

**LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA
LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE
A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA
LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE
A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES**

Autora: MENDOZA R, DILJOSETT

BARBULA, MARZO 2018.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA
LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE
A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES**

AUTORA: Abog. MENDOZA R, DILJOSETT

TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

BARBULA, MARZO 2018.

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe, **ELOISA SÁNCHEZ BRITO**, cédula de identidad No. 4.007.087, hago constar por medio de la presente que Acepto la tutoría del trabajo de investigación según las condiciones de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo titulado “ **LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES**”, presentado por la ciudadana **DILJOSETT MENDOZA R, C.I. 13.861.736**, para optar el título de Especialista en Gerencia Pública.

En Barbula, a los quince(15) días del mes de febrero de 2017.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

C.I. 4.007.087

AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe **Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO**, titular de la cédula de identidad No. 4.007.08, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: “ **LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES**”, presentado por la ciudadana **DILJOSETT MENDOZA R**, titular de la cédula de identidad No. **C.I. 13.861.736**, para optar el título de Especialista en Gerencia Pública, hago constar que el Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los quince (15) días de febrero del año 2017.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

C.I. 4.007.087

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: DILJOSETT MENDOZA R, C.I. 13.861.736

Tutora: Dra. Eloisa Sánchez Brito. Cédula de identidad No. V- 4.007.087

Título del Trabajo: LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES

Sesión	Fecha	ASUNTO TRATADO	Observación
1	20/6/16	Selección del Tema. Objeto de estudio. Objetivos de la Investigación y la Justificación	Seleccionado el Tema y el Título
2	26/6/16	Capítulo II: Las Bases Teóricas, legales de la investigación.	Revisión y Corrección.
3	10/7/16	Capítulo III: Metodología utilizada. Instrumento.	Se cumplieron con las observaciones
4	27/9/16	Capítulo IV, Análisis e interpretación de los resultados. Tabulación	Revisión y Corrección
5	16/10/16	Revisión del Capítulo IV del análisis del objeto de estudio	Revisión
6	19/10/16	Se analizó la información de resultados para emitir conclusiones.	Corrección
9	8/11/16	Se Revisó todo el trabajo de grado para su presentación y evaluación.	Revisión y Corrección

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN: La investigación es pertinente y novedosa, además reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Especialidad arriba mencionado.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
Tutora

C.I. 4.007.087

Abog. DILJOSETT MENDOZA R,
Participante

C.I. 13.861.736



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN GERENCIA PÚBLICA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros de Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LA GESTIÓN PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE A LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES”**, presentado por **DILJOSETT MENDOZA R**, titular de la cédula de identidad No. **V- 13.861.736** , para optar al Título de especialista en Gerencia Pública, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad	Firma del Jurado
_____		_____
_____		_____
_____		_____

Barbula, Marzo 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**LA GERENCIA SOCIAL: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LA GESTIÓN
PÚBLICA, SU REALIDAD FRENTE A LOS DERECHOS
CONSTITUCIONALES**

AUTORA: Abog. DILJOSETT MENDOZA. R.
TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
FECHA: Marzo 2017.

RESUMEN

La inclusión de los derechos sociales en tratados, pactos y convenciones internacionales ha representado la ampliación de la doctrina de los derechos humanos. En consecuencia se produjo el redimensionamiento del concepto de ciudadanía más allá de su vertiente política para incorporar el plano social y económico, entendida como ciudadanía social. Tal consideración implica la complementación entre ambas formas de ciudadanía política y social, que sólo se logra cuando los sujetos internalizan sus derechos y la posibilidad de exigirlos. El enfoque de derechos se fundamenta en la necesidad de propiciar la construcción de una nueva relación Estado-sociedad, orientados hacia una visión más integral de la gestión pública, entendiendo que son dos ámbitos con iguales propósitos aunque con distintas funciones. Que la institución estatal sea un medio para el desarrollo de la ciudadanía y elaboración de políticas públicas hacia nuevas vertientes en las cuales la participación ciudadana esté presente. En tal contexto, se concibe la Gerencia Social como la dirección de programas sociales establecido por organización del sector público o privado, con la finalidad de satisfacer necesidades de individuos, familias y comunidades, basados en criterios de equidad, eficiencia y sostenibilidad, en busca de resultados hacia los ciudadanos y su entorno. El objetivo de la investigación es Develar la Gerencia Social desde un enfoque integral de la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales. Se utilizó una investigación tipo Exploratorio y descriptivo, con un diseño No experimental de Campo. Se aplicó un cuestionario de quince ítems, a diez gerentes de institutos públicos y una entrevista a un informante especialista en Gerencia Social. La validación fue por juicio de expertos. Se concluyó que un 60% están de acuerdo que la gerencia social lleva consigo un enfoque integral frente a los derechos constitucionales, donde la participación del ciudadano garantiza sus propios derechos.

Descriptor: Gerencia Social, Gestión Pública, Derechos Constitucionales.

Línea de investigación: Desarrollo técnico de la gerencia en el sector público, y como afecta su eficiencia y eficacia.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**THE SOCIAL MANAGEMENT: AN INTEGRAL APPROACH FOR THE
PUBLIC MANAGEMENT, HIS REALITY OPPOSITE TO THE
CONSTITUTIONAL RIGHTS**

**AUTORA: Abog. DILJOSETT MENDOZA. R.
TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
FECHA: Marzo 2017.**

ABSTRACT

The incorporation of the social rights in agreements, agreements and international conventions has represented the extension of the doctrine of the human rights. In consequence there took place the redimensionamiento of the concept of citizenship beyond his political slope to incorporate the social and economic plane, understood as social citizenship. Such a consideration implies the complementación between both forms of political and social citizenship, which only is achieved when the subjects internalizan his rights and the possibility of demanding them. The approach of rights is based on the need to propitiate the construction of a new relation State - company orientated towards a more integral vision of the public management, understanding that they are two areas with equal intentions though with different functions. That the state institution is a way for the development of the citizenship and production of public policies towards new slopes in which the civil participation is present. In such a context, the Social Management is conceived as the direction of social programs established by organization of the public or private sector, with the purpose of satisfying needs of individuals, families and communities, based on criteria of equity, efficiency and sustainability, in search of results towards the citizens and his environment. The aim of the investigation is Develar the Social Management from an integral approach of the public management, his reality opposite to the constitutional laws. An investigation was in use Exploratory and descriptive type, with a not experimental design of Field. There was applied a questionnaire of fifteen articles, to ten managers of public institutes and an interview to an informant specialist in Social Management. The validation was for experts' judgment. One concluded that 60 % agrees that the social management takes with it an integral approach opposite to the constitutional laws, where the participation of the citizen guarantees his own rights.

Describers: Social Management, Public Management, Constitutional laws.

Line of investigation: Engineering development of the management in the public sector, and since it affects his efficiency and efficiency.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I.- EL PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Justificación de la investigación.....	20
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO	22
Antecedentes de la Investigación.....	22
Bases Teóricas	24
Bases Conceptuales	25
Teorías Relacionadas	26
-Teoría Clásica	27
- Teoría de la Motivación de Maslow	28
- Teoría de los Factores de Frederick Herzberg	29
- Teoría de la Burocracia de Max Weber	30
Gerencia	31
Tipos	31
Gerencia Pública	38
Gestión de las Políticas Públicas	41
Gerencia Social	45
Políticas de la Gerencia Social	46

Características del Gerente Social	48
Gerencia de las Empresas Sociales	49
Dimensiones de la Gerencia Social	50
Cambio de Paradigma	53
Participación Ciudadana	53
Derechos Constitucionales	54
Del Estado democrático y Social de Derecho en el ámbito Internacional	62
Definiciones de Términos	64
CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO.....	65
Tipo y Diseño de Investigación	65
Unidad de Análisis.....	67
Técnicas de Recolección de la información	67
Validez y Confiabilidad.....	68
Triangulación de datos	69
Técnicas de análisis	69
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	70
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	85
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	105
Anexo 1: Cuestionario	106

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla No. 1	70
Tabla No. 2	71
Tabla No. 3	72
Tabla No. 4	73
Tabla No. 5	74
Tabla No. 6	75
Tabla No. 7	76
Tabla No. 8	77
Tabla No. 9	78
Tabla No. 10	79
Tabla No. 11	80
Tabla No. 12	81
Tabla No. 13	82
Tabla No. 14	83
Tabla No. 15	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico No. 1	70
Gráfico No. 2	71
Gráfico No. 3	72
Gráfico No. 4	73
Gráfico No. 5	74
Gráfico No. 6	75
Gráfico No. 7	76
Gráfico No. 8	77
Gráfico No. 9	78
Gráfico No. 10	79
Gráfico No. 11	80
Gráfico No. 12	81
Gráfico No. 13	82
Gráfico No. 14	83
Gráfico No. 15	84

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de establecer un enfoque integral existente entre el nuevo paradigma de la Gerencia Pública y el paradigma emergente de gerencia social, su realidad frente a los derechos constitucionales. Además, el interés particular es contribuir a consolidar, aprender y difundir este nuevo enfoque entre los gerentes encargados del desarrollo social del país, con el afán de estimular un trabajo gerencial lo más efectivo posible, de acuerdo a las nuevas realidades organizacionales y del entorno.

El primer lugar se señala los principales rasgos del nuevo paradigma de gerencia y el segundo, define el paradigma de gerencia pública y los roles que deben desempeñar los gerentes públicos. Por último, se hace un esfuerzo de conceptualización de la gerencia social, a partir del concepto de gerencia pública, así como un esbozo de lo que sería el perfil de un gerente social a partir de las características y especificidades del sector social.

El nuevo paradigma de la gerencia social, propone entre otras cosas romper esquemas mentales y organizacionales rígidos que nos conduzcan a forma de organización posburocráticas que estimulen la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de los agobiantes problemas sociales que enfrentan nuestras sociedades cara al nuevo milenio. Por ello, cuando se habla de gerencia social se habla también de las Políticas Públicas, la Gerencia Pública y el Desarrollo Social, las cuales están relacionadas con el ¿qué hacer? y ¿cómo hacer? para promover el desarrollo social de manera eficaz, eficiente, equitativa y sostenible en espacios democráticos. Tomando la naturaleza de sus campos constitutivos, la gerencia social toma una naturaleza prescriptiva, proponiendo buenas prácticas en los procesos de formación e implementación de las políticas y programas sociales.

La gerencia social toma matices de cada uno de sus campos constitutivos. El campo de las políticas públicas le ofrece una comprensión y unos argumentos sobre los procesos de desarrollo de las políticas; las características de diversas alternativas de intervenciones a favor de desarrollo, y las bondades y limitaciones de cada una; y los procesos de movilización de apoyo, generación de consensos y construcción de alianzas como medios facilitadores de las políticas.

Del campo del desarrollo social, adquiere una forma de ver el mundo penetrada por una comprensión de los grandes desafíos históricos, culturales, sociales y económicos del desarrollo; una conciencia del contenido valorativo del entendimiento del desarrollo; una sensibilidad al entorno mundial, nacional y local que influye sobre las iniciativas para promover el desarrollo y un bagaje analítico que apoya la formación de propuestas concretas para promover el desarrollo con equidad y en democracia. Del campo de la gerencia pública, la gerencia social toma un enfoque particular de comprensión de los procesos y prácticas conducentes a la mejor forma de gestionar las organizaciones públicas y sus operaciones.

El presente trabajo se estructuró en cuatro (4) capítulos, los cuales contienen los aspectos más relevantes que se describen a continuación: Capítulo I: El Problema. Seguidamente, se enuncian los Objetivos de la Investigación, el Objetivo General, Específicos, y la Justificación. Capítulo II: Marco Teórico, se inicia con los aspectos que se relacionan directamente con el objeto en estudio; seguidamente se presentan los Antecedentes de la Investigación. Posteriormente, se presentan las Bases Teóricas y Fundamento Normativo de esta investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, señala el Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación; la Población y Muestra. Las Técnicas e Instrumentos que se emplearán para la Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Capítulo IV, referido al Análisis e interpretación de los Resultados, el cual se realizó

en dos fases, la primera de acuerdo al resultado del instrumento aplicado a diez funcionarios donde a través de gráficos y tablas se reflejan los resultados de la investigación y la segunda, el resultado de una entrevista a un especialista en Gerencia Social donde se pudo categorizar y triangular los resultados. Capítulo V, se plasman las Conclusiones y Recomendaciones, por último las Referencias Bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evaluación del desempeño de la Gestión Pública, está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones en las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar, fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos (as) y grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han tenido los Gobiernos para impulsar el desarrollo de Indicadores de Desempeño en las Instituciones Públicas.

