmarcan en la consideración de los procesos de cambio que devienen en la sociedad y que demandan nuevas generaciones de actores sociales que reflejen sus valores, creencias, compromiso e identidad colectiva, que les permita lograr la transformación social aspirada, sustentada en la participación ciudadana con una visión de empoderamiento de las personas, grupos o comunidades que los guíe hacia los procesos de crecimiento social que demanda el país.

Esto conduce a la emergencia de nuevos modelos en la interrelación entre el Estado y la sociedad, cuyo desempeño se traduzca en una nueva institucionalidad, donde las acciones se correspondan al nuevo orden anhelado: una sociedad justa, sin mezquindades e individualismos, urge entonces la procura de un mayor compromiso que guíe a la corresponsabilidad en favor del desarrollo social sostenible.

Igualmente, se afirmó la exigencia de mayor eficiencia y transparencia en la administración y ejecución de las políticas y programas sociales, así también, una rigurosa evaluación y medición del impacto real de la gestión social, que genere valor público y conlleven al rescate de la confianza en las instituciones públicas.

Ahora bien, en atención a los propósitos formulados en la investigación conducen en las siguientes reflexiones:

Develar el desempeño de la gestión social pública venezolana, en referencia al Desarrollo Social

La sociedad venezolana reclama un nuevo enfoque en la gestión social, pensado desde su complejidad, más dinámico donde se conjuguen los esfuerzos del Estado y los actores sociales, ante la enorme deuda social. Aun cuando, hoy se estima que la economía venezolana creció impulsada principalmente por el sector petrolero, este crecimiento no se ha traducido en una mejora significativa de las condiciones de vida de la mayoría de la población. Igualmente, la inflación continúa siendo un problema grave en Venezuela, aunque ha mostrado desaceleración en los últimos meses, pero a fines de 2024 nuevamente se aceleró. No es posible dejar de mencionar la migración masiva de venezolanos hacia otros países que continúa siendo un factor importante a considerar. Se estima que más de siete millones de personas han abandonado el país en los últimos años, esta situación parece agravarse, aún más, por diversos factores

Como alternativa, la gerencia social procura resultados en aspectos como: la inversión en capital social; el impulso a las capacidades de liderazgos sociales en las comunidades, sociedad civil e incluye el liderazgo de funcionarios y gerentes; exhorta a la descentralización y el ajuste de programas sociales a las realidades locales procurando un mayor control de las comunidades. Lo que se traduce como la posibilidad de avance hacia a la transformación de los modelos de gestión ineficaces de las políticas sociales en la administración pública.

La gestión pública en Venezuela ha estado históricamente centrada como tarea del Estado, siendo el principal proveedor de bienes y servicios. Sin embargo, en las últimas décadas el discurso gubernamental refiere a un cambio de paradigma, que busca involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas. Se muestra como un proceso gradual y confuso. Aunque, se han logrado algunos avances importantes, como la creación de consejos comunales y la

promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones, ésta aún es incipiente y no tan ajustada a la realidad.

A pesar de todo lo dicho, cierto es que los hogares venezolanos se encuentran en muy altos niveles de pobreza y en el año 2024, ocurrió un revelador aumento de dichos niveles en comparación con los registros del año 2023, lo que significa que los ingresos de los hogares, en su mayoría, no son suficientes para cubrir la canasta alimentaria básica. Así mismo, la desigualdad en la distribución del ingreso se ha mantenido con brechas muy altas en 2024.

Aun cuando, se muestran algunos avances, concurren muchos desafíos para la implementación de la gerencia social como modelo de gestión social. Uno de los principales desafíos es la falta de recursos y capacidades técnicas; la resistencia al cambio por parte de la administración pública, es decir, falta voluntad política. Aun así, la gerencia social sigue siendo un paradigma prometedor para la gestión pública en Venezuela. Con el apoyo adecuado, la gerencia social puede contribuir a mejorar la calidad de vida de los venezolanos y a construir una sociedad más justa y equitativa que promueva el crecimiento social.

Comprender la situación actual de la política social en el marco legal que rige la administración pública venezolana.

