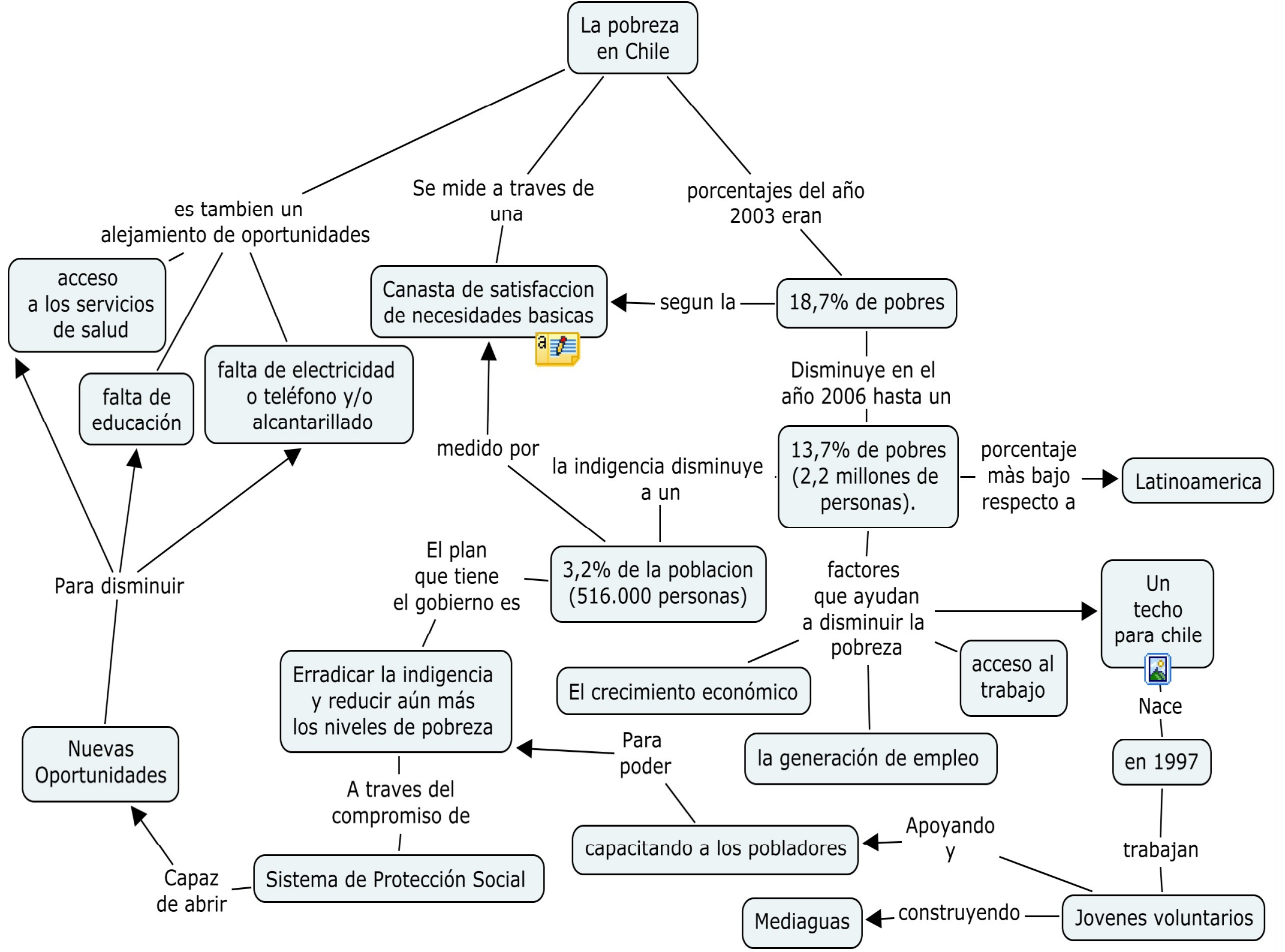


GERENCIA SOCIAL

Dr. Diego Salazar Rojas, PhD



Objetivos minsal chile

- ☐ Disminuir la brecha de inequidad en salud entre los distintos grupos sociales y según distribución geográfica.
 - ☐ Fomentar desarrollo humano y cohesión social.
 - ☐ Poner énfasis en bienestar y calidad de vida de la población.
 - ☐ Ampliar el enfoque hacia políticas de salud integrales.
 - ☐ Trabajar con otros sectores.
-

Umbrales

http://www.superacionpobreza.cl/EditorFiles/File/Umbrales%202009/UMBRALES_SOCIALES.pdf

El perfeccionamiento / mejoramiento de las políticas sociales orientadas a la superación de la pobreza de las comunidades que se ven afectadas por dicha situación, exige que se valoren y reconozcan sus propias opiniones, valoraciones y percepciones en las fases de diseño, implementación y evaluación de las políticas y programas específicos. Estos dispositivos pueden favorecer sustantivamente, la pertinencia, adaptabilidad y aceptabilidad de las políticas y programas incrementando sus impactos.

La participación permite la movilización y reconocimiento de recursos propios, la creación, ejercitación y renovación de capacidades de desarrollo y la autonomización progresiva de las personas, familias y comunidades para que emprendan sus propias estrategias de desarrollo.

La gestión pública tiene por objeto
el comportamiento
de redes de organizaciones
y proporciona el marco de valores
e instituciones
en las que operan las organizaciones
a nivel micro

La comprensión de que somos observadores
y por tanto no hay “una” realidad, sino múltiples,
tantas como observadores existan
y que el comportamiento de un sistema dependerá
de ***cómo se conecten las partes,***
más que de cuáles sean esas partes del sistema,
tiene su respuesta en una nueva manera de organizar
un sistema de salud:
la autogestión en redes.
El sistema de salud debe ocuparse de los vínculos,
de los procesos internos y de las influencias del entorno.

Producción social de la salud

<http://www.equidad.cl/biblioteca/formador-de-formadores/modulo-3/Perspectiva%20Territorial%20para%20las%20Acciones%20en%20Salud.pdf>

Pensar anticipadamente, planear e intencionar lo que deseamos que pase, se convierte en un desafío por asumir a través de la prospectiva.

Podemos influir en la salud de las personas, desde la acción del sector salud mismo o desde la influencia en las condiciones que originan la necesidad de dicha acción.

Esta última opción es la más sustentable porque da cuenta de la función o proceso de producción de salud