La Gestión Pública revalorada en y por las instituciones se transforma en un repertorio importante y compleja de operación gubernamental, dado que sus resultados tienen efecto directo en la vida social y en ese sentido, si alude a la calidad de los métodos relacionados con el cómo gobernar y administrar la sociedad desde la perspectiva de los instrumentos que se aplican para desarrollar las fuerzas productivas. En este caso, los recursos y las pericias son básicos para identificar la relación directa entre la calidad de las políticas públicas y los rendimientos de las áreas económicas y sociales que configuran el modo de vida de la sociedad contemporánea. La gestión de las políticas públicas es el epicentro de la capacidad que los gobiernos demuestran para alentar tanto el desarrollo de lo privado como de lo público. Se corrobora así, que la Gestión Pública tiene atributos institucionales indispensables para considerar cualquier déficit de gobierno, sea contextualizado en los valores de la institucionalidad, la cual permite la coexistencia de los mercados, los ciudadanos, las organizaciones y las distintas esferas gubernamentales.

La gestión del gobierno es un asunto de instituciones e institucionalidad, motivo por cual, la Gestión Pública no debe visualizarse como una simple expresión procedimental encargada de la pulcra relación de los medios y los fines que responde al patrón de la racionalidad normativa fundamentalmente prescriptiva, es decir, autoriza, limita, incentiva y sanciona lo estipulado por los valores que postulan las normas positivas.

En este sentido, se plantea investigar la gerencia social desde un enfoque integral para la gestión pública y su realidad frente a los derechos constitucionales, partiendo de esa gestión pública a partir de la concepción de las políticas sociales emprendidas y puesta en marcha pro los órganos públicos, como estrategia moderna para la efectividad de la gestión pública.

Kliksberg (2007), destaca la gerencia social como aquella que “significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades”... no es una operación organizacional “tubular”, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición inter organizacional.” ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad. Así mismo plantea el autor que 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.

La Gerencia Social como campo de acción o prácticas y de conocimientos estratégicamente enfocados en la promoción del desarrollo social consiste en garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía. Kliksberg (1996) señala que “tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento...”de los desafíos del desarrollo social equitativo.

Por otro lado, según expresa Makote y Saavedra (2006) la gerencia social se apoya en los aportes conceptuales y prácticos que simultáneamente le ofrecen los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública. En tal sentido privilegia, a la vez, los enfoques y las acciones que provienen de los tres campos, dentro de las cuales merecen destacarse aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.

La gerencia social se combina para lograr una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, la que enfatiza ampliar las libertades de las personas, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía, y garantizando el impacto de políticas y programas sociales. (Marulanda y Molina 2010).

De lo expuesto se podría deducir que la gerencia social, más que un conjunto de conocimientos y prácticas de la administración pública, es un enfoque sobre la manera de formar y gestionar las políticas públicas. Es una concepción que subyace el proyecto político de apertura del Estado a la participación de los diferentes actores que componen una sociedad, con sus tensiones, complejidades y turbulencias y garantizar de esa manera el despliegue del potencial de la ciudadanía. Partiendo de ello desde la reforma del estado, en las últimas tres (3) décadas, enfrentada por los diferentes gobiernos a través de una serie de procesos de modernización administrativa del aparato estatal. Se ha dado especial énfasis a la necesidad de transitar desde un modelo de gestión burocrático-tradicional caracterizado por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, hacia un modelo de Gestión Pública orientada a los resultados.

De allí, la relevancia de esta investigación partiendo de la Gerencia Social, como uno de los avances en la eficiencia de la gestión pública para el cumplimiento de las

garantías constitucionales Por ello, tomando en cuenta lo expresado, se formula la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿De qué manera se puede analizar la gerencial social partiendo de un enfoque integral de la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Develar la Gerencia Social desde un enfoque integral de la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales

Objetivos Específicos

- Evaluar la realidad de la Gerencia Social desde un enfoque integral de la gestión pública.
- Describir la gerencia social desde su realidad frente los derechos constitucionales.
- Determinar el enfoque integral de la gerencia social para la gestión pública desde la realidad de los derechos constitucionales

Justificación

La relevancia de este estudio se justifica dado el fundamento de la gerencia social considerado como una estrategia que se base en los criterios de equidad, eficacia, eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, hacia la construcción de valor público. Hoy en la problemática existente, la gerencia social es una propuesta específica para la gestión de políticas y programas en las áreas sociales.

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. Se trata de un enfoque que se instala en un doble nivel: en el plano de la acción y en el conocimiento. En el primer caso, implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales del Estado y que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional.

Mientras que a su vez, a nivel del conocimiento recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce interdisciplinario. Pero además, ambos planos se combinan. Así la gerencia social como enfoque presenta una fusión de los distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias, de este modo produce una mirada propia sobre los problemas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

De la revisión exhaustiva de la documentación, el investigador va acumulando un conjunto de informaciones que integran el marco teórico, sobre el cual Ramírez (2005), señala que “es el espacio del proyecto destinado a ilustrar al lector sobre los parámetros teóricos desde los cuales comprendemos nuestro problema de investigación en sus múltiples facetas y dimensiones”. Además constituye las investigaciones ya realizadas sobre la problemática estudiada, las cuales se presentan a continuación:

Hernández, T.(2010) realizó un estudio en Perú, titulado **Plan Prospectivo de la Gerencia de desarrollo social de Ayacucho 2011-2014**, Perú, para la Universidad de Lima, como investigación de ascenso donde plantea un Plan estratégico institucional del Gobierno Regional de Desarrollo Social comprometidas en la lucha frontal contra desnutrición, y y en garantizar el acceso a los ciudadanos a los servicios de salud y educación de calidad.

Para viabilizar los lineamientos de políticas sociales que aquí se plantean, el principal rol que le compete asumir a la Gerencia de Desarrollo Social es el de ser mediador, promotor y facilitador de los procesos sociales conducentes a lograr los objetivos del Desarrollo Regional, en el actual periodo de Gobierno. Busca dar respuesta a su entorno presente y futuro, con el fin de permitir que los objetivos y metas de Generación e Implementación de Políticas Públicas y gestión institucional, de Nutrición y seguridad alimentaria, Calidad y gestión de los servicios de salud,

cobertura y gestión de la calidad de los servicios educativos, Igualdad de oportunidades y ejercicio de derechos, y de Vivienda.

Cortés (2010), realizó un estudio en la Universidad del Zulia, la cual tituló “**Trabajo Social con Miras al Desarrollo del Proceso Educativo**”, un estudio descriptivo de campo, donde se señala como objetivo general determinar los procesos de cambio social en el proceso educativo liberador que realizan los directores de las escuelas Bolivarianas del Municipio Cabimas”, que persigue como finalidad última la igualación de las oportunidades sociales, políticas y económicas, tanto en el plano local como regional, utilizando una población y muestra de 21 docente directores de las instituciones que se encuentran en la jurisdicción del municipio seleccionado.

Este estudio concluye señalando el autor, que es de gran importancia reconocer que la complejidad y dinamismo del escenario social obliga a que la gerencia social no sólo de respuesta ante los cambios que se presentan, sino que debe anticiparse a ellos a tal punto que debe ser adaptativa, logrando respuestas estratégicas a la situación de turbulencia y caos característica de la realidad local, regional y nacional. El gerente que practica la gestión social debe acompañar los procesos políticos, por esta razón no es posible pensar su accionar por fuera del contexto de las políticas públicas, de ahí el perfil político del gerente social y los nuevos retos de interdisciplinariedad y cooperación entre los distintos saberes en la construcción de la gerencia social.

Pérez, E. (2014), en su trabajo titulado: “**Propuesta de Procedimientos De Aplicación de los principios de la Administración Pública para a optimización de trámites registrales. Caso Estudio: Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Carabobo.** Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster en Ciencia Política y Administración Pública en la Universidad de Carabobo. Se esperaba con la automatización que los trámites en los Registros Mercantiles fuesen céleres, menos engorrosos para el usuario. Pero existen dificultades para su tramitación. Planteó como Objetivo General: Proponer un

programa de aplicación de los Principios de la Administración Pública para la Optimización de Trámites en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Carabobo.

Tipo de Investigación Proyecto Factible. Igualmente, el tipo de estudio de esta investigación en la fase diagnóstica es de Campo y un tipo Descriptivo. La Población está conformada por los usuarios del Registro Mercantil Segundo del Estado Carabobo, estimado en 120 personas diarias que acuden al Registro y 40 funcionarios que laboran en el mismo. Y la Muestra se constituyó aleatoriamente por 60 personas de las 120 que acuden al Registro Mercantil Segundo del Estado Carabobo y los 40 funcionarios que laboran en dicho Registro.

Bases Teóricas

La gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, se entiende por gestión pública la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda, tal como lo define Herrera (2005). Por su parte, la exigencia social y organizacional de una administración eficiente se plantea como el gran reto de este naciente siglo, no solo por razones de competitividad, sino por motivos de sobrevivencia y de un desarrollo con equilibrio.

Por consiguiente, la alta gerencia de cualquier organización tanto pública como privada, deben brindar una orientación global y las medidas que serán tomadas en un entorno de negocios, caracterizado por una creciente competencia, complejidad e incertidumbre. El modelo habitual de las empresas gubernamentales es de carácter jerárquico, normalizado y rígido, modelo que debería ser evaluado y reestructurado para abrirle caminos a los nuevos modelos de organizaciones flexibles, dándole amplitud en el campo operativo enfatizando el papel del liderazgo en la alta gerencia pública. Estas nuevas tendencias han conllevado, entre otros aspectos del liderazgo y

la gestión, que durante los últimos años resurja del pensamiento estratégico, cuyos efectos repercuten en los ámbitos

Bases Conceptuales

Desde la consideración de Tamayo (2011), para la definición de términos o bases conceptuales, se busca a través de ellos “Toda investigación maneja una serie de conceptos que poseen significados específicos, los cuales no siempre son evidentes; es necesario, por lo tanto, precisarlos”. (p. 213). Lo buscado es aclarar el propósito de la conceptualización de la terminología, centrada en la penetración más extensa del investigador y del lector, desde el punto de vista de lo concreto; por ello, se toma en consideración la siguiente terminología:

De acuerdo a esto, cada función se contextualiza de la siguiente forma:

- Administrar: Para Chiavenato (2007) la administración “es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones...” (p. 12) para que de manera vigorosa el arte de administrar pueda trascender en el debido proceso del derecho, también las medidas de quien ejerce la administración debe ser las más cabales en cuanto a los elementos viables dentro del procedimiento asertivo.
- Supervisar: Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) supervisar “Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros” (p. 1), es un estudio de cada plan, donde se busca asegurar que cada objetivo trazado no se encuentre desviándose del procedimiento legal, quien debe estar sujeto y controlado por las normas vigentes.
- Verificar: Como establece el Diccionario de la Real Academia Española (2014) verificar es “Comprobar o examinar la verdad de algo... Realizar,

efectuar...” (p. 1), es por ello que el acto de verificar corresponde a la veracidad en el orden de los procedimientos para dar existencia y validez a la imparcialidad y a la supervisión.

- Delegar: Según Chiavenato (2007) “delegar es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía” (p. 135), todo esto para obtener mayor idoneidad al momento de la ejecución de un procedimiento y desplazar la confianza por todos los ambientes de autoridad reflejados en la estructura organizativa educativa.
- Liderizar: Para Chiavenato (2007) el líder “conduce y orienta al grupo, e incentiva a la participación de las personas” (p. 107), lo cual conduce a la producción de resultados bajo las normas que se manejan adecuadamente y de acuerdo a los cargos desempeñados por las partes involucradas.
- Planificar: Es un proceso que Chiavenato (2007) señala como “la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos” (p. 82), pues la planificación requiere de tiempo y confiabilidad, busca de manera previa la flexibilidad en los diferentes campos a escoger para la toma de decisiones gerenciales.

Teorías Relacionadas

La presente situación de estudio, desprende una exploración bibliográfica con respecto al sustento del fenómeno narrado, lo que permite el desarrollo eficiente de la información más oportuna y sostenible para la investigación y sus componentes derivados; por ello, se manifiestan las principales teorías y conceptos pertenecientes al abordaje del tema de estudio:

La Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol

Primordialmente, se señala a Fayol, citado por Chiavenato (2007), en su obra “La Teoría Clásica de la Administración”, quien sostuvo a los llamados procesos de la administración como:

...los elementos de la administración se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales...según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se encuentra solo en la cúpula de la empresa, ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos...a medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas. (p. 71).

Lo que indica la cita anterior, radica en la funciones de la administración y al mismo tiempo, constata la significación de cada uno de los elementos en los cuales se sustenta la administración; y los mismos, son herramientas de alta repercusión en lo que tiene que ver con la aplicación adecuada o no, vinculada a un procedimiento administrativo.

Así mismo, Fayol reafirma la jerarquía como una base o sustentación de todas las partes, conformando el todo de manera equitativa, así mismo, quien maneje directa o indirectamente la estructura organizativa, se debe relacionar con el contexto en donde se desempeña un docente. También, la teoría de Fayol representa un soporte para la situación de estudio planteada, la comprensión de la escala jerárquica debe ir acompañada de una estructura subordinada como principal representación.

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow

Además, la ejecución correcta de un acto administrativo, tiene relación con la motivación del individuo según la “Teoría de la Motivación” de Maslow, citado por Chiavenato (2007), señala la estructura del comportamiento motivacional de acuerdo a las necesidades del individuo, estableciendo:

Las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización)... (p. 283).