Desde hace varias décadas han surgido algunas propuestas para la adaptación de las experiencias de la administración privada a la realidad de las instituciones públicas, siendo una de estas propuestas, “el enfoque de gerencia social”, empleado para referirse al proceso de administrar y dirigir a las organizaciones públicas hacia una mejor comprensión de las realidades en las cuales intervienen por medio del diseño y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo, orientados a mejorar las condiciones de vida la población con énfasis en los sectores sociales más vulnerables con la finalidad de integrarlos a un proceso de mejoramiento continuo y consciente de calidad de vida.

Estos planteamientos han generado algunas discusiones, para algunos autores la implementación de la gerencia social como paradigma de gestión social, se suscribe a

los planteamientos de Kliksberg que, considerando, instituciones como el CLAD, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al evaluar los efectos de ajuste estructural y las recomendaciones del Consenso de Washington en América Latina, comienzan a promover la incorporación de modelos administrativos y herramientas de gestión para manejar con mayor rigor las diversas inversiones sociales. Para otros autores, el problema no responde al marco legal que regula las políticas, programas y proyectos sociales, sino que la situación de ineficacia e ineffectividad obedece a la falta de conocimiento de la teoría y praxis social para el diseño y ejecución de las políticas sociales; al desconocimiento u omisión del orden legal que rige las políticas públicas y sociales; a la falta de transparencia en el desempeño de la gestión pública y significativamente la incipiente participación ciudadana en los asuntos que competen a la población como beneficiarios de dichas políticas y ausentes en la formulación de proyectos, asignación de recursos, ejecución del presupuesto y más aún en la evaluación y medición del nivel de impacto de esos programas.

De cualquier forma, la gerencia social para su implementación requiere adaptar sus principios de acuerdo a cada sector y en coherencia con la legislación vigente.

Interpretar las perspectivas reales para la Gerencia Social como fundamento para el desarrollo social en el contexto venezolano.

En la actualidad, la dinámica de las sociedades las impulsa a un gran cambio, es una necesidad sentida de las poblaciones, que demandan la construcción de un tejido social sólido, un sistema social que a su vez exige de un mayor conocimiento social. Hoy es posible pensar en este logro, ya que existen condiciones que contribuyen a la edificación de una nueva sociedad, como son en los grandes desarrollos tecnológicos y telemáticos que están ocurriendo desde el siglo XX. Por otra parte, el significativo número de investigaciones y estudios que contemplan como eje central al desarrollo social y los sistemas gerenciales, comenzando a develarse nuevos escenarios que configuran las sociedades del futuro a partir de los cambios y transformaciones en el escenario actual.

La gerencia social tiene como esencia su aporte al desarrollo social, con la condición *sine qua non* de participación ciudadana, y para ello requiere del fortalecimiento de las organizaciones sociales que impulsen el empoderamiento en su propio entorno, teniendo en cuenta que el desarrollo social se amalgama a las particularidades sociales y culturales, que otorgan sentido de identidad y fortalecen el concepto de ciudadanía y, por consiguiente, la interacción y acción entre los actores sociales, induciendo a la corresponsabilidad colectiva.

Para que la gerencia social como paradigma de gestión pública se consolide en Venezuela, es necesario además de la voluntad política es fundamental: contar con: a) El fortalecimiento de las instituciones públicas como garantes del desarrollo social. b) El impulso a la participación ciudadana en la toma de decisiones y en el diseño e implementación de políticas públicas. c) El desarrollo de las capacidades técnicas de los funcionarios públicos y de los miembros de la sociedad civil para la ejecución de la gerencia social, de manera efectiva. d). Contar con la asignación de recursos suficientes para la implementación de la gerencia social. Si se alcanzan estas exigencias la gerencia social puede convertirse en un paradigma exitoso para la gestión pública en Venezuela.

Dicho esto, cabe señalar la importancia de la gerencia social, su promoción y la formación académica en el área, la significativa tarea de los gerentes sociales como guías o líderes que afiancen los vínculos participativos entre sociedad y Estado e involucren a las comunidades en la comprensión de sus propias problemáticas y en la búsqueda de alternativas como posibles soluciones manifiestas en su propio contexto social y cultural encontrando sus propias motivaciones e intereses propios y colectivos por una mejor calidad de vida.