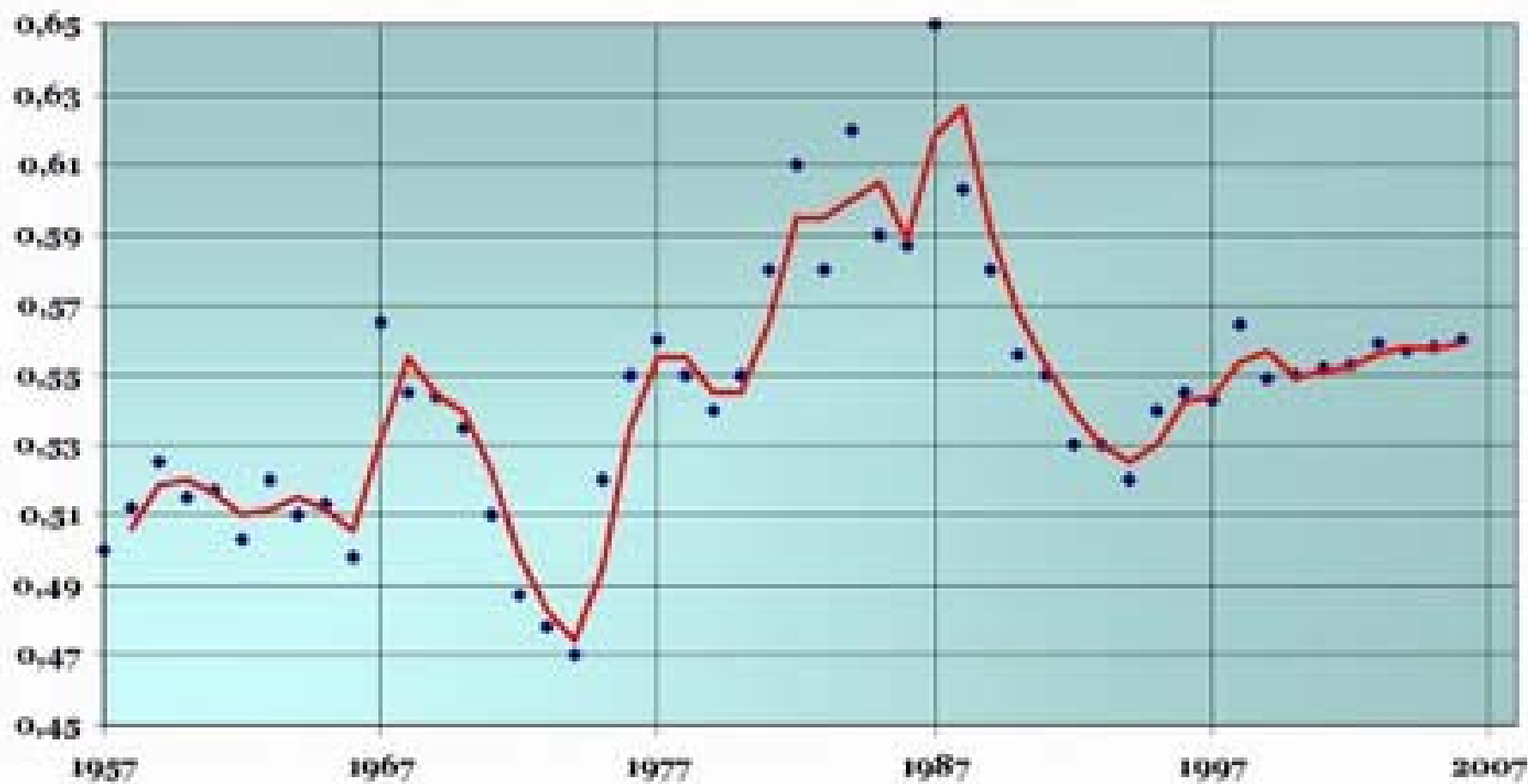
A esta labor debe dársele relevancia, porque es la que provoca, induce y condiciona la salud y la enfermedad y la respuesta social frente a ella.

El valor público se refiere al valor creado por agencias que proveen servicios públicos mediante leyes, regulación, bienes, servicios y otras acciones. Este concepto provee un criterio para evaluar el desempeño de las políticas y agencias públicas, así como de la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y la selección de los sistemas apropiados para su suministro. Para que algo tenga valor no basta con que los “clientes” o beneficiarios directos digan que es deseable, solo tendrá valor si los ciudadanos colectivamente consideran que el aporte de dicha intervención es valiosa para la sociedad.

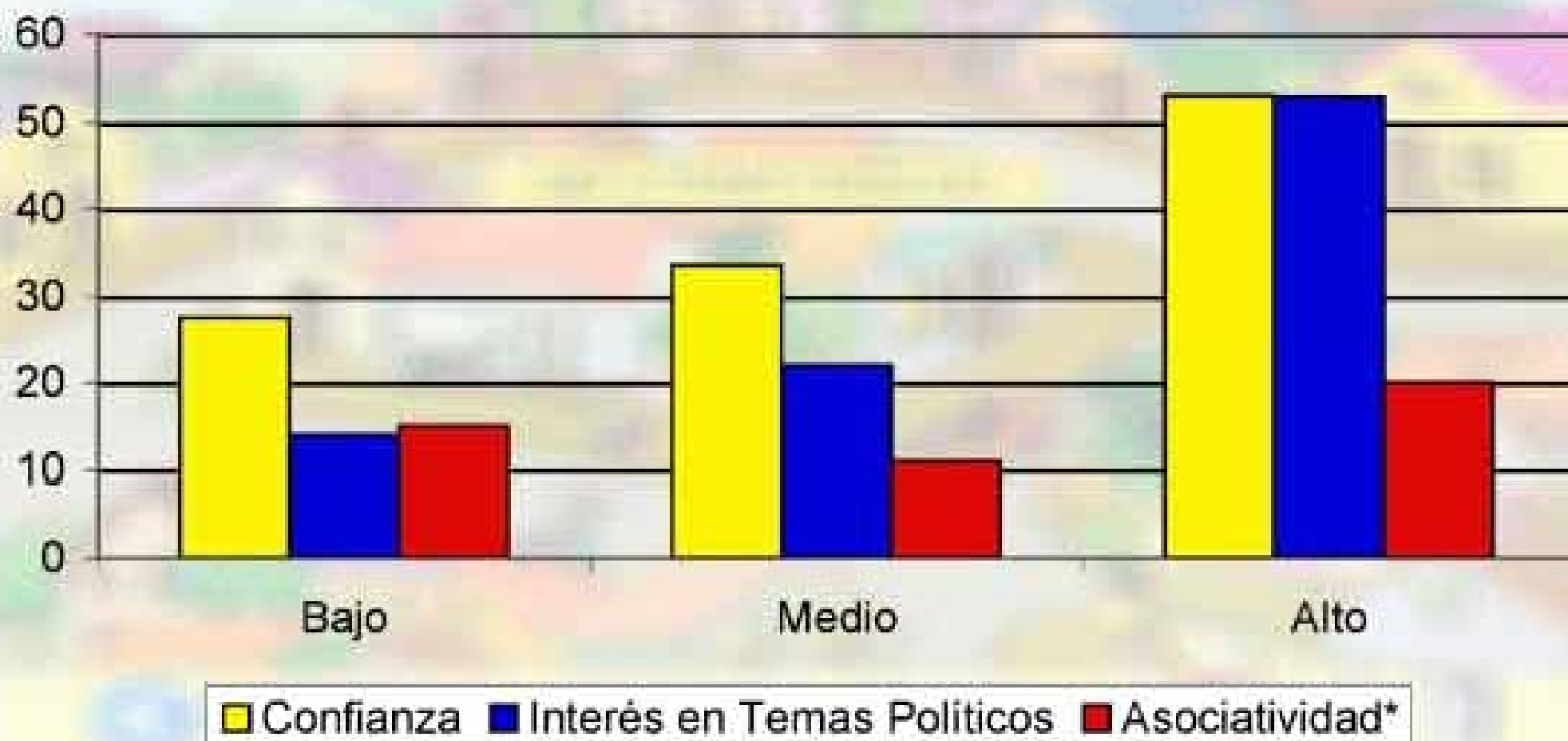
Se genera valor público cuando:

1. Se dan respuestas pertinentes a problemas relevantes para los clientes, beneficiarios y ciudadanos buscando efectividad para el desarrollo.
 2. Se generan nuevas oportunidades para generaciones actuales o futuras.
 3. Se establecen procesos que construyen comunidad, ciudadanía, democracia y capital social.
 4. Se desarrollan procesos de rendición de cuentas a los gobernantes y a la sociedad.
-

Coeficiente de Gini para Chile 1957 - 2007



Chile: negativa distribución de capital social
(porcentaje basado en encuesta)





La gestión eficiente, responsable,
controlada democráticamente y ejecutada
desde marcos organizativos flexibles requiere
de un perfil gerencial nuevo:

más conductor que administrador
atento a las circunstancias cambiantes
que desarrolle capacidades de liderazgo
que promueva el trabajo en equipo
que asuma una gestión estratégica redes
que favorezca la participación
y el control de los ciudadanos-usuarios

KLICKSBERG

http://vinculando.org/documentos/gerencia_social1.html

- La concepción de que la inversión social es imprescindible para avanzar un desarrollo sostenido tiene fuertes cimientos en la realidad histórica de nuestros días. Su práctica ha sido central en los éxitos de algunos de los países de mayor desarrollo reciente.