Con base a lo anterior, las necesidades mencionadas, significan un cambio que debe ser visto como niveles de oportunidad y por lo tanto, no debe ser considerado un peligro dentro de la aplicabilidad de un procedimiento; al contrario, todo esto puede compararse con a las organizaciones actuales o mejor dicho a los docentes en ejercicio, los cuales se les ha hecho sumamente difícil lograr la distribución y autorrealización correcta de las necesidades establecidas por Maslow; debido a las soluciones problemáticas surgidas entre los individuos.

Así mismo, el hecho de la autorrealización incompleta, o que un docente no cumpla de forma natural y significativa cada nivel, puede ocasionar un alejamiento de la aplicabilidad de un acto administrativo y al mismo tiempo puede estar quebrantando la ejecución de los mismos con la confusión, la nulidad, la mala actuación y la falta de probidad en el actuar como docente, para los sistemas de normas en los que se sustenta la educación Venezolana y el desarrollo organizacional. Por ello, a modo de ejemplo se presenta la pirámide de necesidades de Maslow:



Imagen tomada del sitio Talento Humano: enriquecetupsicologia.com (Fecha de actualización: 2 de Marzo de 2014)

Desde otro punto de vista, resulta necesario manifestar la actividad administrativa, desde la consideración de la educación, la cual no solo representa una distribución en los diferentes niveles de jerarquía de los que habla Fayol, o la autorrealización de un nivel exteriorizado por Maslow. Del mismo modo, las mismas se han llevado al margen de una respuesta sin calidad; es allí donde se vincula con la situación de estudio presente, porque el liderazgo en ellas ha perdido la esencia y la dirección y se necesita con gran urgencia el perfeccionar el liderazgo como competencia para poder intervenir adecuadamente en el proceso y cumplimiento de las metas. Un líder auténtico establece transformaciones educativas y evoluciona para el cambio, pero esas transformaciones o cambios, no pueden violentar la naturaleza de las leyes y normativas del acto administrativo educativo.

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg

Asimismo, es imperativo destacar a Herzberg en su teoría de “los dos factores” citado por Chiavenato (2007) explica la conducta de los individuos en una determinada situación del ambiente de trabajo por medio de:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, pues se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo... Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas perciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro de la empresa y los empleados... factores motivacionales o factores intrínsecos se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. (p. 286).

Lo anterior, señala un crecimiento favorable y relevante en la sustentación de la presente situación de estudio; los factores extrínsecos e intrínsecos tiene que ejercer una cohesión dentro de la actividad administrativa, para que la misma pueda coaccionar sin evidencia de algún deterioro en su aplicabilidad, porque para Herzberg y su teoría, se puede deteriorar la motivación, y el desagrado es un factor influyente y amenazante en el control de cada procedimiento.

También, esta teoría juega un papel significativo en la actuación de los gerentes ante circunstancias de rigurosidad, desde el punto de vista de las necesidades de cada personaje las cuales modifican el comportamiento y más aun la forma de incidir en el ambiente de la actuación laboral de los procesos administrativos.

La Teoría de la Burocracia de Max Weber

Por su parte, en la teoría de la burocracia de Weber, citada por Chiavenato (2007), la cual establece como fuente principal la autoridad y la responsabilidad desde el punto de vista del sitio:

Cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder

implicar potencial para ejercer influencia sobre otras personas. Poder significar, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier tipo de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El poder es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras. La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. La autoridad depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado n° de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder, se llama legitimación. (p. 223).

A modo de continuidad, las tareas de un gerente público, desde la teoría de Weber previamente citada, deben vincularse con la motivación compartida con una jerarquía de poder estricto, buscando así, salvaguardar la autoridad, con sistemas de normas y direcciones específicas bien definidas, pero amparadas en el marco de las leyes o lineamientos.

Gerencia

Tipos de Gerencia

En la Gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella donde los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como *gerencia por objetivos* (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como *el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos*. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia. De allí, que *la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio*. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Además, la gerencia no es una sola sino que existen varios Tipos como son:

- **La Gerencia Contemporánea:** comprende el proceso de administrar, diseñar, planear, organizar, direccionar y controlar las operaciones de la organización, que mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales, permiten alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva: (Gerencia contemporánea del nuevo milenio Carlos Peña)
- **Gerencia Pública:** es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, de actuar gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida hoy día tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso.
- **Gerencia social:** trasciende la rentabilidad económica y procura la rentabilidad social.

También existen características que están asociadas a la gerencia como son: La tarea, las funciones, la responsabilidad, la actividad, la conducción, la dirección, la administración y coordinación. Estas características de la gerencia son esenciales para la aplicación en cualquier gerencia, ya que un verdadero líder en gerencia debe aplicarlas en su empresa y colaboradores.

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Por su parte, Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o lo que deseamos lograr.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizada en términos de varias funciones fundamentales.

En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

Cuando la gerencia es vista como un proceso la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo.

Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización establecida determina, en gran medida, los planes que deben ser apropiados o integralmente ejecutados. La tercera función gerencial, es la dirección considerada como una actividad vinculada con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

De tal manera, que la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento,

organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Al respecto, Sisk, H y Sverdlik, M. (1979) expresa que:

...El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene como función desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. Por ello, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Se cree que la gerencia tuvo su origen en las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma. En Egipto con la aparición de la estructura y en Roma con el estado; mas adelante aparecen otras instituciones muy bien organizadas como la iglesia católica y el ejército donde estas aprenden a organizarse y ha jerarquizar los poderes.

Más tarde en la mitad del siglo XVIII y principios del XIX con la aparición de la revolución industrial donde Inglaterra en primer lugar, y el resto de Europa, sufren transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales; se expande el comercio, la mano de obra es reemplazada por las maquinas y por ende los trabajos son realizados en menos tiempo, seda el desarrollo de la definición de la organización de recursos que hoy conocemos como empresa, donde se da la creación del mercado y aparece lo que hoy conocemos como demanda y oferta.

Con todos estos aportes se da el nacimiento de lo conocido como gerencia y su definición va sujeta de acuerdo al punto de vista de cada quien de manera global, se podría decir: *la gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, estas metas se dan mediante un proceso social que lleva a una responsabilidad de planear, regular, y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr los propósitos.* También se podría

entender como la habilidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones.

Entonces, vemos como la gerencia no es nueva en la historia de la humanidad, sino, una ciencia antigua que ha ido evolucionando con el pasar de los años y ha tomado aportes de varias civilizaciones y cambios históricos significativos en la vida de los hombres. Dichos cambios y aportes han hecho que la gerencia sea hoy día parte esencial en la vida y la economía de cada país e individuo. En fin, la gerencia es una mezcla de razas, culturas, costumbres y cada quien la adopta desde su punto de vista; al momento de aplicarla puede recibir varios significados y funciones, pero en si está regida por las mismas características y principios de gerenciales.

En la actualidad, los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo tanto es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos, esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo exclusivamente corresponda a la toma de las decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos establecidos, y por sobre todo la responsabilidad que asumen al pertenecer a dicho nivel.

De dicho nivel depende totalmente el éxito o el fracaso del negocio, la capacidad para dirigir a un grupo determinado de personas y logre así el cumplimiento de los objetivos en un todo y no individualmente, es el motivo por el que la existencia de una gerencia es de vital importancia ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos y de las actividades que se desarrollan dentro la empresa.

Cada una de las funciones que desempeña la gerencia son vitales para que las diferentes áreas e individuos que las conforman coordinen de tal manera se pueda llegar a un mismo fin. De acuerdo a la cronología de las actividades y funciones que

ejerce la gerencia dentro de una empresa, por lo cual se hace necesario detallar definiciones que ayudan a los usuarios entender la gerencia en toda organización indistintamente en el rubro donde se desempeñen las actividades:

- Saber planificar no solo implica dar líneas de acción o planes que permitan establecer como llegar al cumplimiento de los objetivos, es también diseñar estrategias que permitan a la organización hacer frente a las amenazas del mercado aprovechando las oportunidades que se presentan y explotando al máximo sus fortalezas.
- Establecer el tipo de organización que debe tener la compañía es responsabilidad de la gerencia ya que la misma permitirá que el cumplimiento de cada una de las actividades mediante la delegación de funciones y la especialización por áreas.
- El saber dirigir un equipo de trabajo ya sea grande o pequeño exige muchas capacidades como son el liderazgo, la motivación, la solución de conflictos, la toma de decisiones para generar altos niveles de satisfacción en dicho equipo.
- El control es el eslabón de toda esta cadena, permite medir los resultados obtenidos por el impacto que tiene en el ámbito tanto interno como externo la toma de decisiones y la implementación de las mismas.

Gestión Pública

Arellano, D.(2005), considera ...”*que la gestión pública consiste en la administración de los recursos públicos del Estado en todos sus niveles jerárquicos. En la actualidad se pretende establecer mecanismos para la medición de la gestión final..*”, sin embargo, evaluar la gestión pública implica medir sistemáticamente, sobre la base continua de los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución y comparar dichos resultados con lo planificado, a fin de evaluar su eficiencia y productividad. Esta medición sirve para rendir cuentas, a los superiores de esas instituciones, para las entidades de control externo, como

también a los ciudadanos, esto hace que el administrador, gestor, funcionarios o funcionarias públicos tengan que cumplir con los objetivos predeterminados a objeto que su evaluación sea lo mas eficaz, eficiente y productividad.

Bajo este enfoque, la gestión o administración no es percibida como un proceso de control y supervisión de tareas rutinarias, ni se ve reducida al ámbito de lo operativo. La gestión moderna sea ésta pública o privada pone especial atención en los aspectos estratégicos y en las áreas de incertidumbre que pueden amenazar los objetivos planteados así como abrir nuevas oportunidades para la acción.

Según la concepción tradicional, la mejor manera de concluir la labor de los organismos públicos es estableciendo procedimientos que regulen sus actos e impulsando una serie de limites y controles para prevenir abusos y faltas. De éste modo se pretende mantener una rutina de funcionamiento que cumpla con las funciones básicas, pero no se garantiza el logro de resultados específicos. Es por ello, que se han establecido bases para las estrategias vigentes sobre modernización de la gestión pública, pero con objetivos y prioridades distintas, centradas en la búsqueda de mejores niveles de eficiencia y eficacia. Con esto se busca, para ello, generar condiciones equivalentes a la racionalidad de la empresas privadas, pero asumiendo la especificidad del sector público. Suele, inclusive, haber poca claridad respecto de los objetivos y productos de cada unidad administrativa o prestadora de servicio.

Entre los criterios puestos en discusión esta el concepto de productividad en el sector público, la modificación de los procesos presupuestarios con formulaciones ligadas a objetivos y productos mensurables y evaluables; así como la revisión de los elementos que definen la rentabilidad social de los programas, servicios e inversiones realizadas por él estado; como también la incorporación de criterios que ocasionen mayor peso a la demanda usuaria en la toma de decisiones del sector público y, por último, la implementación de estándares comparativos, como forma de evaluar el rendimiento y la calidad de la acción estatal.

Con respecto a los instrumentos para poner en práctica estos criterios se consideran:

- La redención explícita de la razón de ser de cada organismo para lograr operar de acuerdo a ella, se desarrollan planificaciones estratégicas, se fijan objetivos y metas, se acotan actividades y programas, definiendo en ello, clientes, usuarios, prioridades y plazos.
- La necesidad de establecimiento de incentivos y sanciones de tipo económico, profesional e institucional para obtener comportamientos e intereses que sean compatibles con los objetivos establecidos.
- La prioridad de evaluar los resultados de la gestión mediante indicadores auditorías periódicas y estudios que deliberen de los análisis, que incluyen consultas al público usuario.
- Es necesario el análisis de la evaluación de la gestión, la asignación presupuestaria y formulación de políticas.

El proceso de gestión ha sido considerado como la administración en forma efectiva de todos los recursos humanos, materiales y técnicos, mediante evaluaciones de desempeño para el logro de los objetivos de la organización. Asimismo, ha sido definido como “trabajar con y a través de individuos, grupos y otros para conseguir los objetivos de la organización. En las organizaciones existen tres niveles de gestión muy diferenciales entre sí, los cuales son los siguientes: gestión estratégica, gestión táctica y gestión operativa.

En líneas generales cuando se presta un servicio el fin es la satisfacción al cliente. Para ello, las organizaciones cumplen con una serie de procesos administrativos y operativos de una forma lógica, pero muchas veces este orden lógico no es el más adecuado para cumplir con su objetivo de una manera eficiente y eficaz. Por ello, se requiere que las instituciones optimicen aspectos como capacidad, control, comunicación y costos.