Se dice en estos tiempos, que la gerencia requiere de un sentido más social, más humano, entonces, y merecidamente, lo social requiere de un sentido más gerencial que, a partir de nuevas concepciones y otras estrategias, implementación, evaluación y control y medición de los impactos de las políticas sociales que se generen, de manera eficiente y eficaz, y que favorezca los principios de institucionalidad, y como

nuevo paradigma provea los elementos requeridos para el desarrollo social y sostenible.

Por último, la implementación del paradigma de gerencia social en Venezuela no es solo una opción, sino una necesidad imperante. Ante los complejos desafíos que enfrenta el país, este enfoque ofrece una ruta para construir un futuro más justo y equitativo. Su capacidad para promover la participación ciudadana, el empoderamiento, el liderazgo efectivo, fortalecer el tejido social y generar alternativas como posibles soluciones creativas e innovadoras, la convierte en una herramienta fundamental para el desarrollo humano, social y sostenible. Es ineludible que el gobierno, la sociedad civil y el sector privado unan esfuerzos para adoptar la gerencia social como un pilar estratégico, impulsando así, los cambios y la transformación que Venezuela demanda.

Ahora bien, gestionar la intrincada red de factores que determinan la gestión social y por ende, el desarrollo social-sostenible es una labor delicada y compleja, donde cada hilo requiere atención y tiempo; sin embargo, la urgencia palpable de una población que anhela un futuro más próspero nos recuerda que la paciencia, aunque necesaria para el abordaje de esta problemática, no puede ser excusa para la inacción o acciones que no generan impacto real ante la impaciente demanda de una mejor calidad de vida y el bienestar de la población.

Y cabe preguntarse:

¿Cómo podríamos asegurar que la mayoría de los ciudadanos se interese y comprenda, aunque sea a nivel básico, la magnitud de los desafíos sociales que enfrenta nuestro país, como la pobreza, la desigualdad, la desnutrición y la exclusión y muchos más, para así fomentar una ciudadanía más informada y comprometida con el crecimiento social, conducente al desarrollo social/sostenible?

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvares, J. Y Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Editorial Paidós Educador.
- Aguilar, L. (2012) *Política Pública*. Siglo XXI Editores.
- Aguilar, L. (2016) *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?* FCE, PNUD, CLAD.
- Bertalanffy Von, L. *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1976.
- Bustamante, S., Pérez, I., Maldonado, M. (2008). *El poder y la gerencia en las organizaciones “un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción”*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 13, n° 42.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*, Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.
- Carrera, B. y Mazzarella, C. (2001) *Vygotsky: enfoque sociocultural*. Educere, Vol. 5. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación*. Rev. Theoria, Vol. 14 No.1. Universidad del Bio. Chile.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial, N° 36.860, de fecha: jueves 30 de diciembre de 1999
- Crosby P. (1988). *Dinámica Gerencial*. Mc. Graw Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México 11ª Edición. Pearson Educación.
- Dos Pasos, R. (2022). *Fundamentos gnoseológicos de la Gerencia Social en la praxis de las Ciencias Administrativas*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
- ENCOVI. *Encuesta nacional de condiciones de vida (2023- 2024)*
- ECURED (2010). [http://www.ecured.cu/index.php/m%3%a9todohermen%3%a9uti\\_co\\_dial%](http://www.ecured.cu/index.php/m%3%a9todohermen%3%a9uti_co_dial%3%a9) [Consulta: 2022, julio 25]