 - Probablemente uno de los mayores desafíos abiertos ante América Latina a fin de este milenio, es movilizar para el enfrentamiento de esta problemática crucial una inversión social sostenida manejada con modelos de gerencia social de avanzada.
-

-
- Kliksberg:
 - “la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.”
-

GESTION TERRITORIAL

<http://www.equidad.cl/biblioteca/formador-de-formadores/modulo-3/Perspectiva%20Territorial%20para%20las%20Acciones%20en%20Salud.pdf>

La elaboración de un plan territorial para la acción en salud, implica, desde la autoridad sanitaria diseñar un escenario prospectivo sobre un determinado territorio, que identifique las variables que influyen o podrían influir sobre él actualmente o en el futuro. Variables políticas, económicas, sociales o culturales, tecnológicas, ecológicas y demográficas. Con ellas construir un mapa de relaciones o vínculos. Los puntos de mayor confluencia serán aquellos que deben estar presentes en las acciones planificadas o, si estos no son susceptibles de acciones del sector, entonces servirán para detectar las alianzas principales que será necesario establecer para la factibilidad de lo planificado.

La Gerencia Social es una estrategia
que se basa en los criterios
de la equidad, la eficacia, la eficiencia
y la sostenibilidad,
que permite orientar
la toma de decisiones,
las acciones por seguir
y el seguimiento y evaluación de los resultados

Gerencia + políticas + desarrollo

http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia%20Social/Generalidades/Qu%C3%A9%20es/qu%C3%A9_es_gerencia.asp

La Gerencia Social trasciende la rentabilidad económica la rentabilidad social.

La gerencia social no debe ser solamente una preocupación por la distribución equitativa del ingreso, sino también por la distribución equitativa del conocimiento.

- En tal sentido, una forma de esquematizar el enfoque de la gerencia social es entenderlo como la intersección de al menos tres vertientes temáticas distintivas: la gerencia pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo social.
-

Causar CAP

http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia%20Social/Generalidades/Qu%C3%A9%20es/que_es_gerencia.asp

Se trata de un enfoque que se instala en el plano de la acción y en el del conocimiento. En el primer caso, implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional. A su vez, al nivel del conocimiento recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce interdisciplinario.

Gestión del conocimiento

http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia%20Social/Generalidades/Qu%C3%A9%20es/que_es_gerencia.asp

- las políticas sociales, y más específicamente la gestión y las prácticas gerenciales se constituyen en objeto de análisis, de reflexión y de intervención
 - la gerencia social a través de la articulación de los estudios de políticas públicas, la gerencia pública y el desarrollo social, genera una dimensión propia que trasciende los ámbitos tradicionales de injerencia.
-

SINERGIA

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1608&Itemid=91

- ❑ los programas y proyectos de la organización deben manejarse en forma integrada. La práctica de los proyectos sociales fue por muchos años marcadamente “sectorial” y los nuevos enfoques gerenciales dan cuenta de la necesidad de una visión más sinérgica y de una comprensión más integral.
 - ❑ Ello tiene implicancias directas en términos de acción. “En lugar de proteger las fronteras de un proyecto respecto a otro se hace imprescindible por lo contrario lograr mayor efectividad final, explorar las interconexiones y formular diseños de trabajo a partir de esa visión integral”, así lo destaca B. Kliksberg en “Hacia un Gerencia Social Eficiente”, documento que analiza la gerencia social desde el Estado.
 - ❑ Sin duda, el desarrollo de capacidades para hacer gerencia sinérgica en lo social, en las organizaciones de la sociedad civil aparece como una de las oportunidades mayores para aumentar la eficiencia y el impacto de los proyectos sociales.
-

capital social es la capacidad que tiene un grupo humano de emprender acciones colectivas que redunden en beneficio de todos los sus miembros.

El concepto se extiende al campo del diseño y la gestión de las políticas sociales.

Por lo tanto se considera viable generar y acumular capital social a partir de proyectos específicos en un período de tiempo razonable.

Se postula que la tarea del gerente social en este campo es la de contribuir al logro de una relación virtuosa entre el capital social grupal y el capital social comunitario.

Teniendo el espacio local como la unidad básica por excelencia en donde se desarrollara el capital social.

Altruismo + solidaridad

Se estará en presencia del capital social comunitario cuando una comunidad, es decir un grupo de personas más allá de sus grupos inmediatos de referencia, ha desarrollado y fortalecido la capacidad de llevar a cabo acciones colectivas por el bien de la comunidad en su conjunto, independientemente del efecto que éstas acciones tienen sobre los individuos que la conforman.

El capital social adquiere características de un bien público puro, pero sin obligación de uso, en la medida de que esta capacidad comunitaria beneficia a todos sin considerar el aporte personal que un individuo ha hecho a la aparición e incremento del capital social comunitario.

Diversidad complementaria

un grupo exclusivamente conformado por individuos en situación de pobreza y escasos contactos con otros grupos sociales, tendrá una capacidad limitada para poner en funcionamiento redes de reciprocidad que les faciliten recursos para superar la situación de carencia.

KLICKSBERG

http://vinculando.org/documentos/gerencia_social1.html

- La experiencia internacional reciente demuestra que una de las mejores posibilidades de mejorar la gestión social, se halla en la movilización de "las promesas de la participación" en la formulación, implementación, y evaluación de la misma. El tema ha atraído la atención de los principales organismos internacionales de financiamiento, y tanto el Banco Mundial como el BID han abierto amplias líneas de análisis, información y trabajo en derredor del mismo. Asimismo aparece como un aspecto crucial en la propuesta de Desarrollo Humano presentada por todo el sistema de Naciones Unidas.
-

-
- Uno de los aspectos básicos de la revalorización de la participación en curso es la constatación de las estrechas correlaciones entre la meta de Autosustentación@ de los programas sociales que orienta a la cooperación técnica internacional actualmente, y el grado de participación real de una comunidad asistida. El aumento de este orden de participación claramente contribuye a hacer crecer las posibilidades de autosustentación de los programas.
-

COMPLEJIDAD

- ❑ Las características de los programas sociales con una alto grado de "variedad" en las situaciones emergentes, y con márgenes significativos de impredecibilidad, exigen un estilo gerencial que estreche el contacto con la realidad, capte las "señales" de la misma, practique las transformaciones necesarias en las programaciones previas, y responda en el "timing" acelerado que se requiere.
 - ❑ Ese estilo implica un cambio de fondo en la tradicional separación entre planeación y acción. En la gerencia adaptativa ambos momentos se acercan al máximo posible. Se prevé, actúa, retroalimenta la previsión sobre la marcha, y actúa nuevamente, en casi una unidad fusionada.
-

GERENCIA SOCIAL INDES

<http://gerenciasocial.files.wordpress.com/2007/01/gerencia-social-indes.pdf>

La GS-I se compromete con cuatro fines fundamentales:

- ☐ • Reducción de la desigualdad
- ☐ • Reducción de la pobreza
- ☐ • Fortalecimiento de estados democráticos
- ☐ • Fortalecimiento de ciudadanía

Para alcanzar estos fines,

la GS-I favorece una gestión enfocada en los resultados,
cuyos criterios guía serán

la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad.