Los déficits en la gestión pública desfavorecen la calidad del desempeño

gubernamental porque refleja falta de pericia en los directivos y operadores; envía para la sociedad y los mercados señales erráticas que generan incertidumbre; desalienta a los ciudadanos en sus condiciones de vida y ocasiona que las instituciones públicas sean motivo de desprestigio. Por tal motivo, el déficit de la gestión pública tiene que erradicarse para que los gobiernos sean nuevamente los ejes de la regulación, el desarrollo y la promoción eficaz de los agentes productivos de la sociedad. La evaluación del desempeño institucional es imprescindible en la visión que los gobiernos demuestran para asegurar la consistencia y la productividad de la vida pública.

De igual modo, convertir a la evaluación en uno de los aspectos puntuales del desempeño institucional, crea las ventajas para que la calidad de las instituciones sea un proceso ascendente porque tanto el aprendizaje de los errores, las omisiones, las deficiencias, los retrasos, las contingencias así como de las restricciones formales e informales, son un caudal de información a resguardar y utilizar para reformular políticas, corregir desviaciones y aumentar de modo importante la eficacia constante de las instituciones.

Gestión de las Políticas Públicas

Una faceta esencial de la gestión pública es que funge como el sustento de las políticas públicas y de la aplicación de los programas que dan vida a la cobertura de las mismas. Más allá de la visión introspectiva propia de la administración pública tradicional y los gobiernos cerrados, la gestión pública se desenvuelve en las instituciones y en la institucionalidad la cual garantizan los rendimientos productivos de la sociedad y los sistemas económicos. La aportación de la gestión pública a las instituciones consiste en suministrar los medios, recursos y la capacidad instalada de los gobiernos para dar cumplimiento a las tareas de interés común. En este caso, los movimientos que despliegan los gobiernos y las administraciones públicas son fruto de la gestión pública, porque es la encargada de ordenar, coordinar y producir los

resultados insertos en la agenda de las instituciones.

No es causal que el nexo entre las políticas públicas y la gestión pública tenga de primer orden, porque el ámbito de lo público, es el contexto que orienta la gestación, la definición, la elaboración, la implementación y la evaluación de las políticas. Concorre en este aspecto, el *modus operandi* que está dado por la gestión pública y a través de ella, las políticas se convierten de un plan o programa de acción, en un conjunto de acciones, procesos y resultados que se explican por la complejidad de la vida institucional.

Al igual que las políticas públicas, la gestión pública sólo se entiende en la lógica de un gobierno por deliberación consustancial a los valores de la democracia. Esto significa que la categoría público - ciudadano es la base para identificar los alcances institucionales de la gestión pública, porque sus tramos de operación no están desconectados de los valores e intereses que concurren en las políticas públicas. Éstas son un medio para organizar el comportamiento real de los gobiernos y permiten que los ciudadanos se incorporen de manera focalizada a la atención y solución de los problemas comunes.

Por ello, si las políticas públicas son la mejor expresión de un gobierno por deliberación, la gestión pública constituye el factor más sobresaliente de cómo se da vida a los procesos de gobierno para dar cumplimiento a los valores y las necesidades gestados en la sociedad y proyectados a las instancias directivas de la vida pública. Así, el gobierno se refleja como una organización capaz de generar resultados para el público focalizado y su modo de obrar no es introspectivo, sino que responde a las exigencias de la sociedad activa. Si las políticas son estrategias de gobierno, la gestión pública es la encargada de diseñarlas y aplicarlas para dar cumplimiento a los propósitos formalizados en las agendas institucionales. Corresponde a la gestión pública generar los recursos que se aplicarán en los procesos de las políticas relacionadas con el sistema de pericias, aptitudes y habilidades que han de demostrar

los operadores del gobierno para dar coherencia al universo de las políticas públicas. Los operadores de las políticas son los exponentes de la gestión pública porque se encargan de su implementación y eventual evaluación, con lo cual los gobiernos ingresan al terreno de las respuestas institucionales que se generan para la atención y solución de los problemas públicos. Así pues, corresponde a la gestión pública desempeñar la tarea principal para que las políticas sean aplicadas con efectividad institucional, de ese modo mejorar la relación creciente y compleja entre los gobiernos y las organizaciones ciudadanas. La gestión de las políticas es una de las tareas que tienen relevancia en los contextos de las sociedades abiertas producto de los valores democráticos y del espíritu intenso de la vida pública. Se relacionan con ésta porque se identifican con el valor de lo público y con el auge del público ciudadano que son la base de los procesos orientados en la actividad pública.

La gestión de las políticas implica que el comportamiento de los gobiernos responde a condiciones objetivas de la sociedad, y no a la política del regateo que a veces se invoca para situar la importancia de las políticas públicas. La gestión de las políticas no se agota en patrones administrativos ni en lo administrativo; tampoco en la lógica de la dimensión técnica que únicamente valora las decisiones en sí, su pertinencia y coherencia como productos institucionales que tendrán impacto positivo o negativo en la sociedad.

De este modo, las políticas son instrumentos que demandan pericia y sapiencia para su elaboración tomando en consideración la acción de las organizaciones y los líderes que se comportan en los diversos foros de la vida asociada. Son instrumentos de gobierno relacionados con las reglas que autorizan, restringen o prohíben el comportamiento de los actores sociales y políticos. No hay pues gestión de políticas sin considerar los patrones institucionales que alientan o frenan los resultados que se ofrecen en los sitios de la vida pública. La trascendencia de la gestión pública no está discusión ni se ciñe a criterios de carácter instrumental que únicamente se ocupan de la relación óptima de los medios y fines.

Por el contrario, es un sistema de operación que es vital para valorar la capacidad instalada de los gobiernos y las administraciones públicas. También se integra por valores y preferencias que reflejan cómo la vida pública es su referente indiscutible para determinar los alcances y la eficacia de las acciones públicas. Su importancia es correlativa al vigor de las instituciones y éstas cumplen sus tareas con el concurso directo de la gestión pública, dado que es la encargada de organizar la práctica de la administración pública tomando en cuenta las capacidades y los recursos de que dispone.

La gestión pública se encarga de que las políticas públicas enlacen a la autoridad con los ciudadanos para dar tratamiento a los problemas que han ingresado a la agenda de las instituciones. No obstante que la gestión pública destaca más por los medios que aporta al quehacer de las instituciones, no se queda en ese renglón, debido a que las capacidades y los recursos que dispone, son fundamentales para determinar el grado de compromiso del gobierno con los ciudadanos y las organizaciones representativas. Por ello, la institucionalidad – legitimidad por resultados de los gobiernos pierde eficacia cuando los instrumentos de la gestión pública no reúnen las condiciones óptimas para su utilización y aprovechamiento.

La consistencia de las políticas públicas tiene su origen y contenido de la calidad de la gestión pública la cual es el verdadero efecto multiplicador para organizar las acciones del gobierno en la sociedad. Toda pretensión de reducir la gestión pública a los aspectos mecanicistas, operativos o instrumentales, carece de sustento porque en realidad se vincula con los valores, los objetivos y las metas que se definen en las instituciones responsables de conseguir y alcanzar los propósitos de interés común. La misma gestión pública es portadora de valores, racionalidad técnica, racionalidad pública y racionalidad organizacional, que permiten a las instituciones de gobierno conseguir los resultados deseados y esperados. Las instituciones no operan en el vacío ni se desarrollan al margen de las presiones y las exigencias que son propias de las

sociedades plurales democráticas.

Gerencia social

En la actualidad existe una amplia diversidad de conceptos que definen la Gerencia Social. Entre los cuales están los siguientes:

Según Bernardo Kliksberg (2009), la Gerencia Social puede ser entendida, en términos generales, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población, mediante el uso efectivo y racional de recursos. Sus principios son: el impacto, la equidad, la focalización, la articulación, la flexibilidad y la participación social. La expresión operativa de la gerencia social se encuentra en la gestión de programas y proyectos sociales.

- 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.
- La Gerencia Social puede entenderse como el conjunto de conocimientos, procedimientos y acciones que se aplican para ejecutar la política social mediante la dirección, coordinación y concertación de programas y proyectos dirigidos a lograr desarrollo humano de la población asentada en los respectivos territorios. La Gerencia Social debe conducir a la obtención de metas determinadas de Desarrollo Social y Humano, mediante el uso eficiente y racional de recursos. Es una herramienta que deben incorporar las instituciones públicas y sociales en sus planes y programas de desarrollo para promover el mejoramiento y calidad de vida de los ciudadanos.

El contexto de las políticas sociales y de la gestión del Estado es un escenario propicio para construir nuevos paradigmas del desarrollo humano y social.

Herramientas conceptuales y metodológicas para promover la equidad y la inclusión social de los grupos humanos en desventaja social

La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales y se refiere a conocimientos y prácticas que sirven de apoyo a la intervención de distintos actores en la resolución de los problemas implicados en el desarrollo social. Propone la construcción de políticas públicas, programas y proyectos de manera más flexible, descentralizada y participativa, tomando elementos teóricos y metodológicos provenientes de distintas disciplinas.

La gerencia social nace como un elemento sustancial del desarrollo social, sin el cual no se podrían construir respuestas viables a las inequidades y problemas sociales que exigen que tanto el gobierno como la sociedad hagan de lo social el centro del desarrollo y no al revés. Por eso su enfoque se estructura en torno a un compromiso ético fundado en la equidad, la democracia y la eficacia y eficiencia en el diseño y gestión de políticas y programas en favor del desarrollo humano y social, que articulen lo social con lo económico. La gerencia social se especializa en la mediación tecnológica para la entrega de servicios sociales (salud básica, educación básica, educación no formal de adultos, prevención de la violencia doméstica, etc.) gerenciados socialmente para hacerlos accesibles y de adecuado costo/efectividad, monitoreados y evaluados para ajustar, reformular o reformar las iniciativas, asegurando el cumplimiento de los objetivos trazados.

Políticas de la Gerencia Social

- Contribuir a la construcción de políticas y programas sociales que amplíen las oportunidades para sectores pobres y vulnerables de la sociedad.

- Promover la aplicación de políticas y programas sociales inclusivos y equitativos para grupos vulnerables en materias sensibles que afecten la calidad de vida, especialmente para la niñez, la adolescencia, la mujer en sectores de la salud, educación, violencia y protección especial.
- Desarrollar procesos de formación y capacitación del talento humano vinculado a organizaciones del Estado y de la sociedad civil en marcos conceptuales, herramientas y habilidades para la gerencia social.
- **Gerencia social en procesos de desarrollo local:** fomenta las capacidades locales para diseñar y aplicar programas y proyectos sociales que se orienten al cumplimiento de políticas sociales y a los principios de la equidad y la gobernabilidad democrática por medio de acciones como: Formación y capacitación de equipos de gobierno y representantes de organizaciones de la sociedad civil en herramientas para el análisis y la toma de decisiones, la planificación territorial, la gestión social integrada. Gestión asociada como escenario de redes sociales y políticas entre actores gubernamentales y sociales. Habilitación en el desarrollo local mediante acompañamiento a agentes de gobierno y sociedad en procesos de generación de respuestas y capacidades para la promoción de la equidad y la entrega de servicios. Apoyo a procesos de gerencia social aplicada con el uso de métodos y herramientas como la planificación situacional, la gestión de programas y proyectos sociales, la planeación basada en derechos humanos, la visibilización y amplia difusión de temas sociales, la gestión basada en resultados, entre otros.
- **Gerencia social comunitaria:** brinda herramientas para que la comunidad abierta y organizada, organizaciones sociales y representantes de la sociedad civil desarrollen capacidades y decisiones que promuevan el desarrollo social, por medio de acciones como: Capacitación de líderes sociales y representantes de organizaciones sociales en habilidades para facilitar procesos de gerencia

social en el nivel de base. Procesos de apoderamiento en habilidades de gerencia social en proyectos de desarrollo local mediante la vinculación de facilitadores y mediadores culturales a procesos de base comunitaria. Desarrollo de tecnología apropiada para la gerencia social y comunitaria.

Características del gerente social

- Deben ser profesionales capaces para desempeñarse con idoneidad, eficacia y eficiencia en la Gerencia Social.
- Debe tener la capacidad de visualizar la coyuntura socio económico y política del país, la región, la localidad, capacidad de concertación y negociación de políticas y emprendimientos sociales, manejo de nuevas tecnologías aplicadas a la gerencia, competencias administrativas tendientes a la optimización de recursos financieros, humanos, logísticos, entre otros que lleven al logro de objetivos organizacionales.
- Deberá tener la capacidad de discernir y actuar sobre las diferentes políticas sociales, enfoques y estrategias administrativas y técnicas para aportar al crecimiento y la generación de excedentes en su entidad u organización posibilitando así la inversión en investigación, diversificación y ampliación de cobertura.

Un Gerente Social busca desarrollar un plan de formación basado en el desarrollo de competencias gerenciales, las cuales están asociadas a la capacidad estratégica y su relación con el ambiente externo de la organización. Es así como el Gerente Social estará en capacidad de:

- Tener una Visión del objetivo organizacional, con la cual sea capaz de reconocer y explotar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que impactan la competitividad y efectividad de la institución.