- Esquivel, F. (2004). *¿Qué es gerencia social?: definición de la categoría desde el análisis teórico- crítico*. Revista Prospectiva / Universidad del Valle / 2004 / N° 9
- Forero, F. (2008) *Modelos gerenciales y técnicas modernas*. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/2008/07/modelosgerenciales-y-tecnicas-modernas.html>
- Forero, F. (1967) *The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing.
- Galeano, M. (2004), *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Medellín. Fondo editorial universidad EAFIT
- Gallego, R. (1996). *Discurso sobre constructivismo*. Mesa Redonda Magisterio
- González, E. (2022). *Praxeología onto epistémica de la gerencia social: un enfoque transformativo en las organizaciones venezolanas*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
- Guevara, R. (2016). *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?*
- Geilfus, F. (1997) *80 herramientas para el desarrollo participativo*. Costa Rica. IICA
- Jaramillo, C. (1994). *La Gerencia social una alternativa para el sector social*. Revista universidad EAFIT.
- Kliksberg, B. (2016). *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?* FCE - PNUD CLAD.
- Kliksberg, B. (1997). *Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves*. Revista venezolana de Ciencias Sociales. Vol.1, No. 1.
- Kliksberg, B. (2007). *La Gerencia Social*. Consultado: 25/06/2020. [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/gerencia\\_social.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/gerencia_social.html).
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales*, publicada en la Gaceta Oficial número 39.335 de fecha 28 de diciembre de ese año y que derogó la Ley de 2006.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal* (Sancionada el 17-05-05) Gaceta Oficial N° 38.204 del 08-06-05

- Ley Orgánica de la Administración Pública.* (2014). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.147, de fecha 18-11-2014. Caracas.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.* Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario de fecha, 21 de diciembre de 2010
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.* (1981). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2.818, de fecha 01-07-1981. Caracas.
- Márquez, A. (2007). *Atributos de la Gerencia Social.* Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A. C. México.
- Martínez, M. (2013). *El pensamiento sistémico.* *Revista Conciencia Activa, No. 1.*
- Martínez, M. (2009). *Una Metodología Fenomenológica para la Investigación Psicológica y Educativa.* *Anthropos, 6,* 110-134.
- Martínez, M. (2000). *Enfoque Sistémico y Metodología de la Investigación.* *Anthropos, 16,* 43-56.
- Martínez, M. (1983). *El método Hermenéutico-dialéctico en las Ciencias de la Conducta.* *Anthropos, 18,*85-111.
- Martínez, M. (1993). *La etnografía como alternativa de investigación científica. Simposio Internacional de Investigación Científica: una Visión Interdisciplinaria.* Bogotá.
- Martínez, M. (1993c). *El Paradigma Emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica.* Barcelona: Gedisa. Universidad de Carabobo.
- Martín N. y Castro, A. (2007) *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass.* *Univ. Psychol. vol.6 no.3* Bogotá.
- Méndez, H. (2022). *Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas.* *Revista Científica CIENCIAEDUC.* Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela.
- Midgley J. (1995) *Desarrollo Social.* Universidad Politécnica de Madrid.
- Monasterio, D. (2020). *La praxis gerencial en el dominio de lo público. Desafíos pendientes en la Venezuela actual.* Instituto de Investigaciones Económicas y

## Sociales

- Moreno, M. (1995). *La Gerencia Social: herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales en el umbral del siglo XXI*. Revista Costarricense de Trabajo Social. <https://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/148>
- Morera, N. (1995) *La Gerencia Social: herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales en el umbral del siglo XXI*. Ts.ucr.ac.cr.
- Navarro, A (1997). *Gerencia Social: un nuevo paradigma de la gerencia*. Revista Costarricense de Trabajo Social.
- Ortiz, A. (2012) *Conceptos de la gerencia social en América Latina*, Corporación Universitaria. Minuto de Dios. Costa Rica
- Oszlak, O. & Donnell, G. (1976). *Estado y políticas estatales en América latina: hacia una estrategia de investigación*. Documento CEDES-CLACSO.
- Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025* Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 6.442 (Extraordinaria), de fecha abril 3 de 2019.
- PNUD (2019). Informe sobre Desarrollo Humano 2019. Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI. One United Nations Plaza Nueva York, NY 10017 [www.undp.org](http://www.undp.org)
- Parsons, T. (1976). *El sistema social* (J. Jiménez Blanco y J. Cazorla Pérez, Trads.). Madrid, España: Biblioteca de la Revista de Occidente.
- Pinho, M. (2016), “*Los Consejos Comunales y la Gerencia Social Comunitaria*”. (Artículo Arbitrado). Revista de Investigación, Apuntes Universitarios Vol. VI. No. 1. Universidad Peruana Unión San Martín, Perú.
- Repetto, F. (2005). *Una mirada política sobre la implementación y el desarrollo social*. Mineo INDES
- Repetto. (2005) *Retos para la coordinación de la política social: Los casos de la descentralización y la intersectorialidad*. Banco Interamericano de Desarrollo. BID
- Ricœur, G, J. Paul (2008). *Hermenéutica y acción*. Buenos Aires: Disponible en: Prometeo libros. <http://ricoeur.pitt.edu/ojs/ricoeur>.