ACTION RESEARCH

http://images.google.cl/imgres?imgurl=http://wpcontent.answers.com/wikipedia/commons/thumb/c/c5/Systems_Model_of_Action-Research_Process.jpg/450px-Systems_Model_of_Action-Research_Process.jpg&imgrefurl=http://www.answers.com/topic/organization-development&usq=__i8NseWS-FH4TqcsNhOhRkvbrCGw=&h=235&w=450&sz=26&hl=es&start=80&sig2=HybVpHQyqgk-xaMSoCFHeg&tbnid=kmAgXSo9m_UC9M:&tbnh=66&tbnw=127&prev=/images%3Fq%3D%2522SOCIAL%2BMANAGEMENT%2522%26as_st%3Dy%26ndsp%3D20%26hl%3Des%26sa%3DN%26start%3D60&ei=nB7sSoPnG9KUtgeB9YxE

- ❑ Wendell L French and Cecil Bell define organization development (OD) at one point as "organization improvement through action research". If one idea can be said to summarize OD's underlying philosophy, it would be action research as it was conceptualized by Kurt Lewin and later elaborated and expanded on by other behavioral scientists. Concerned with social change and, more particularly, with effective, permanent social change,
-

Axiom: action changes people

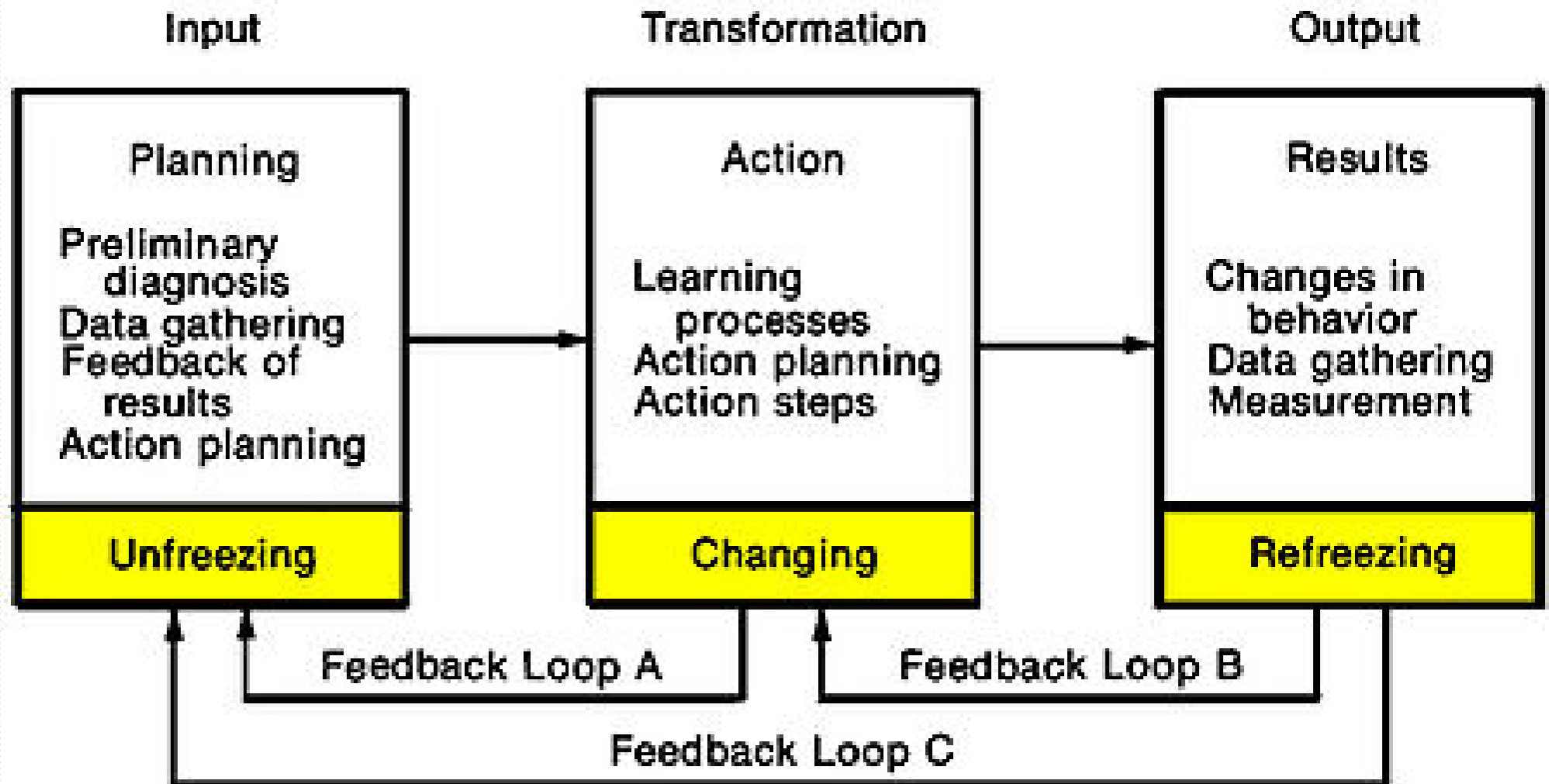
- Lewin believed that the motivation to change was strongly related to action: If people are active in decisions affecting them, they are more likely to adopt new ways. "Rational social management", he said, "proceeds in a spiral of steps, each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of action"
-

Action research = planned change

- ❑ ACTION RESEARCH is planned change through action. Action research is a cyclical process of change.
 - ❑ The cycle begins with a series of planning actions initiated by the client and the change agent working together. The principal elements of this stage include a preliminary diagnosis, data gathering, feedback of results, and joint action planning.
 - ❑ In the language of systems theory, this is the input phase, in which the client system becomes aware of problems as yet unidentified, realizes it may need outside help to effect changes, and shares with the consultant the process of problem diagnosis
-

KURT LEWIN

http://images.google.cl/imgres?imgurl=http://wpcontent.answers.com/wikipedia/commons/thumb/c/c5/Systems_Model_of_Action-Research_Process.jpg/450px-Systems_Model_of_Action-Research_Process.jpg&imgrefurl=http://www.answers.com/topic/organization-development&usg=__i8NseWS-FH4TqcsNhOhRkvbrCGw=&h=235&w=450&sz=26&hl=es&start=80&sig2=HybVpHQyqgk-xaMSoCFHeg&tbid=kmAgXSo9m_UC9M:&tbnh=66&tbnw=127&prev=/images%3Fq%3D%2522SOCIAL%2BMANAGEMENT%2522%26as_st%3Dy%26ndsp%3D20%26hl%3Des%26sa%3DN%26start%3D60&ei=nB7sSoPnG9KUteB9YxE



Interventions

http://images.google.cl/imgres?imgurl=http://wpcontent.answers.com/wikipedia/commons/thumb/c/c5/Systems_Model_of_Action-Research_Process.jpg/450px-Systems_Model_of_Action-Research_Process.jpg&imgrefurl=http://www.answers.com/topic/organization-development&usg=__i8NseWS-FH4TqcsNhOhRkvbrCGw=&h=235&w=450&sz=26&hl=es&start=80&sig2=HybVpHQyqgk-xaMSoCFHeg&tbnid=kmAgXSo9m_UC9M:&tbnh=66&tbnw=127&prev=/images%3Fq%3D%2522SOCIAL%2BMANAGEMENT%2522%26as_st%3Dy%26ndsp%3D20%26hl%3Des%26sa%3DN%26start%3D60&ei=nB7sSoPnG9KUtgeB9YxE

- ❑ There are many possible intervention strategies from which to choose in order to bring change about. Several assumptions about the nature and functioning of organizations are made in the choice of a particular strategy. Beckhard lists six such assumptions:
 - ❑ The basic building blocks of an organization are groups (teams). Therefore, the basic units of change are groups, not individuals.
 - ❑ An always relevant change goal is the reduction of inappropriate competition between parts of the organization and the development of a more collaborative condition.
 - ❑ Decision making in a healthy organization is located where the information sources are, rather than in a particular role or level of hierarchy.
 - ❑ Organizations, subunits of organizations, and individuals continuously manage their affairs against goals. Controls are interim measurements, not the basis of managerial strategy.
 - ❑ One goal of a healthy organization is to develop generally open communication, mutual trust, and confidence between and across levels.
-

Participation changes people

- ❑ People support what they help create. People affected by a change must be allowed active participation and a sense of ownership in the planning and conduct of the change.[3]
 - ❑ Interventions range from those designed to improve the effectiveness of individuals through those designed to deal with teams and groups, intergroup relations, and the total organization.
 - ❑ There are interventions that focus on task issues (what people do), and those that focus on process issues (how people go about doing it).
 - ❑ Finally, interventions may be roughly classified according to which change mechanism they tend to emphasize: for example, feedback, awareness of changing cultural norms, interaction and communication, conflict, and education through either new knowledge or skill practice.[10]
-

EJEMPLO CASO
GERENCIA SOCIAL
PERÚ

<http://preval.org/documentos/2203.pdf>

mesa

El caso se desarrolla en el marco de las actividades de la Mesa de Comunidades Saludables de Villa El Salvador (La Mesa), espacio interinstitucional y plural formado por vecinos, instituciones públicas y privadas que trabajan en dicho distrito. La Mesa tiene un carácter deliberativo y de coordinación de acciones y proyectos, representa también una forma de control ejercido por los ciudadanos participantes sobre las entidades públicas que la conforman. En ese sentido, podríamos inscribir esta experiencia como una de control social, es decir, una experiencia en la que los ciudadanos se convierten en “controladores” de sus gobernantes (CLAD, 2000)

Este programa de control de gestión aparece a raíz del proyecto de una ONG, Fovida, la misma que introduce la idea en La Mesa.