- Visionar a partir de un análisis de las situaciones, la solución a los problemas, identificando las características claves de estos, logrando priorizar y tomar decisiones acordes con la situación.
- Administrar los recursos, utilizándolos de la manera más rápida, económica y eficiente, para obtener los resultados deseados.
- Interactuar efectivamente a través del establecimiento y mantenimiento de amplias relaciones con personas claves dentro de la organización y el entorno.
- Desarrollar procesos de negociación y conciliación, asegurando el apoyo y aprobación de personas y grupos claves que pueden influir en su área de responsabilidad.

La Gerencia de las Empresas Sociales

Es importante impulsar a las organizaciones del sector social a que asuman cada vez con mayor propiedad el papel de verdaderas empresas sociales, procurando como tales el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y asumiendo en su trabajo las siguientes características:

- Conocimiento profundo de la realidad social.
- Interrelación de los recursos (humano, técnico, físico y económico) en procesos dinámicos, eficaces y eficientes para lograr resultados positivos y efectivos en la población.
- Impulso a la participación comunitaria y la integración social para la puesta en marcha de verdaderas políticas sociales.
- Relación con el Estado y con el sector privado a través de enfoques estratégicos claros, flexibles, efectivos y equitativos; prestación de servicios o producción de bienes sin ánimo de lucro y en busca del interés público.
- Enfoque en el mejoramiento conjunto de la calidad de vida, en virtud de procesos de facilitación, liderazgo y de enseñanza-aprendizaje sin limitaciones espaciales, temporales o personales.

- Aplicación de enfoques participativos en la planeación, organización y gestión.
- Preocupación constante por su permanente desarrollo.

Dimensiones de la Gerencia Social

Existen tres dimensiones en que se desenvuelve la gerencia social:

- En primer lugar, la gerencia social puede considerarse un instrumento sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas sociales. Esta categoría de lo social comprende, por una parte, la esfera de la política social (organización de los servicios sociales y redistribución de riqueza e ingresos) y, por la otra, todos los puntos del ciclo de reproducción de la vida social (producción, distribución, consumo y acumulación), sobre los cuales se estructura la sociedad.
- En segundo lugar, la gerencia social puede verse como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización que va configurando un perfil de gerente social con inmensos desafíos y retos en la gestión.
- Finalmente, la gerencia social puede entenderse como un movimiento profesional demandado hoy por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas. De hecho, es cada vez mayor el número de universidades de América Latina que introducen en sus programas cursos de especialización o diplomados sobre el tema, motivadas en buena medida por la tendencia creciente de la banca multilateral y las organizaciones internacionales a canalizar recursos económicos a través de las instituciones sociales y por el afán de preparar expertos en la formulación y ejecución de políticas sociales, buscando sin lugar a dudas producir transformaciones en la administración, la planeación y el seguimiento de los programas y proyectos de carácter social,

ya sean estatales, en el nivel local, regional o nacional, ya en el contexto de la cooperación internacional.

Ante la crisis que atraviesa el Estado benefactor y ante los cambios mundiales de paradigmas, la política social se asume ahora como un ejercicio de inclusión social para diseñar estrategias que se traduzcan en una sociedad más integral, justa y sostenible. Forzosamente tenemos que pensar, por lo tanto, en nuevas formas de gestión de políticas en las que el gerente social cumpla el papel de coordinador de planes o programas sociales y esté en condiciones de trazar criterios de eficiencia y eficacia institucional, lo mismo que de conocer el medio cambiante y turbulento en que se mueve.

Esta última dimensión de la gerencia social exige modificar la estructura jurídica y técnica de la administración pública con miras a emprender procesos de reforma social. Ello quiere decir que el nuevo gerente social debe estar capacitado para llevar a la práctica el rol facilitador del Estado, impulsando la concertación a través de negociaciones y acuerdos institucionales que hagan posible gerenciar la complejidad. Pero en términos de política social, el tema de la gerencia de ninguna manera se puede resumir en un conjunto de herramientas de gestión y operativas para la implementación de las políticas. La gerencia no es sólo un conjunto de tecnologías neutrales, sino que debe estar enmarcada en una estrategia global, de la cual sea ésta la expresión eficiente de una modalidad de gestión.

Se ha insistido mucho en la urgencia de modernizar el Estado, fortaleciéndolo para que garantice las condiciones en que pueda realizarse lo que se ha denominado desarrollo con equidad. El reto aquí radica en pensar un desarrollo social centrado en los seres humanos. Así lo sostiene Kliksberg (1990), al proponer que se reemplace el enfoque mecánico y simplista de la ejecución por otro, amplio y múltiple, que integre el desarrollo avanzado de las ciencias gerenciales con el diseño de las políticas públicas, pues el sector social en las políticas estatales sufre innumerables

dificultades, entre otras de productividad social y seguimiento y evaluación de la gestión.

Cabe señalar que; la gerencia social se encauza por ejes transversales que le van dando sentido e importancia. En primer término, es un sistema de relaciones, interrelaciones e interdependencias políticas, económicas y culturales, o sea, es imposible concebirla al margen de una política económica y social. Otro eje es el poder, pensado como participación y apertura desde la sociedad civil. La gerencia debe ver en el poder un escenario donde ha de moverse siguiendo una concepción horizontal y democrática, gracias a la cual se generen nuevas relaciones y se lo asuma siempre como expresión de la sociedad civil.

Impulsar el cambio es otro eje transversal que debe recorrer la gerencia social. Si el cambio está ausente en la acción gerencial para el desarrollo es imposible hablar de gerencia social. De ahí que frecuentemente se reclame de ella que no sólo se ajuste a las transformaciones que se van presentando, sino que, además, se anticipe a ellas. Kliksberg afirma inclusive que debe ser una gerencia adaptativa, capaz de dar respuestas estratégicas a la situación de turbulencia y caos característica de la realidad social latinoamericana.

La dimensión política tampoco puede estar ausente como eje transversal y debe entenderse como un conjunto de iniciativas que reviertan en los ciudadanos, porque la gerencia social es, ante todo, un ejercicio de construcción de ciudadanía. La escuela, la calle, la familia, las iglesias, las organizaciones comunitarias y los medios de comunicación, entre otros, son los espacios donde se construye la ciudadanía: en ellos se forma o se deforma al ciudadano y su cuidado compete a la sociedad civil. José Bernardo Toro lo dice en pocas palabras: "La socialización aquí no la puede resolver el Estado, la tiene que resolver la sociedad civil y aquí es donde se crea la ciudadanía".

En conclusión, la gerencia social no es una tarea exclusiva del Estado, sino que también debe incluir a otros sectores. Los procesos de participación comunitaria deben inscribirse en ella, ya que es a partir de los mismos como es posible construir el desarrollo social local, regional o nacional.

Cambio de paradigmas

La gerencia social se desarrolla en un tiempo y un espacio determinados y debe tenerlos en cuenta para responder a necesidades sentidas de la población con las soluciones más adecuadas. Lo dicho hasta aquí deja claro, no obstante, que para que esto sea factible hace falta un cambio de paradigmas, toda vez que, en un mundo cada vez más internacionalizado y globalizado, los nuevos gerentes deben estar en capacidad de lidiar con la complejidad y la incertidumbre.

Un gerente social debe ser capaz de armar redes, de negociar y llegar a consensos pertinentes con la participación de los grupos involucrados, y de trabajar con diseños organizacionales que maximicen la flexibilidad y den prioridad al desarrollo del personal y el talento humano. Igualmente, debe procurar que las organizaciones aprendan y busquen conformar organizaciones inteligentes totalmente adaptables.

Participación Ciudadana

La Participación Ciudadana es concebida en el Artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como "... el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas", esto por supuesto referido a los ciudadanos y ciudadanas venezolanas. Por lo cual, la Participación Ciudadana es vista como un derecho donde el Estado a través de sus leyes, programas y decretos debe amparar en defensa de los principios democráticos.

De tal manera, que la participación ciudadana es un tema que vincula la comunidad con el sistema democrático, es decir, se establece relación entre los ciudadanos de una nación y los procesos llevados a cabo. Es un mecanismo utilizado por el Estado para establecer niveles de acción de los ciudadanos organizados en comunidades, en asuntos públicos.

Así, es considerado como la forma donde el ciudadano individual o colectivamente se transforma en actor de un proceso que es responsabilidad de todos. Pero también el Estado debe asumir la promoción de esa participación, garantizando un marco político y jurídico que propicie un clima apropiado. Y aunque en muchas oportunidades el discurso oficial ha pregonado sus ventajas y deseabilidad, siempre se corre el riesgo de generar condiciones que desestabilicen el orden económico, social y político buscando mantener la participación ciudadana.

En otros casos, la participación ciudadana tiene su origen en el seno de la sociedad civil y está orientada a sustituir la acción del Estado ó a combatir su inacción, incompetencia o ineficiencia en la resolución de problemas que los afectan de manera directa o indirecta a las comunidades. En este sentido, Cunill (1991), define la Participación Ciudadana como todas aquellas experiencias que remiten a la intervención de los individuos en actividades públicas para hacer valer intereses sociales. El propósito es, lograr que la población influya sobre las políticas y decisiones públicas, para ello, se hace necesario institucionalizar mecanismos, procesos y organismos a través de una normativa legal.

Los Derechos Constitucionales

Al introducimos en el tema de los Derechos y Garantías Constitucionales estamos entrando en un problema árido donde en definitiva estamos hablamos del *telos* de la Constitución. En efecto la Constitución no solo se refiere al conjunto de normas que regulan las instituciones, relaciones y funcionamiento interno de la vida del Estado

sino que en la carta magna también se dilucida, fundamentalmente, la finalidad última del Estado, que modernamente no es otra que servir a la persona humana.

Como sabemos la Constitución moderna se concibe como la forma organizada de la sociedad que refleja el consenso valorativo que la comunidad se ha dado y conforme a la cual pretende se ejerza el poder. En Venezuela la legitimidad del poder reside en el pueblo según lo dispuesto en el artículo 5 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), en lo que sigue CRBV). Por ello la finalidad de la Constitución Venezolana, en esencia, es salvaguardar la libertad de la sociedad y de cada uno de los ciudadanos que la conforman.

Ciertamente que la Constitución, analizada desde una perspectiva funcional tiene otras funciones, pero tanto su estructura organizativa (la división de los poderes y su funcionamiento interno) como el reconocimiento que hace de las libertades ciudadanas (Derechos y Garantías Constitucionales), tiene la finalidad de proteger la libertad y autonomía del ciudadano en los distintos ámbitos donde desarrolla su personalidad como individuo o ser social.

Siempre ha existido la eterna tensión existente entre el poder y la libertad. El poder representado en el Estado, siempre dirigido por seres humanos o grupos políticos de personas, se encuentra en una situación de superioridad frente al ciudadano común. Ello es notorio y desde hace tiempo reconocido por la sociedad, como lo demuestran los hechos históricos que han derivado en los sistemas políticos modernos donde el acento es en limitar la actividad y el ejercicio del poder del Estado frente al ciudadano. Para ello, se ha recurrido a establecer en un texto jurídico superior, y de obligada sujeción para todos los miembros de la sociedad pero fundamentalmente para el poder político representado en el Estado, un conjunto de Derechos y de Garantías, para hacer efectivos esos Derechos, que representan esa libertad que constituyen el valor más significativo de la sociedad civil, este texto es la Constitución Nacional.

Es importante hacer notar que el poder, representado en el Estado, no es solo una expresión del grupo político dominante o un instrumento de dominación al servicio de los intereses particulares de quienes detentan el poder en una sociedad determinada. Ello ciertamente siempre esta presente en toda estructura política, también en la constitución Venezolana. Sin embargo, hay que tomar en consideración que en una sociedad democrática, pluralista y que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la Justicia, la Libertad, la Dignidad de la Persona Humana y los Derechos Humanos (Art. 2 y 3 CRBV), la Constitución Nacional también es el reflejo y expresión, aunque no completa, del consenso valorativo y por ende de la cultura de la sociedad de donde emana ese texto normativo. Con ello creemos que el poder político, representado por el Estado, salvo que derive en una dictadura irrespetuosa de las normas constitucionales, es expresión de la sociedad y consecuentemente de los individuos que la integran.

Así el tema de los Derechos y Garantías Constitucionales nos plantean el conflicto entre la sociedad (representada por el Estado) y el ciudadano, cuya síntesis habrá de resolverse de acuerdo a las valoraciones sociales en cada momento histórico determinado en favor del ciudadano. Tratando de encontrar ese el equilibrio necesario entre la sociedad y el individuo, como utopía siempre perseguible en una democracia. La barrera infranqueable del Estado para la consecución de sus fines son los Derechos Humanos establecidos en la Constitución Nacional. Ello es evidente si tomamos en consideración que la carta magna tiene la función de proteger al ciudadano.