- Robles, M. (2012) *Política Pública*. Siglo XXI Editores.
- Rojas, C. (2018). *Gerencia social y creación de valor público: Aplicado a la Empresa Nacional de Minería*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas Y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Aljibe.
- Salazar, I. (2004). *El paradigma de la complejidad en la investigación social*. Educere, vol. 8, núm.24 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela
- Sánchez, A. (2017) *Empoderamiento, liberación y desarrollo humano*. Ed. Psychosocial Intervention.
- Senge, Peter (1993). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en una Organización Inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Juan Granica.
- Silva, C. y Loreto, M. (2004) *Empoderamiento. Proceso, Nivel y Contexto*. SicELO. Psyche Santiago, Vol.13 No, 1. Chile
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía. Colombia.
- Valera, L. y Alvarado, J. (2019). *Post humanismo e Hibridación*. Rev. Pensamiento No. 75 (307-319)
- Vargas, X. (2012). *Investigación Cualitativa*. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=\\_sY4FnT7lBQ](https://www.youtube.com/watch?v=_sY4FnT7lBQ). [Consulta: 2021, abril 3)
- Vera, L. (2020) *Propuesta de una Macroeconomía Socialista responsable*.
- Villavicencio, J. (2020). *Gerencia social aplicada a la política Pública*. Universidad de Los Andes.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

Mi nombre es Glorimar Guedez, participante del doctorado de Gerencia Avanzada de la UNELLEZ, me encuentro en el proceso de recolección de la información de la investigación titulada GNOSEOLOGÍA DE LA GERENCIA SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOCIAL EN EL CONTEXTO VENEZOLANO.

En consecuencia, requiero de su valiosa experiencia, que a través de la entrevista semiestructurada me ofrezca su opinión acerca de los asuntos tratados, apreciando su colaboración para el logro del propósito de la investigación. La información obtenida tiene carácter de confidencialidad y resguardo de su identificación. Así mismo precisamos de su consentimiento para la grabación de la información suministrada.

El paradigma de gerencia social y sus prácticas demandan la ruptura de esquemas mentales y organizacionales rígidos, esto en favor de instituciones que estimulen la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrenta la sociedad venezolana que clama el desarrollo social. Es pues, relevante conocer su opinión referente a los siguientes aspectos.

1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?
2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?
3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?
4. ¿Cuáles aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de gerencia social?
5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?
6. ¿Cuales considera que serían las posibilidades reales para conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?

<b>Informante Clave 1</b>
<b>Profesión:</b> Lcda en Sociología del Desarrollo
<b>Ubicación:</b> PDVSA
<b>Cargo:</b> Vicepresidenta del Comité Nacional de Familias Especiales de PDVSA
<b>Tiempo en el cargo:</b> 14 años