Esta ONG usó dos argumentos centrales en el proceso de convencimiento:

- 1.-la necesidad de vigilar la calidad del agua, cuya calidad venía empeorando cada año
 - 2.-la necesidad de que los vecinos asumieran la responsabilidad de su vigilancia, dada la evidente inacción e inoperancia de las autoridades encargadas.
-

Villa el salvador: lima

Programa de control de gestión:
la ciudadanía vigila la calidad del agua
provista en camiones cisterna
en uno de los distritos más populosos de Lima.
Este programa permite la generación de capacidades
como un proceso continuo,
inextricablemente vinculado al aprendizaje,
en el que las capacidades
son tanto insumos como productos de la organización
El desarrollo de estas capacidades esenciales aparece
como un elemento vital para la sostenibilidad
del programa social
en el que los ciudadanos tienen un papel protagónico.

empoderamiento

la generación de capacidades es una función que se va desarrollando a lo largo de todo el proceso de gerencia (diseño, implementación y evaluación). Es una función transversal en la gerencia. La generación de capacidades es necesaria en el control de gestión para que éste pueda sostenerse y desarrollarse, aunque el propio proceso de implementación también va generando capacidades.

fovida

A inicios del año 2002, la ONG Fomento de la Vida
(en adelante Fovida)

logró incorporar

a la Mesa de Comunidades Saludables de Villa El Salvador
formada por la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador,
el Ministerio de Salud, ONGs y vecinos,

la idea de crear un sistema distrital de vigilancia de la calidad del agua
suministrada por camiones cisterna
a los asentamientos humanos del distrito.

La idea era crear un sistema distrital organizado y sostenible
con la participación de la población.

Capacidades de gestión

Las capacidades que se generan a través de la gerencia de un programa que implementa un sistema de control de gestión son variadas.

Hay capacidades técnicas, de conocimiento especializado, que permiten la realización de la función específica.

Están las capacidades organizacionales que permiten, por ejemplo, asignar funciones a cada uno de los actores dentro de la organización.

Y también están las capacidades ciudadanas, que tienen que ver con la apropiación de derechos, el reconocimiento de mecanismos de exigibilidad y su utilización efectiva, entre otras.

campaña

La campaña “Agua Segura” permitió la sensibilización de otros actores, de los ciudadanos usuarios y de los proveedores del servicio.

Las posibilidades de generación de valor a través de una campaña de difusión e información y de la difusión de la implementación del Sistema de Vigilancia, constituían una forma idónea de sumar a la construcción del valor público (Moore, 1998) sobre el cuidado del agua.

Capacitación para la participación

Las líderes ambientales, mujeres de Villa El Salvador que habían trabajado como promotoras voluntarias de salud desde hacía más de 20 años, fueron convertidas en “vigías” de la calidad del agua. Sin embargo, la vigilancia requería el dominio de ciertas habilidades y conocimientos, por lo que hubo que realizar actividades de capacitación. La capacitación se dio en varios niveles con el fin de llegar a todos los actores involucrados, incluyendo a los dueños y conductores de los camiones y a los usuarios.

Las vigías

Cuando las vigías ya estaban capacitadas, el sistema empezó a funcionar.

Las vigías se levantaban muy temprano para verificar la calidad del agua que repartían los camiones cisterna, mediante operativos de control.

Detenían los camiones y verificaban la cloración del agua

También supervisaban el cuidado del agua y su utilización en los hogares mediante visitas a los mismos. En este proceso,

Las vigías conversaban con los vecinos, difundían información sobre el agua y la importancia de su potabilidad.

Los vecinos, tanto como los camioneros, iban asumiendo en el proceso

nuevos compromisos relativos al uso y a la provisión del agua y recibían información sobre su mejor utilización

Como resultado de este proceso,
la contaminación del agua de los hogares disminuyó
de 94 por ciento en el 2001 a 73 por ciento en el 2002.
Sin embargo, las vigías encontraron que no existía
un procedimiento formal de control ni sanción
para los camiones cisterna que no cumplieran con los estándares de calidad del agua.
De poco servía que pararan el camión cisterna
si no había un mecanismo para exigir el cumplimiento de dichos estándares.
Las vigías, Fovida y el Ministerio de Salud, en coordinación
con la representante de la Municipalidad ante la Mesa,
insistieron en la aprobación de una ordenanza municipal que actualizaba
la reglamentación sobre la provisión de agua por camiones cisterna
en el distrito.
Dicha ordenanza fue aprobada y publicada en diciembre de 2003.

Ampliación de la capacitación

En agosto de 2002, Fovida, La Mesa y la Municipalidad de Villa El Salvador ya habían logrado una articulación eficiente de su trabajo.

Era necesario, lograr el compromiso de algunos otros actores para que la vigilancia tuviese sentido.

Las vigías habían observado que era difícil ingresar a los hogares a vigilar el agua, era difícil detener los camiones cisterna para verificar su seguridad.

Para las vigías era indispensable que la capacitación también llegara a los propietarios, administradores y conductores de los camiones cisterna y que se obtuviera su compromiso con la vigilancia

Para lograrlo, La Mesa, la Municipalidad y Fovida organizaron una reunión especial de capacitación con los diversos actores involucrados en el proceso de provisión y vigilancia de la calidad del agua.

Asistieron representantes de la Municipalidad, Del Ministerio de Salud, de la empresa de agua potable de Lima de Fovida y 80 conductores y propietarios de camiones cisterna. Durante la sesión, Fovida expuso sus ideas sobre la relevancia de la calidad del agua y sus efectos en la vida y la salud de las personas.

Nuevos descubrimientos

Las vigías observaron que la calidad del agua que venía en los camiones era de muy mala calidad.

Las razones eran múltiples, pero una de las más importantes era que muchos camiones no contaban con las condiciones mínimas para garantizar que el agua no se contaminara.

Muchos camiones no tenían pintado el interior con antioxidante, no contaban con sistemas de aislamiento de polvo en los grifos o no habían obtenido el permiso de operación por no cumplir con las normas técnicas exigidas.

Había una ordenanza del año 1997
sobre Salud y Salubridad N° 001/MVES.
Esta ordenanza establecía que los propietarios
o administradores de surtidores de agua
de consumo humano y camiones cisterna
debían inscribirse en el Registro de Surtidores de Agua
en la División de Salud de la Municipalidad.
Asimismo, establecía que los propietarios o
administradores de camiones cisterna
debían cumplir con ciertos requisitos formales y técnicos
para prestar el servicio

Las vigías y los vecinos pensaban que estas normas legales no eran más que “letra muerta”.

Por eso la Mesa de Comunidades Saludables plantea que existe la necesidad de “ampliar o actualizar esta ordenanza incorporando nuevas formas de regulación y control del servicio de abastecimiento de agua vía camiones cisterna incorporando la participación comunitaria en la vigilancia y estableciendo una articulación con el Ministerio de Salud y otras instituciones vinculadas al tema”.

dificultades

Las discusiones en La Mesa se tornaron vagas y poco fructíferas. Fovida optó finalmente por trabajar sola el proyecto. Como expresan los propios funcionarios de Fovida “cada quien desempeñaba su papel, las vigías vigilaban, nosotros hacíamos las cuestiones técnicas”. Una vez que se tuvo la propuesta final, lograr la aprobación de la ordenanza no fue fácil. Las negociaciones no fueron realizadas por las vigías ni por los miembros de La Mesa, sino por los funcionarios de Fovida y representantes de instituciones públicas de La Mesa de Comunidades Saludables.

persuasión

Ellos tenían que convencer a los regidores y al alcalde del Municipio de Villa El Salvador de la necesidad de incorporar este tema en la agenda gubernamental local.