En este contexto los Derechos reconocidos a los ciudadanos por la Constitución adquieren gran importancia, pues, por una parte, constituyen limites al ejercicio del poder del Estado, y por la otra, son realmente fines del Estado, ya que la finalidad del Estado, por mandato de la propia constitución es promoverlos y protegerlos. A la luz de la Constitución Bolivariana de Venezuela las etapas de la evolución de los Derechos de los ciudadanos, se materializan de la siguiente manera:

Los Derechos Humanos y las Garantías en particular

De los Derechos Individuales

En nuestra Constitución vigente desde 1999 se recogen los Derechos individuales reconocidos por el constituyente venezolano. Así tenemos el Derecho a la Vida (Art. 43 CRBV), a la Libertad (Art. 44 CRBV), a la Integridad personal (Art. 46 CRBV), a la Inviolabilidad del Hogar domestico (Art. 47 CRBV), a la Inviolabilidad de las Comunicaciones Privadas (Art. 48 CRBV), a la Asociación (Art. 52 CRBV), a Reunión (Art. 53 CRBV), al Libre Transito (Art. 50 CRBV), al Nombre (Art. 56 CBV), a la Identidad (Art. 56 CRBV), a la Libertad de Expresión (Art. 57 CRBV), a la Información (Art. 58 CRBV), al Honor, a la Privacidad y a la Intimidad Personal (Art.60 CRBV), entre los mas destacados.

Algunos de estos Derechos Individuales han sido reconocidos por todas nuestras constituciones, aun cuando en algunas de ellas se han limitado casi hasta su supresión en la practica. Igualmente estos Derechos están acompañados, por un conjunto de Garantías, que tienen como finalidad materializar tales preceptos en la realidad social y jurídica, garantías que serán abordadas mas adelante cuando tratemos este aspecto. Lo que si es conveniente aclarar es que estas garantías desde 1961 hasta 1999 no se reconocían tales garantías como medios para materializar dichos Derechos individuales, por lo que el constituyente del 99 prefirió reconocerlos como Derechos y así evitar que fueran soslayados aspectos esenciales para garantizar el goce de tales Derechos individuales.

Como se puede observar los valores que se tutelan en este conjunto de Derechos Individuales antes expuestos, y que se hayan prescritos en el Capitulo III de la carta magna bajo la denominación de "De Los Derechos Civiles", constituyen los Derechos Humanos Fundamentales del ciudadano considerado como individuo y forman parte del catalogo de Derechos Fundamentales de corte clásico.

Es importante también destacar que nuestra constitución vigente, al igual que la de 1961, reconoce el carácter constitucional de otros Derechos Individuales que siendo inherentes a la persona humana no se hallen previstos en la Constitución Bolivariana ni en los tratados internacionales suscritos por la Republica (Art. 22 CRBV).

De los Derechos Políticos

Paralelamente a estos Derechos individuales se han desarrollado, en segundo orden de importancia, los Derechos políticos de los ciudadanos. Si bien es cierto que el Derecho a asociación y a reunión, anteriormente nombrados tienen una relación muy cercana con estos derechos políticos que analizamos, aquellos tienen un ámbito de desarrollo mucho mas amplio que estos últimos, pues los primeros se refieren también a cuestiones privadas, comerciales o lúdicas, entre otros fines asociativos y de reunión. Los derechos políticos se hayan establecidos en nuestra carta magna en el Capitulo IV (del Titulo III de la CRBV) denominado de "De los Derechos Políticos Y del Referendo Popular", particularmente en la "Sección Primera: De los Derechos Políticos".

Así en este Capitulo IV (del Titulo III de la CRBV) tenemos que el Estado reconoce y tutela El Derecho a la Participación Política y a la gestión en los asuntos públicos(Art. 62 CRBV), el Derecho al Sufragio activo y adicionalmente el Derecho de los extranjeros en las elecciones políticas locales (Art. 63 CRBV), el Derecho al Sufragio Pasivo (Art. 67 CRBV), el Derecho al desempeño de los cargos públicos (Art. 65 CRBV), el Derecho de los ciudadanos a que sus representantes públicos les rindan cuenta de su gestión en los asuntos públicos a ellos confiados (Art. 66), el Derechos a la asociación con fines políticos y el derecho a la postulación y a la propaganda política y electoral (Art. 67 CRBV), el Derecho a manifestar pacíficamente(Art. 68 CRBV), el Derecho a asilo político y a refugio (Art. 69 CRBV).

Por otra parte la "Sección Segunda: del Referendo Popular" contiene una innovación en nuestro sistema de libertades políticas, sumándole al clásico reconocimiento de los Derechos Políticos de los ciudadanos, unos mecanismos novedosos en Venezuela de participación política, profundizándose así en la democracia participativa hacia la cual propugnaba desde hace tiempo la sociedad civil venezolana. Estos Derechos nuevos de carácter político constituyen una profundización de la democracia venezolana y viene a completar la orientación novedosa que el constituyente le imprimió a los tradicionales Derechos Políticos antes esbozados.

Así tenemos entre los Derechos a la participación popular del pueblo a los Referendos consultivos nacionales y provinciales en materias de especial interés nacional, estatal, municipal y parroquial (Art.71 CRBV), entre otros.

La segunda generación de Derechos Humanos lo constituyen los **Derechos sociales en sentido amplio**, entre los cuales se encuentran, actualmente en nuestra carta magna, los culturales, económicos, de las familias, los Educativos, los laborales y los de los pueblos indígenas, entre otros, se afianzará solo algunos lo vinculantes directos con el objeto de estudio.

El Estado de Derecho moderno, reconoció los Derechos individuales fundamentales del ciudadano, entre los cuales se encuentran también los Derechos políticos como una segunda categoría importante pero no tan fundamental como los Derechos individuales. Sin embargo, el proceso democratizador signado por la participación política del pueblo, inicialmente limitada a la democracia representativa y circunscrita, en sus inicios, a ciertas y determinadas personas que eran las que en la realidad podían ejercer tales derechos políticos, no tardó en dar a luz distintos Derechos y Garantías que pretendían una profundización de dicho Estado de Derecho.

Pero fue con la revolución industrial cuando, producto de los cambios sociales originados por tal transformación operada por el maquinismo de la modernidad, aquel Estado gendarme, protector de la libertad individual y de la propiedad como expresión de aquella, se vio en la necesidad de intervenir activamente en la vida social para regular las relaciones que el capitalismo había impuesto no pocas veces contra grandes capas de la población empobrecidas. Es así como nace el Estado Social como antítesis del Estado de Derecho.

Si el Estado de Derecho estaba construido para respetar al máximo la libertad ciudadana y para no intervenir sino para salvaguardar tal libertad, el Estado Social se fundamentaba en la intervención activa en los distintos ámbitos de la vida ciudadana para regular la vida social, Estado-individuo, Estado-empresa, Estado-trabajadores, limitándose así de una manera más sensible la libertad del ciudadano, en casos extremos este es el periodo que media entre las dos guerras mundiales, donde se producen los sistemas políticos totalitarios, pues su orientación es la intervención intensa en la autonomía de la persona y en la libertad en general de la sociedad.

No obstante lo expuesto, el carácter Democrático que fue desarrollándose, producto de la naturaleza de la legitimidad con que nació el Estado moderno (la soberanía reside en el pueblo y no ya en el monarca), introdujo una moderación en el Estado Social. Al reconocerse así al sistema democrático como el mejor para el desarrollo de la sociedad y del ciudadano, le fue añadido al Estado Social de Derecho el elemento Democrático. Este último elemento constituye la síntesis de la evolución del Estado moderno en la actualidad.

De los Derechos de las Familias

Entre los Derechos estrictamente Sociales, Capítulo V Título III de la CRBV, tenemos en la Constitución los Derechos de las Familias. En tales Derechos de las familias se protege a la familia como asociación natural de la sociedad y como espacio fundamental para el desarrollo de las personas y en especial a los niños, niñas

y adolescentes en cuanto a su Derecho a tener una familia (Art. 75 CRBV), a la maternidad y a la paternidad (Art. 76 CRBV), a los niños y adolescentes con especial consideración como sujetos de Derechos (Art. 78 CRBV), a los jóvenes en su proceso de desarrollo (Art. 79 CRBV), a los ancianos de forma particular (Art. 80 CRBV) y a los discapacitados con especial atención (Art. 81 CRBV).

De los Derechos Sociales strictu sensu

Igualmente se tutelan los Derechos Sociales tradicionales, aunque remozados por el carácter democrático de nuestra constitución. En este sentido en el Capítulo V Título III de la CRBV, tenemos los Derechos tutelados tales como el de la Vivienda (Art. 82 CRBV), la Salud (Art. 83 CRBV), la Seguridad Social (Art. 86 CRBV) y el Trabajo (Art. 87 CRBV).

De los Derechos Culturales

El Estado Social-Democrático también reconoce los Derechos Culturales y Educativos, como parte de la segunda generación de Derechos Humanos que estamos mencionando. De esta manera la Constitución Nacional protege los Derechos Culturales en el Capítulo VI del Título III tales como la Libertad Cultural: invención, producción y divulgación de obras creativas, científica, tecnológica y humanística, así como tutela los Derechos de autor y la propiedad intelectual (Art. 98 CRBV), el fomento a la cultura y el patrimonio cultural (Art. 99 CRBV), y las culturas populares (Art. 100 CRBV).

De los Derechos a la Educación y otros correlacionados

En este mismo Capítulo y Título de la Constitución, el Estado reconoce y tutela el Derecho a la Educación (Art. 102 y 103 CRBV), la autonomía Universitaria (Art. 109 CRBV), la Ciencia y la Tecnología (Art. 110 CRBV) y el Deporte (Art. 111).

Del Estado Democrático y Social de Derecho en el ámbito Internacional

La tercera generación de Derechos Humanos esta constituida por un conjunto de bienes jurídicos reconocidos por nuestra Constitución y que se inscriben en la tendencia del mundo globalizado en su protección y defensa. El Estado moderno aun cuando se ha perfeccionado se ha visto superado por los fenómenos sociales internacionales que resultan imposibles de ser controlados y sometidos al Derecho (dentro de la concepción democrática del poder). La post-modernidad ha configurado una serie de ámbitos donde se desarrolla la vida ciudadana que traspasan los límites territoriales y de soberanía donde ejerce o puede ejercer su poder el Estado.

De allí, que el Estado moderno, y particularmente el Venezolano, haya dispuesto en su texto normativo un conjunto de Derechos y garantías que tienen la función de proteger Derechos y Bienes jurídicos nuevos o que sin serlos no habían sido reconocidos, así como otros que empiezan a perfilarse, como producto del desarrollo científico y tecnológico de esta época, pero que no es posible protegerlos sino mediante una apertura de la carta magna que haga permeable el sistema de protección del Estado venezolano a los cambios y nuevos valores que hoy en día resultan indispensables para la existencia, desarrollo y conservación de la sociedad internacional, dentro de la cual se encuentra la venezolana.

De este tipo de Derechos son los Derechos Humanos. En efecto todos los Derechos que hasta ahora hemos ido refiriendo son Derechos Humanos, sin embargo estos en nuestro tiempo tienen un extraordinario desarrollo, que tiene como objetivo salvaguardar al ser humano de todo tipo de arbitrariedades y abusos. Tales Derechos Humanos se han ido desarrollando de forma progresiva, como una tendencia de la sociedad internacional en la actualidad, y que desde las distintas instancias del poder se pretende sean disfrutados y protegidos para toda la humanidad. Seria imposible enumerarlos siquiera y menos aun que cada texto constitucional los recogiera expresamente todos, pues aun cuando lo pudiéramos hacer el nacimiento de nuevos

Derechos y bienes jurídicos de los seres humanos, como consecuencia de los acelerados cambios que vive la sociedad internacional en los actuales momentos, dejaría sin tutela a los que cada texto constitucional democrático (que siempre tiene vocación de permanencia y por lo tanto no es susceptible de ser reformado con frecuencia y de manera fácil) no determina expresamente.

Otro grupo de Derechos y bienes jurídicos tutelados por el constituyente y que forman parte del grupo de derechos humanos de la tercera generación que estamos analizando son los del Medio Ambiente. Este bien jurídico (el medio ambiente) está tutelado no solo para estas generaciones sino para las generaciones futuras igualmente (Preámbulo de la CRBV). Así todos los elementos integrantes del medio ambiente (aire, diversidad biológica, genética, ecosistemas, etc.) son protegidos con la finalidad de preservar un ambiente sano en beneficio de las condiciones de vida que se deben asegurar a estas y a las futuras generaciones (Art. 127 CRBV).

La Constitución al referirse al medio ambiente, como bien jurídico de especial consideración por el constituyente, prescribió que el genoma de los seres vivos no podrá ser patentado y que la Ley que se refiera a los principios Bioéticos regulará a la materia (Art. 127 CBV). En lo que se refiere al Genoma Humano esto es de suma importancia porque tal disposición reconoce la significación que tiene dicho genoma para la humanidad al excluirlo de los bienes jurídicos de carácter privado y por ende sujeto a comercialización. Así las cosas el Genoma Humano es un bien jurídico de carácter público de alta significación en el ámbito internacional. La *Declaración Universal del Genoma Humano y los Derechos Humanos* de la UNESCO (1997) así lo establece. De ello podemos inferir que si el Genoma Humano es el Patrimonio de la Humanidad tal y como lo refiere el Artículo 1 de tal Declaración, y el concepto de Patrimonio Común de la Humanidad no es ajeno al saber del constituyente (Preámbulo de la CBV al referirse a los Derechos ambientales), tenemos que el Genoma Humano es de acuerdo con nuestro ordenamiento jurídico un bien jurídico reconocido y de enorme valor para el constituyente venezolano. Esto implica una

regulación jurídica especial, tal y como lo demanda la constitución, pero, en lo que aquí interesa, he querido traer a colación estas disposiciones jurídicas constitucionales e internacionales para poner de manifiesto el alcance que la constitución tiene cuando se trata de Derechos Humanos no expresamente reconocidos por la carta magna y que forman parte de esta tercera generación de Derechos.