INFORMANTE CLAVE 1		
PREGUNTAS	RESPUESTAS	REF. AUTOR
<p><b>1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?</b></p>	<p>Pienso que la gestión pública demanda de mayor transparencia y participación ciudadana, no basta la innovación fundamentada en las tecnologías modernas, se requiere también de cambios tanto administrativos, como del capital humano, profesional y capacitado, de modo que se logre conformar una administración pública honesta, equitativa y efectiva que rinda cuentas, en fin, que se rija bajo la cultura de la eficiencia y beneficio social. No cabe duda, en la concepción moderna de la gestión pública, al lado de una sociedad participativa y emprendedora .donde lo más relevante sean los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridos por los ciudadanos, que permitirían un aprendizaje colectivo que logre el empoderamiento social o transformador , condición sine qua non para construir un Estado justo, equitativo con respeto a la dignidad de los venezolanos ,un Estado pleno de libertad y de derecho ; en estas condiciones se vislumbran los principios que catapultan la gestión pública orientada al desarrollo social</p>	<p>Márquez, M. (2007) Atributos de la gerencia Social.</p>
<p><b>2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?</b></p>	<p>La gestión social se trata de los procesos y prácticas que permiten asumir comprometidamente la responsabilidad por el desempeño de un sistema que promueva un desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. Bajo esta perspectiva, la tarea de la gerencia social consiste en garantizar la creación de valor público, que debe contribuir significativamente a los cuatro fines fundamentales: reducción de la desigualdad, minimización de la pobreza, afianzamiento del Estado democrático, Fortalecimiento de la participación ciudadana. Por tanto, la naturaleza de la gerencia social es estratégica, enfocándose en el logro de los resultados valiosos y gestionando estrategias para garantizar un progresivo desarrollo social, sin embargo en la actualidad no se observan cambios positivos ni en la economía social ni en los sistemas públicos que conduzcan a una transformación social conducente a un significativo desarrollo social, el país continua siendo eminentemente dependiente de la renta petrolera.</p>	<p>Ortiz, A. (2012) Conceptos de la Gerencia Social en América Latina</p>
<p><b>3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?</b></p>	<p>Cada vez se hace más necesario articular lo económico y lo social, vencer esquemas mentales y estructuras organizativas rígidas para llegar a la conformación de una gerencia flexible, adaptable, que posibilite gerenciar el sector social mediante redes interinstitucionales y estructuras organizacionales innovativas que potencien la inversión en el sector social y contribuyan al mejoramiento de los índices de Desarrollo humano.</p> <p>Cabe pensar, que en un nuevo Estado debe responder a una cultura y un paradigma de desarrollo humano sostenible. Es decir sus políticas, sus recursos, sus instituciones y las personas que lo integran deben utilizar el conocimiento, la tecnología y sus habilidades en políticas, programas, proyectos para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, sobre todo aquellos que refieren a la deuda social.</p> <p>La gerencia social como paradigma en construcción ofrece una nueva visión para gestión pública que por supuesto demanda de la incorporación de factores como la participación ciudadana, un nuevo marco legal, economía social y muchos más que permitan su instrumentación.</p>	<p>Jaramillo, C. (1994) Gerencia Social: una alternativa para el sector social</p>

<p>4. ¿ Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de gerencia social?</p>	<p>La construcción e implementación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública, implica impulsar un proceso de modernización del Estado, en cuya agenda, el sector social debe ocupar un lugar preponderante dentro de las prioridades de las agendas gubernamentales del país, así también se quiere mantener o mejorar la gobernabilidad de nuestros sistemas políticos. La modernización del sector social debe, entre otras cosas, caracterizarse por ser: democratizador, descentralizador y promotor de la participación ciudadana real en la toma de decisiones y el control ciudadano sobre la gestión pública. Eso representa un reto.</p>	<p>Jaramillo, C. (1994) Gerencia Social: una alternativa para el sector social</p>
<p>5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?</p>	<p>Ante ello, surgen algunas cuestiones relacionadas con las consecuencias de este nuevo paradigma. Como por ejemplo la situación resultante del Estado de Derecho de acuerdo a cómo los sistemas constitucionales democráticos regulan sus principios regulatorios, en relación al principio de legalidad. Lo que corresponden a la esencia misma del funcionamiento de la Administración pública en las condiciones que impone nuestro sistema político y constitucional. Sin embargo, el ámbito privado se le ha adelantado en casi todos los aspectos de la modernización administrativa (especialmente en las técnicas de gestión y de innovación tecnológica), a la teoría y praxis pública que debe tomar al marco jurídico público como núcleo esencial de su práctica. Todo indica que, sin desarrollar jurídicamente los principios constitucionales del Derecho administrativo a este respecto, no es posible encauzar efectivamente la implementación de la gerencia social. Resulta para ello esencial considerar que el reconocimiento al pluralismo y la participación ciudadana, por una parte, y el fin de cohesión social de la actividad pública, por otra, constituyen bases constitucionales de ese marco jurídico que evitan incumplir los objetivos dispuestos por el Estado</p>	<p>Mendoza, D. (2018) Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales.</p>
<p>6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para la conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?</p>	<p>El nuevo paradigma de gerencia pública, pasa por una ruptura epistemológica y cultural del paradigma burocrático, que implica pasar de la cultura del memo y del yo mando, yo ordeno y yo controlo, a una gerencia sinérgica de trabajo en equipo dirigido por líderes sociales, en organizaciones diseñadas de tal manera que existan condiciones para la innovación, el cambio y la creatividad y en la cual existan condiciones para el surgimiento de verdaderos líderes organizacionales. Debe ser ésta una gerencia adaptativa, que promueva el pensamiento estratégico en todos los miembros de la organización, con una estructura organizacional flexible y centrada en el beneficiario de las políticas públicas. Esto pasa por muchos cambios y transformaciones que aún están por verse.</p>	<p>López, R.; Sánchez, M. y Guevara, V. Enfoque contextualizado de la gerencia en la Administración pública venezolana</p>