Fovida logró articular un discurso de mucha fuerza frente al Municipio, haciendo énfasis en que el proyecto venía siendo desarrollado por La Mesa y que ella hasta había incorporado el tema de la calidad del agua como uno de sus cuatro ejes de trabajo.

Su argumentación estuvo siempre vinculada a la relevancia de que las vigías fueran las líderes ambientales (promotoras de salud).



evaluación

Control social

este caso presenta una característica particular:
el control social no sólo se estableció
sobre entidades gubernamentales,
sino también sobre otros ciudadanos, a saber,
los usuarios del servicio y los proveedores del agua
(los conductores y dueños de los camiones cisterna).
Cabe precisar entonces que si bien la idea de responsabilización
(accountability) había sido entendida hasta ahora
como referida a la administración estatal,
con la aparición de operadores privados
en la gestión de los servicios públicos
La responsabilización se ha ido extendiendo hacia los particulares.

Control sobre el destino cotidiano

Un sistema de control nos lleva de inmediato a la idea de lo controlado.

Lo controlado en un esquema funcional de la gerencia, es la gestión operativa. De acuerdo con Barzelay y Cortazar (2004), la gestión de operaciones consiste en la generación y provisión de bienes o servicios, mientras que el control de gestión se ejerce sobre la gestión de operaciones, para mantener o cambiar el rumbo de las actividades operativas, “procurando que guarden coherencia con la perspectiva estratégica que orienta a la organización” (Cortazar, 2005; 18).

Ambas forman parte de la función de implementación de las estrategias desarrolladas en un proceso de gerencia

El estado

La esencialidad del servicio y su interés público han permitido mantener la titularidad del servicio en el Estado, de modo que los niveles de control se extienden hacia las empresas privadas que prestan el servicio.

Ha ocurrido con la provisión de los servicios públicos de telefonía, electricidad y gas, y en el caso del agua, los argumentos para mantener la titularidad (y por tanto la responsabilidad por su prestación y/o control) en el Estado se hacen más fuertes (Defensoría del Pueblo del Perú, 2005).

En el Sistema de Vigilancia de Villa El Salvador, la generación de capacidades aparece claramente desde el inicio como una idea orientadora. Más aún, se identifica claramente a las líderes ambientales como portadoras de capacidades desarrolladas en el distrito. Sin embargo, también se tiene clara la necesidad de desarrollar cursos de capacitación y empoderamiento que incrementen esas capacidades, sobre todo en los aspectos técnicos de la vigilancia de la calidad del agua. Para ello se generan una serie de dispositivos organizativos liderados por el equipo coordinador del Proyecto de Fovida, quien encontró en la Mesa de Comunidades Saludables una contraparte importante y con muchas fortalezas organizativas: las líderes ambientales, ya convertidas en vigías de la calidad del agua.

Capacidades

Las vigías desarrollaron capacidades organizacionales para los operativos por sectores, aprendieron a organizar planes, a distribuirse por zonas y a coordinar en función de la identificación de sus propias aptitudes. Además, en el proceso mismo de implementación de los operativos, desarrollaron capacidades de negociación frente a los camiones cisterna y capacidades de alto empoderamiento. Fovida se encargó de estructurar eventos como los talleres de capacitación

Preguntas clave

- ¿La oferta de participación ciudadana en el distrito de Villa El Salvador hizo más eficiente el sistema de vigilancia?
 - ¿Se aprovechó la participación?
 - ¿Por qué la participación ciudadana favoreció la generación de capacidades en el sistema de vigilancia?
 - ¿Qué tipo de capacidades fue posible crear?
 - ¿La Mesa de Comunidades Saludables y la Municipalidad generaron capacidades suficientes para hacer sostenible el sistema de vigilancia?
 - ¿La participación ciudadana le daba mayor posibilidad de sostenibilidad al sistema?
-

Las vigías cuestionaron el lenguaje excesivamente técnico de la ficha. Los vecinos no comprendían las preguntas o simplemente contestaban sin pleno conocimiento de lo que se les estaba preguntando.

Una de ellas comenta al respecto:

“Si le preguntas a un vecino que no tiene ni educación primaria si el agua tiene heces, lo más probable es que te diga que no, pues no entiende la pregunta.

Es mejor preguntarle directamente ¿has visto restos de “caquita” en el agua? Y eso sí te responden.”

comunicación

“Entonces, también nosotras como personas dimos nuestra opinión y decíamos que la ficha la gente no entiende (sic).

Mejor hagan una ficha que la gente entienda, que podamos llegar a la gente.

¡A la gente qué le interesa decir centilitro, mililitros, esas cosas!

De frente vayamos a los hechos, acá la gente tiene tachos, cilindros, pozas, por eso tenemos que llegar a la gente con el lenguaje que ellos utilizan, porque de lo contrario no nos vamos a entender. Y a eso se llegó.”¹

“Hemos aprendido a hacer planes de trabajo,
proyectos,
no solamente cosas teóricas sino en ejercicio, ¿
las instituciones que vienen acá
nos enseñan varias cosas (...)
Eh! ¡Qué no hemos aprendido!”¹⁹

TALLER

Octava región

-
- Dado que la división político-administrativa de comunas y provincias no da respuesta, ciertamente, a las necesidades y requerimientos del desarrollo de nuestra Región, el Gobierno Regional decidió generar e implementar un Modelo de Desarrollo Territorial para avanzar hacia una gestión pública integrada y un desarrollo con más equidad. En 2007, después de tres años de avance, existen siete Asociaciones de Municipalidades de carácter geográfico y temático, cuatro Directorios Provinciales, nueve Unidades de Gestión Territorial, nueve Planes de Desarrollo Territoriales y 38 Mesas Público-Privadas Temáticas; estructura que sirve de base para desplegar políticas y estrategias de desarrollo.
-