Definición de Términos:

Gerencia: es la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Gerencial Social: es una estrategia que se base en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Está ligada a la experiencia real de la región, y a experiencias.

Gestión Pública: Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.

Participación Ciudadana: Es el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes.

CAPÍTULO

MARCO METODOLÓGICO

El marco Metodológico lo define Arias (2012:18) como la “ vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo”. Por ende es posible afirmar que el aspecto metodológico de todo estudio implica los pasos que debe seguir el investigador o investigadora en la búsqueda de respuestas para la solución del problema.

En esta investigación titulada “ La Gerencia Social: un enfoque integral para la Gestión Pública, su realidad frente a los derechos constitucionales”, se plantea diversas etapas en el marco metodológico para descifrar las interrogantes y el problema planteado con vista a su resolución.

Paradigma de la investigación

Se aplicó el Paradigma Cualitativo para ahondar e interpretar todo lo vinculante a la Gerencia Social como parte de una visión de la gestión pública.

Tipo y Diseño de Investigación

Según el objetivo que persigue el desarrollo de la investigación, se caracteriza por ser del tipo Exploratorio y Descriptivo. Hernández, Fernández y Batista (2006); definen la investigación de la siguiente manera:

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.

La investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado...familiarizarnos con temas poco conocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular.(p.68).

La modalidad de esta investigación es la de trabajo de campo de carácter descriptivo.

Diseño de la investigación

La presente investigación se apoyó en un diseño no experimental de campo, debido a que los datos se recolectaron en forma directa a un informante clave en materia de Gerencia Social para estudiar su enfoque en la gestión pública frente a los derechos constitucionales permitiendo al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se encuentran los datos obtenidos.

Al respecto Sabino (2003: 112), señala que “son investigadores de campo cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador”. Por último corresponde también al tipo de estudio bibliográfico, debido a que se busca todo un conjunto de fuentes que resultan de gran utilidad, dentro de éstos están: libros, revistas, publicaciones y otros.

El enfoque del presente estudio se realizó dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004:42), busca hallar con claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. La investigación se considera un estudio bajo el diseño de campo, con base documental, para el desarrollo del marco teórico que sustenta el presente trabajo de investigación.

Sobre el particular, Arias (2004:44) la define como:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en

este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 5).

Asimismo, la información se obtuvo por medio de fuentes vivas o directas en su contexto natural, puesto que la información se buscó en un sólo momento de tiempo y se analizó su incidencia en un momento dado.

Unidad de Análisis

La procedencia de los datos fue de dos maneras: primarios obtenidos originalmente por el investigador, y secundarios extraídos de la obra de otros investigadores, por un (1) informante clave para recolectar información de la Gerencia Social y diez (10) gerentes de institutos públicos para estudiar el cumplimiento de las garantías constitucionales.

En consecuencia, la población de estudio es heterogénea, por lo que para garantizar la precisión de los estimadores se utilizó la técnica de Muestreo Estratificado que consiste en subdividir la misma en sub-poblaciones internamente homogéneas en las cuales exista poca variación en las medidas de una unidad a otra.

Técnicas de Recolección de la Información

Para la elaboración del presente Trabajo de investigación, se recabó información a través de técnicas e instrumentos de recolección, en este sentido, Méndez (2003:36) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se logrará el análisis y resultados de los objetivos de la misma.

Sabino (2003:45), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizarán revisiones documentales que permitirán tener las bases teóricas suficientes, de apoyo a las conclusiones. Se aplicó un cuestionario a diez(10) gerentes de institutos públicos para estudiar el cumplimiento de las garantías constitucionales, el cual está conformado por quince (15) ítems cerrados, aplicando la escala de Lickert, además se aplicó una entrevista en profundidad estructurada a un especialista en derechos humanos.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Bavaresco (2004: 52), establece que la validación se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y sólo lo que se quiere medir. Se validó por Juicio de expertos, se seleccionaron tres (3) expertos en Metodología y en materia gerencial

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que se incluyeron en el instrumento de medición según Hernández y Otros (2003). Para el cálculo de confiabilidad se utilizará el coeficiente alfa de Cronbach, y produce valores que oscilan entre 0 y 1. El procedimiento empleado fue sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

Alfa= Coeficiente de confiabilidad

K= número de ítems

ES²= Sumatoria de la varianza por ítems

St² = Aciertos

$$a = \frac{K}{(K - 1)} \left(\frac{1 - ES^2}{St^2} \right)$$

Triangulación de datos

La triangulación parte del supuesto investigativo mediante un enfoque plural que permita acceder a una realidad sobre los derechos humanos, para ahondar y profundizar sobre políticas de estado como parte de la gerencial social. En este sentido Cea, A.(1999:47) define la trinagulación como “ *la aplicación de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad social*”.

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez realizado el plan de la investigación, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación o trabajo de campo. Es entonces cuando se hace uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que según Palella y Martins (2004), “son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

En tal sentido, para realizar el análisis y procesamiento de los datos se introducirán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, a objeto de resumir y comparar las observaciones que se hayan evidenciado con relación a las variables estudiadas y serán ilustradas a través de gráficos representados en cada ítem

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1.- La Gerencia Social realmente rompe con esquemas mentales, estimula la creatividad.

Tabla 1.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	8	80%
Indeciso (I.)	2	20%
En Desacuerdo (E.D.)	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

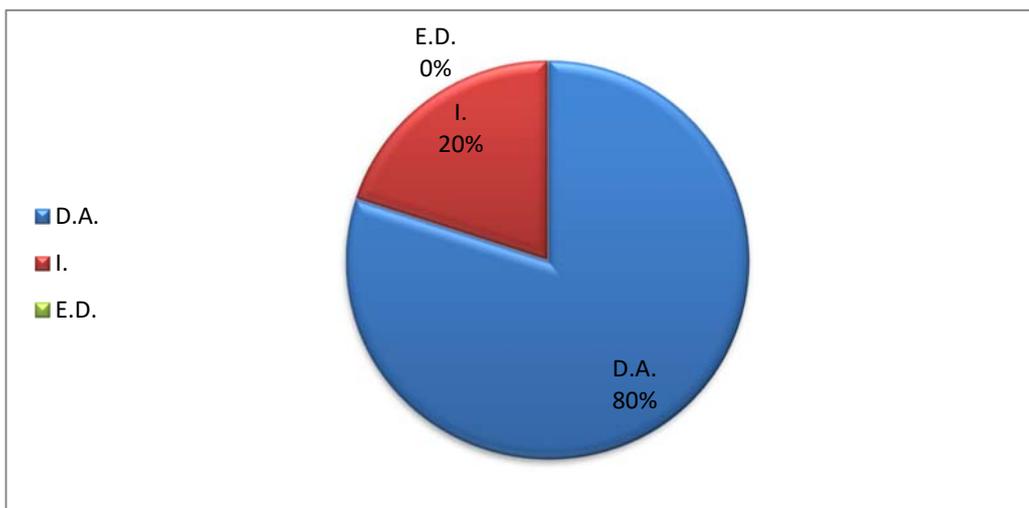


Gráfico 1. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se evidencia en el resultado obtenido el 80% de la muestra están de acuerdo que la Gerencia Social realmente rompe con esquemas mentales, y estimula la creatividad, constituyendo ello un apéndice muy particular, ya que precisamente se requiere de mucha creatividad para romper con los esquemas tradicionales en la gestión pública en busca de eficiencia.

2.- Los mecanismos de rendición de cuentas se fortalecen y optimizan con los niveles de eficiencia y eficacia.

Tabla 2.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	7	70%
Indeciso (I.)	2	20%
En Desacuerdo (E.D.)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

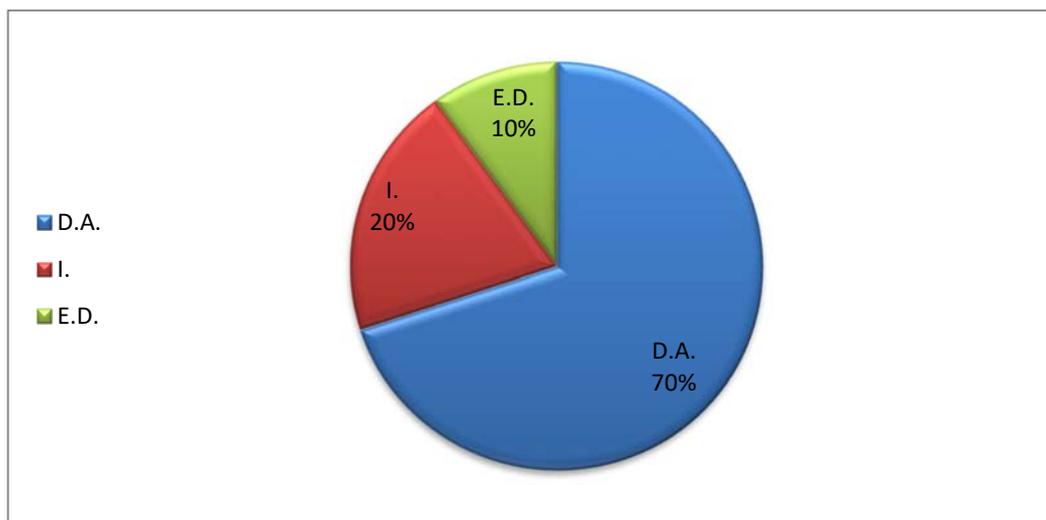


Gráfico 2. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al gráfico el 70% de la muestra, consideran que los mecanismos de rendición de cuentas se fortalecen y optimizan con los niveles de eficiencia y eficacia, siendo ello un elemento positivo en la gestión pública.

3.- La gerencia social siempre optimiza el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región.

Tabla 3.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	9	90%
Indeciso (I.)	1	10%
En Desacuerdo (E.D.)	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

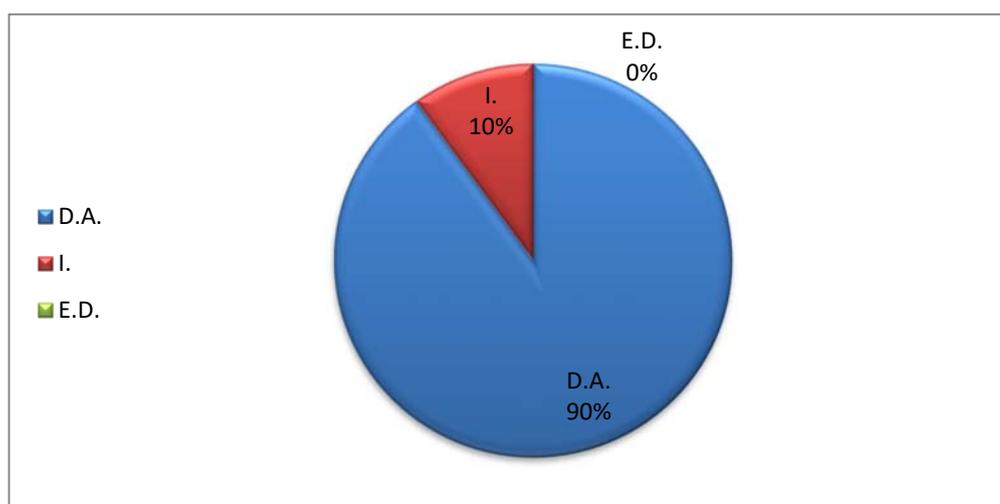


Gráfico 3. Fuente: Mendoza, D . (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al resultado obtenido se desprende que el 90%, casi la totalidad de la muestra están de acuerdo que la gerencia social siempre optimiza el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, aspecto relevante en la investigación por cuanto constituye el objeto de estudio.

4.- Por lo general la gerencia social se combina una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales.