<b>Informante Clave 2</b>
<b>Profesión:</b> Lcdo. Sociología del Desarrollo
<b>Ubicación:</b> PDVSA
<b>Cargo:</b> Gerente Desarrollo Social
<b>Tiempo en el cargo:</b> 6 años

INFORMANTE CLAVE 2		
PREGUNTAS	RESPUESTAS	REF. AUTOR
1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?	Considero que la gerencia social tiene como esencia aportar los elementos fundamentales para el desarrollo social, visto desde la óptica de la participación ciudadana, lo cual solo se logra con el fortalecimiento de las organizaciones sociales, ganar empoderamiento en su propio entorno, en una mancomunada acción colectivas; partiendo de las particularidades sociales y culturales, costumbres y tradiciones compartidas generan sentido de identidad, por tanto, facilitan la convivencia y fortalecen el concepto de ciudadanía en el medio socio-cultural. Esta concepción representa un cambio en la gestión pública y es que ya se siente la necesidad de un nuevo modelo de gestión social incluyente que dé respuestas a la población en dirección al desarrollo social	Márquez, M. (2007) Atributos de la gerencia Social.
2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones al desarrollo social?	Yo creo que, aun cuando las redes permiten una fuerte interrelación para el diseño de políticas públicas, pues se construyen como un espacio para compartir el trabajo, plantear estrategias y políticas y evaluar problemáticas regionales de trascendencia mundial, además que posibilitan acercamientos a las distintas categorías de un mismo problema desde una perspectiva interdisciplinaria, y transdisciplinaria, ya que en ellas participan diferentes tipos de actores y se maneja una gran variedad de ámbitos de información. El desarrollo social para su avance, demanda de un liderazgo social efectivo, de mucha creatividad e innovación y mayor independencia del mandato político y mayor consideración a la gestión social, descentralización y empoderamiento de las comunidades.	Ortiz, A. (2012) Conceptos de la Gerencia Social en América Latina
3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?	La gerencia social representa búsqueda de la equidad, la participación ciudadana, la comprensión estratégica y constructivista de las organizaciones prestadoras de servicios sociales, así como exige un perfil gerencial que conjuga valores como el compromiso, la responsabilidad y a la justicia social, con la rigurosidad del conocimiento para innovar y gestión de los servicios a través de políticas, programas y proyectos sociales ejecutados con efectividad y supone que el Estado debe contribuir al crecimiento social, mediante la implementación de la formación en gerencia social, pues en las universidades debe multiplicarse la creación de diplomados, especializaciones y maestrías en gerencia social, hecho fundamental en la búsqueda de la eficiencia en la conducción eficiente de políticas públicas.	Ortiz, A. (2012) Conceptos de la Gerencia Social en América Latina
4. ¿Cuales aspectos considera obstáculos en la construcción del nuevo paradigma de gerencia social?	La política social se maneja a través de las misiones sociales que controla el Estado, mediante un proceso centralizado y complejo que ofrece pocas o ninguna oportunidad de opiniones divergentes. En consecuencia la gerencia social debe enfocarse en generar espacios de promoción y difusión del significado de este enfoque de gestión social, pues existe la tendencia confundir cualquier praxis social y gestión social con las concepciones de este nuevo enfoque de gestión pública: Gerencia Social.	Jaramillo, C. (1994) Gerencia Social: una alternativa para el sector social
5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?	El entramado jurídico vigente está en consonancia con las políticas públicas actuales; los servidores sociales de la administración distan de la dimensión humanista, sombreado la burocracia, debilitamiento en la escala de principios y valores éticos como servidores públicos., que imposibilitan el paradigma emergente de gerencia social.	Mendoza, D. (2018) Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales.
6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?		Mendoza, D. (2018) Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales.