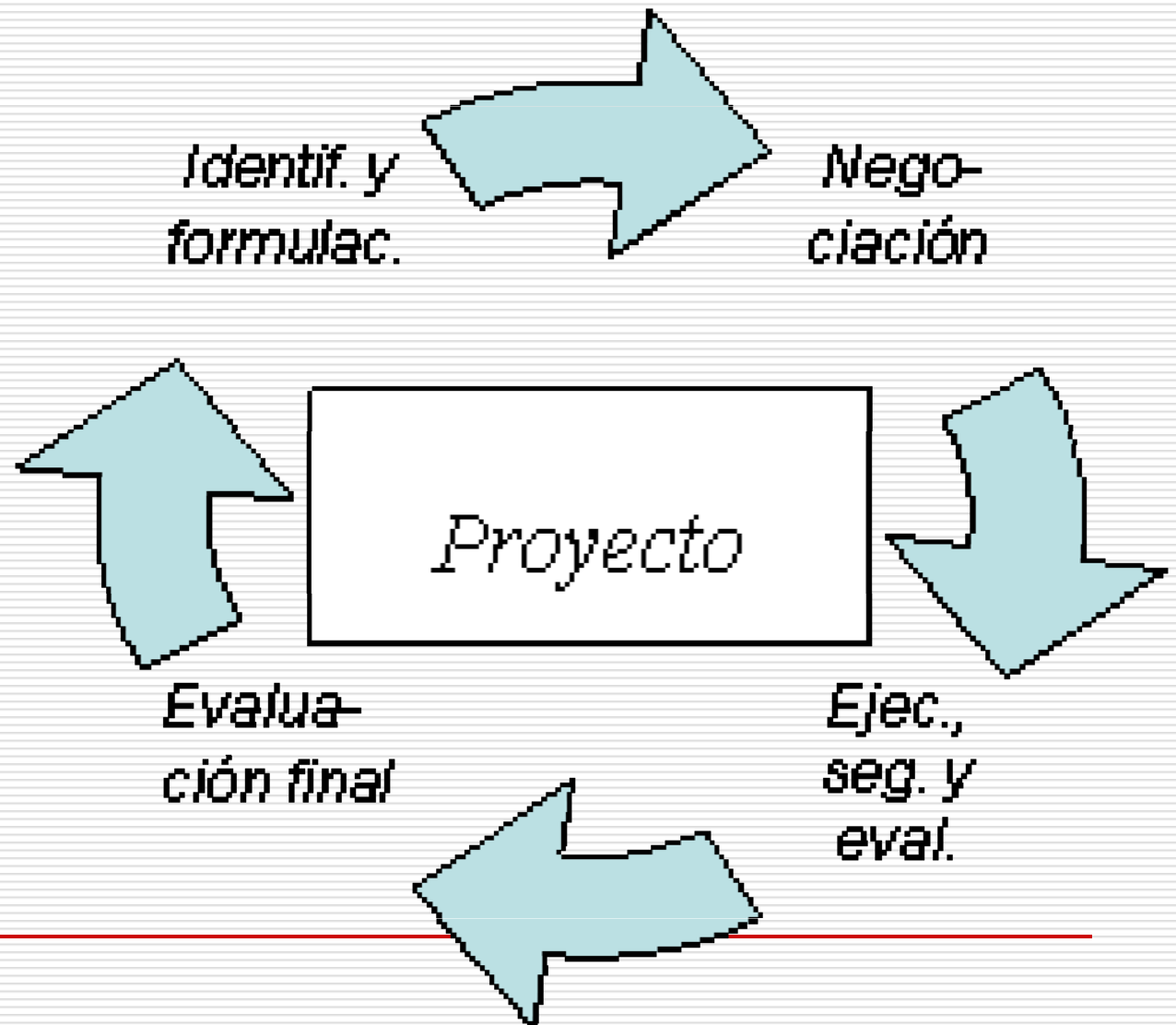
Articulación = traducción

<http://www.equidad.cl/biblioteca/formador-de-formadores/modulo-3/Perspectiva%20Territorial%20para%20las%20Acciones%20en%20Salud.pdf>

La gerencia social es la articuladora de los espacios para el desarrollo local, porque traduce las demandas de los usuarios a la institucionalidad y logra que las políticas públicas tengan pertinencia para los usuarios. Desde esta mirada, la formación o fortalecimiento de contrapartes comunitarias es de crucial importancia. Potenciar los consejos de desarrollo o agrupaciones de usuarios, son puntos de partida.

LÓGICA OPERATIVA

<http://www.cepis.org.pe/gerencia/glosario.htm>

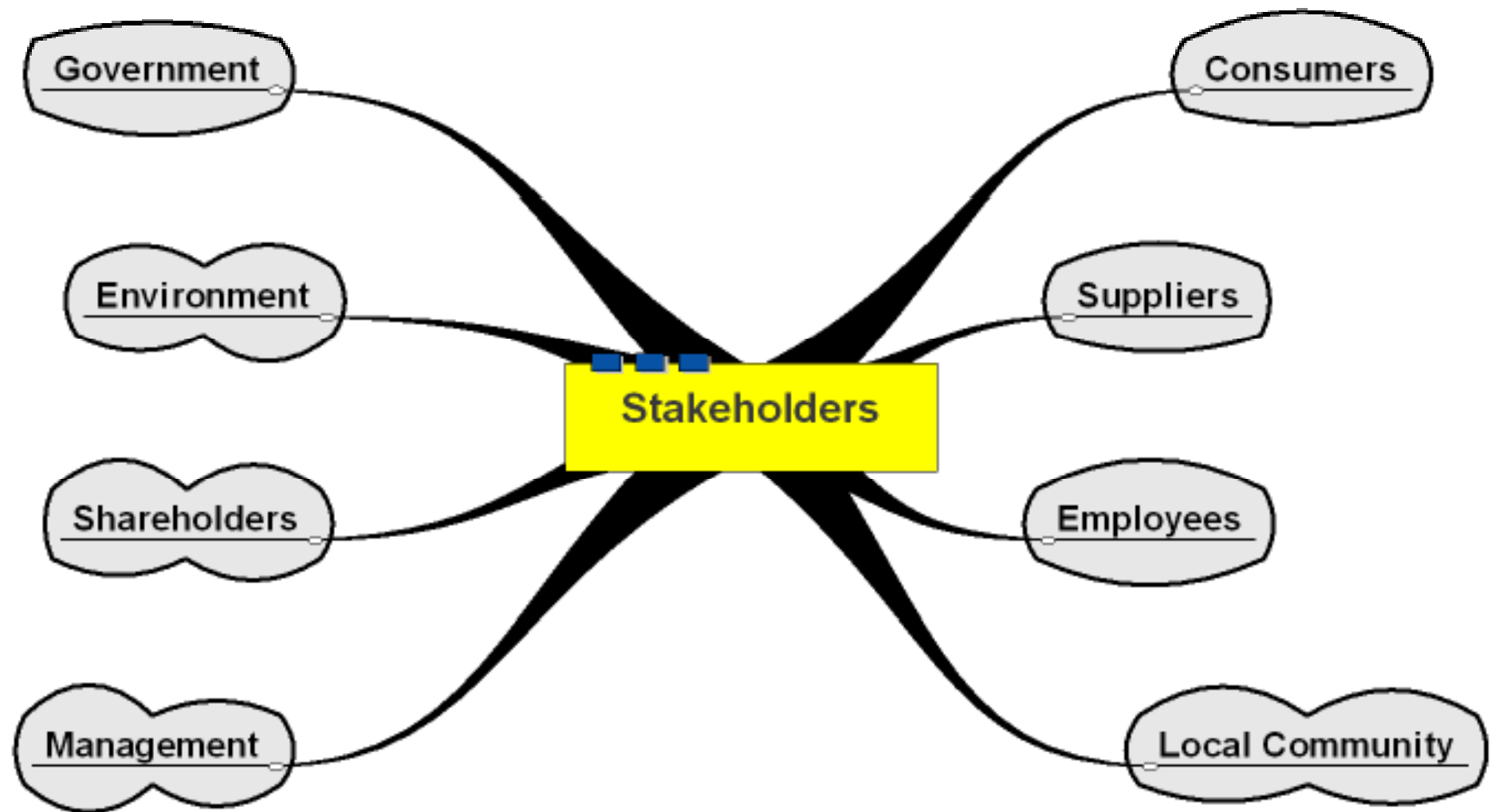


CICLO DEL PROYECTO

<http://www.cepis.org.pe/gerencia/glosario.htm>

- ❑ Ciclo del proyecto: concepto orientador pero flexible que, más que proceso rígido, es un abanico de procesos articulados y que se retroalimentan entre si. Un proyecto considera cuatro momentos en su gestión: La identificación y formulación (diagnóstico y alternativas de mejoras).
 - ❑ La negociación de su aprobación (gestión de financiamiento, ajustes organizativos institucionales y actualización en función al entorno al momento de inicio).
 - ❑ La ejecución, el seguimiento y la evaluación continua.
 - ❑ Evaluación final, con énfasis en la sostenibilidad de los resultados y sistematización de las lecciones aprendidas -corresponde al último tramo del proyecto, generalmente los 2-3 meses finales.
-

STAKE-HOLDERS

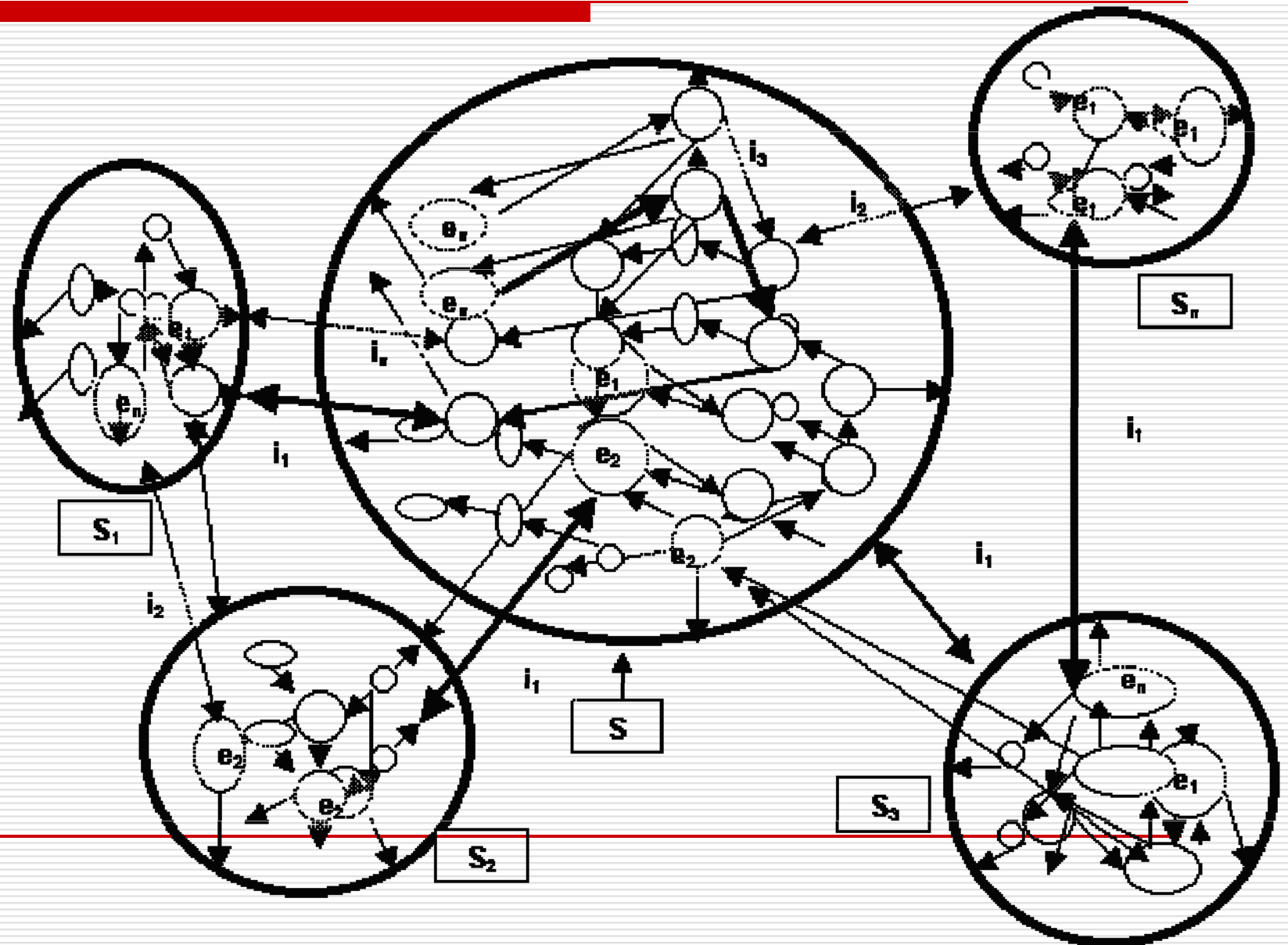


COMPLEJIDAD SISTEMA-ENTORNO

LA COMPLEJIDAD
ES LA MAGNITUD DE LA DIVERSIDAD
QUE PUEDE MANEJAR
UNA ORGANIZACIÓN
EN UN TERRITORIO O POBLACIÓN
EN QUE EJERCE SUS ACTIVIDADES

COMPLEJIDAD

<http://www.redcientifica.com/images/doc200301110300entesrec2.gif>



COMPLEJIDAD

<http://www.redcientifica.com/doc/doc200301110300.html>

AXIOMA:

NO ES POSIBLE

TENER INFORMACIÓN COMPLETA

DE NINGÚN SISTEMA

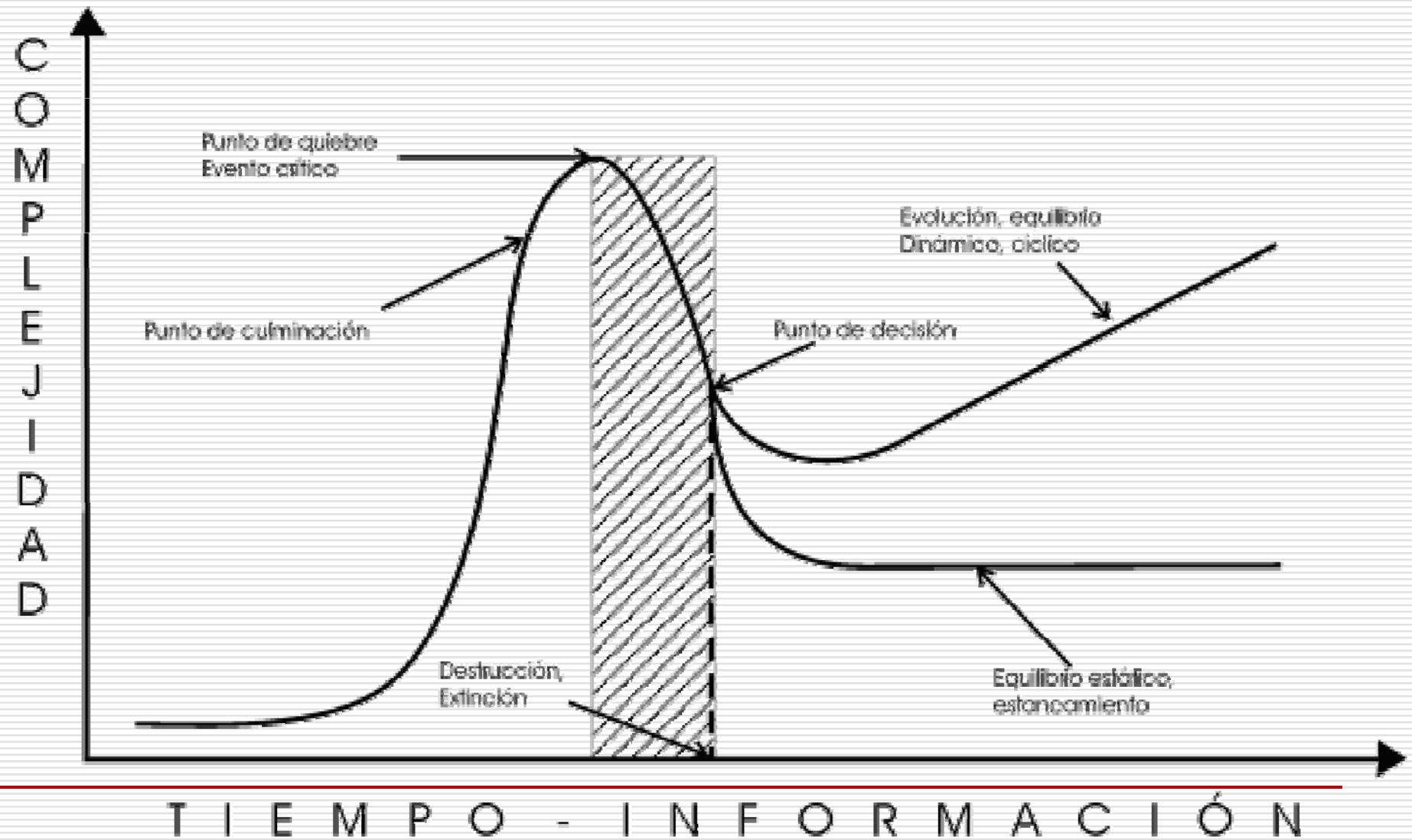
QUE ESTÉ EN CAMBIO PERMANENTE:

La Complejidad es un índice del Conocimiento:

En todo sistema, la Complejidad de su estructura es directamente proporcional a la Información de las leyes que rigen su funcionamiento.

BIFURCACIONES

<http://www.redcientifica.com/images/doc200301110300cti.gif>



TOMA DE DECISIONES

http://www.tngleaders.com/images/decisionMaking_lg.gif



FIN POR FIN