<b>Informante Clave 3</b>
<b>Profesión:</b> Lcdo. Sociología del Desarrollo. Unellez / MSc. Ciencia de la Educación Superior mención Docencia Universitaria. UNELLEZ.
<b>Ubicación:</b> PDVSA
<b>Cargo:</b> Superintendente
<b>Tiempo en el cargo:</b> 3 años

<b>INFORMANTE CLAVE 3</b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>REF. AUTOR</b>
1. ¿Cómo percibe el desempeño de la gestión pública con base al desarrollo social?	El desempeño de la gestión pública lo percibo muy débil, poco efectivo y sin capacidad de respuestas que satisfagan las exigencias de los ciudadanos, aun en las estructuras, no se define con exactitud un propósito de crecimiento económico y social, mucho menos, parecen estar alineadas en su desempeño al desarrollo social.	Vegas, H. Participación y Gestión Pública: un Enfoque reflexivo desde el contexto local
2. ¿Cuáles considera los mayores logros y limitaciones referidos al desarrollo social?	En cuanto a los logros pudiéramos expresar, el nivel de anhelo o aspiración que se da en el seno comunitario, aquellos pocos elementos insertos del desarrollo social. Una limitación, tal vez relevante, es la ausencia o carencia de políticas públicas que vayan en la misma dirección de crecimiento económico y social en que transita el desarrollo social, deberán darse muchos cambios sociales fundamentales, que no se visualizan aun.	ENCOVI (2020)
3. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?	Mientras se ejecute todo el universo instrumentario en el mismo vértice, en el mismo orden, con la debida sinergia social, el paradigma seria exitoso. Una gerencia social, donde las políticas públicas que involucren a la comunidad, como coparticipe de los cambios para su transformación. El modelo actual no se muestra efectivo ni ofrece respuestas a la realidad social del país.	Ortiz, A. (2012) Conceptos de la Gerencia Social en América Latina
4. ¿Qué opinión le merece la instrumentación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública y social?	Falta de políticas públicas efectivas / Ausencia del sentir social / Desconocimiento de estructuras del entorno social comunitario / Falta de valores / Ausencia de motivación / Intereses particularistas.	Jaramillo, C. (1994) Gerencia Social: una alternativa para el sector social
5. ¿Considera que el marco jurídico que rige la gestión pública es congruente con el nuevo paradigma de gerencia social?	Depende, Las leyes existen, el detalle es que las estructuras lo asuman con un rol imperante y que se ejecuten, tal y como se establece en la norma, que no queden en papel, ahí es donde entran los obstáculos que hacen de un paradigma inviable	Roman, V. (2020) La gerencia en el Estado democrático social de derecho y justicia
6. ¿Cuáles considera que serían las posibilidades reales para conformación de la gerencia social como nuevo paradigma de gestión pública?	Todo entorno social es único, invaluable, por eso se debe valorar, tomando en cuenta sus actores, cumpliendo a cabalidad las leyes, interactuando con la mayor disposición e involucrándose directamente como un ser integrador y dejando de lado intereses particularistas, intereses de índole político, en busca de la mayor suma de felicidad posible para el colectivo. La gerencia social contempla estos atributos, pero no están dadas las condiciones para su implementación, no existe posibilidad de dialogo en cuanto a gestión de las misiones sociales.	López, R.; Sánchez, M. y Guevara, V. Enfoque contextualizado de la gerencia en la Administración pública venezolana