Tabla 4.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	2	20%
Indeciso (I.)	3	30%
En Desacuerdo (E.D.)	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

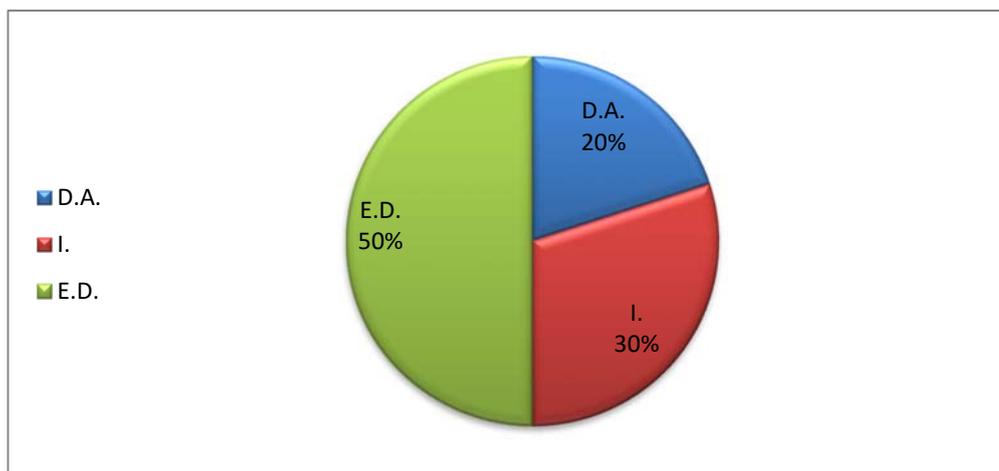


Gráfico 4. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se aprecia en el resultado obtenido, el 50% están en desacuerdo con el ítem y consideran que la gerencia social no se combina con una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, a pesar de que un porcentaje del 30% estaban indecisos al responder, constituyendo un aspecto negativo, ya que la gestión pública hoy día debe combinar estrategias gerenciales enfocados en el aspecto social, de allí la necesidad de superar esta debilidad.

5.- Existe capacidad gerencial para enfrentar este nuevo paradigma de la gestión pública hacia lo social.

Tabla 5.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	2	40%
Indeciso (I.)	4	20%
En Desacuerdo (E.D.)	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

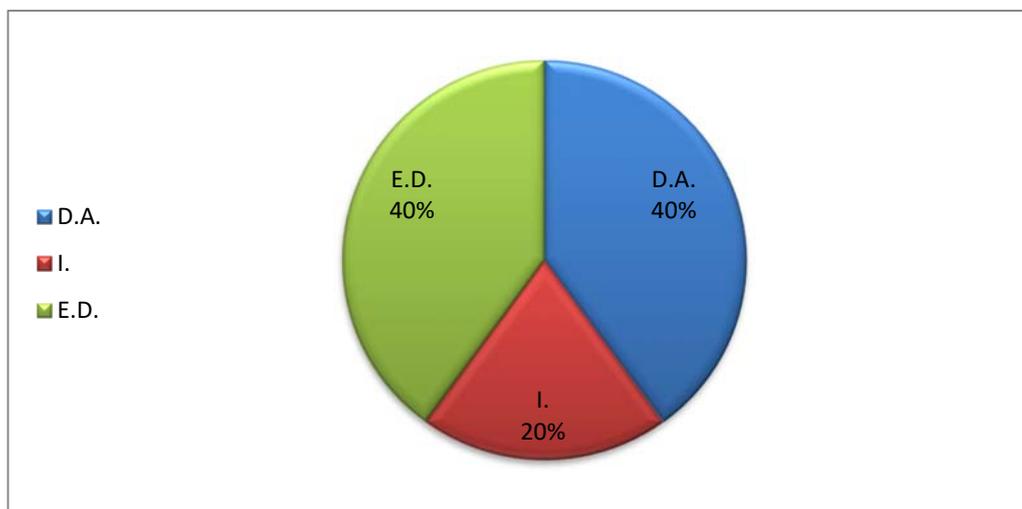


Gráfico 5. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, por una parte el 40% afirman que existe capacidad gerencial para enfrentar este nuevo paradigma de la gestión pública hacia lo social, sin embargo, el otro 40% consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, existiendo posiciones equilibradas, pues a pesar de ser considerado positivo que la gestión pública va encaminada hacia lo social y el otro desestima este ítem, es importante que este nuevo paradigma vaya en ascenso para el beneficio de las comunidades.

6.- El gerente social se desempeña con idoneidad en la aplicación de estrategias administrativas para el objetivo organizacional.

Tabla 6.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	3	30%
Indeciso (I.)	1	10%
En Desacuerdo (E.D.)	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

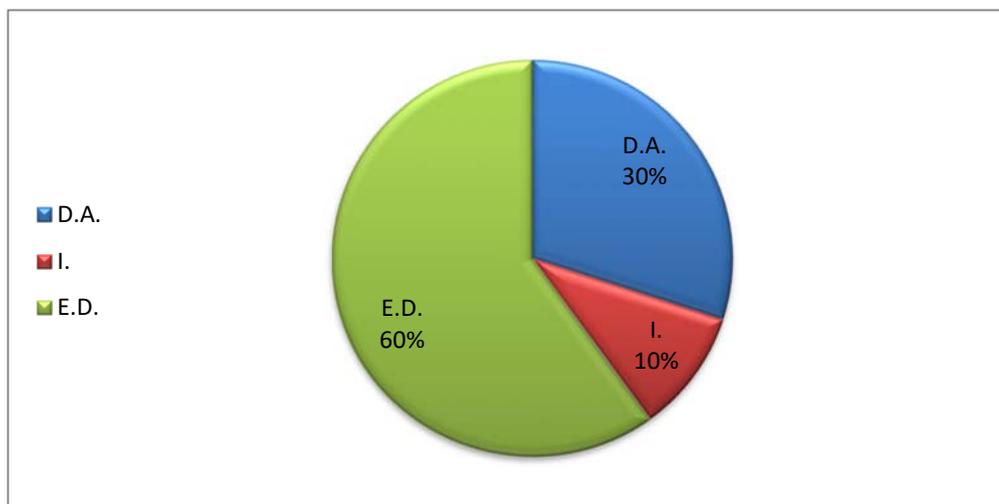


Gráfico 6. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el Gráfico precedente se desprende que casi la totalidad de la muestra constituida por un 60% consideran y están en desacuerdo que el gerente social no se desempeña con idoneidad en la aplicación de estrategias administrativas para el objetivo organizacional.

7. La gestión pública está encaminada hacia una gerencia social de oportunidades para el ciudadano.

Tabla 7.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	6	60%
Indeciso (I.)	2	20%
En Desacuerdo (E.D.)	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

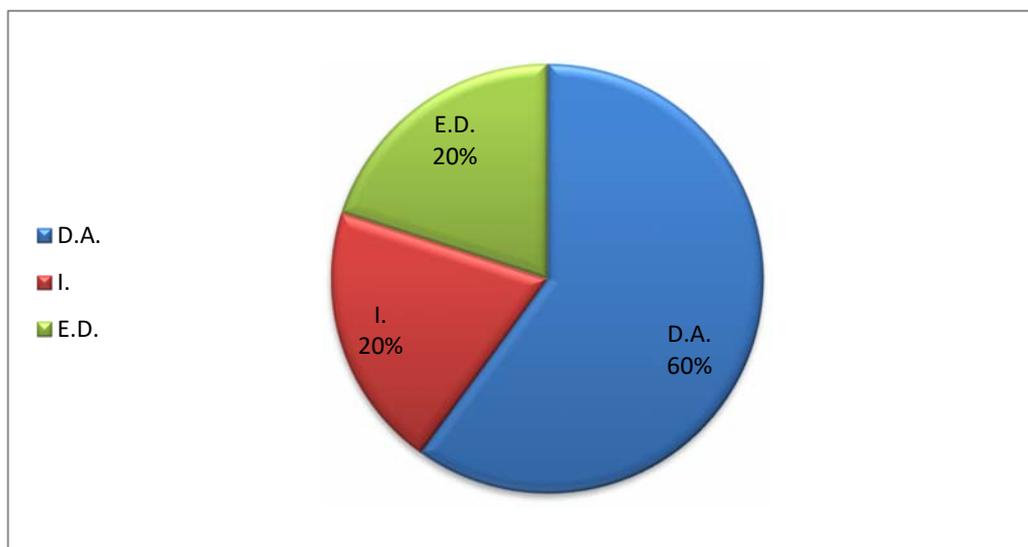


Gráfico 7. Fuente: Mendoza, D . (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos suministrados, se puede decir que un alto porcentaje de la muestra constituida por un 60% consideran que la gestión pública está encaminada hacia una gerencia social de oportunidades para el ciudadano, constituyendo esto un alto porcentaje, siendo afirmativo para la realización de esta investigación.

8.- Las Políticas Públicas constituyen el epicentro para que los gobiernos ejecuten el desarrollo de lo privado, como de lo público.

Tabla 8.

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	7	70%
Indeciso (I.)	1	10%
En Desacuerdo (E.D.)	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

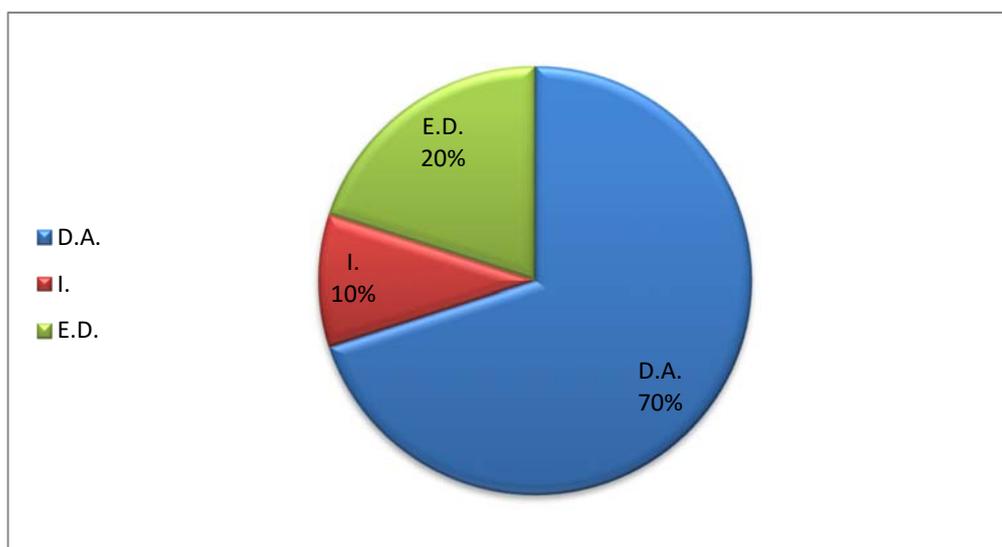


Gráfico 8. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

EL 70% están de acuerdo que Las Políticas Públicas constituyen el epicentro para que los gobiernos ejecuten el desarrollo de lo privado, como de lo público, constituyendo esto un aspecto positivo, en el desarrollo de políticas que benefician a la comunidad que reclama mejorar su calidad de vida ya sea en ambos ámbitos.

9.- El modelo de gestión burocrático-tradicional caracterizado por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, esta orientada a los resultados.

Tabla 9.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	5	50%
Indeciso (I.)	2	20%
En Desacuerdo (E.D.)	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

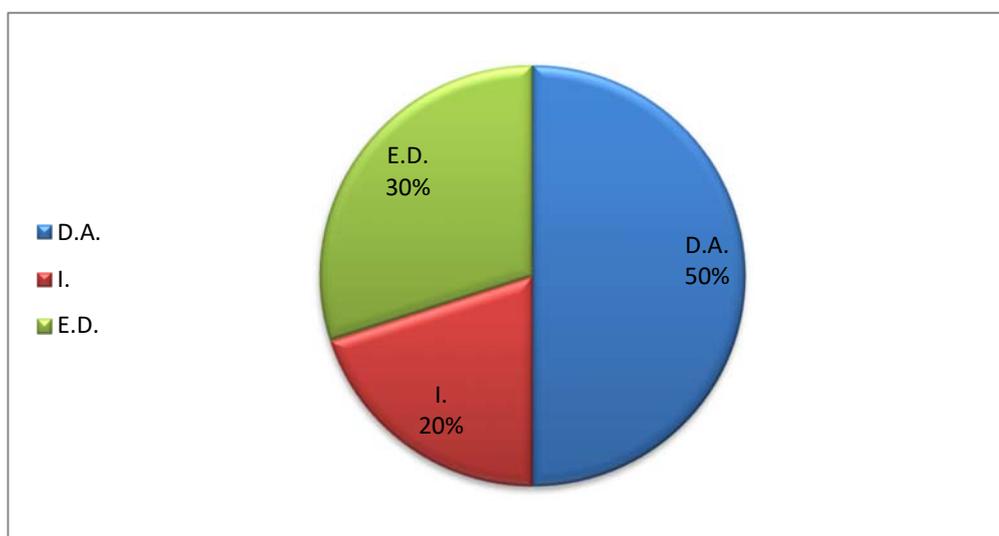


Gráfico 9. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según se evidencia en el gráfico anterior, un 50% de la muestra opinan y están de acuerdo que el modelo de gestión burocrático-tradicional caracterizado por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, esta orientada a los resultados, repercutiendo positivamente en la conducción de la gestión pública, ya que lo importante siempre serán los beneficios hacia los ciudadanos que claman resultados positivos en cada iniciativa para la comunidad.

10.- Contribuye la gestión pública con la participación social para una efectividad gerencial participativa.

Tabla 10.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	3	30%
Indeciso (I.)	2	20%
En Desacuerdo (E.D.)	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

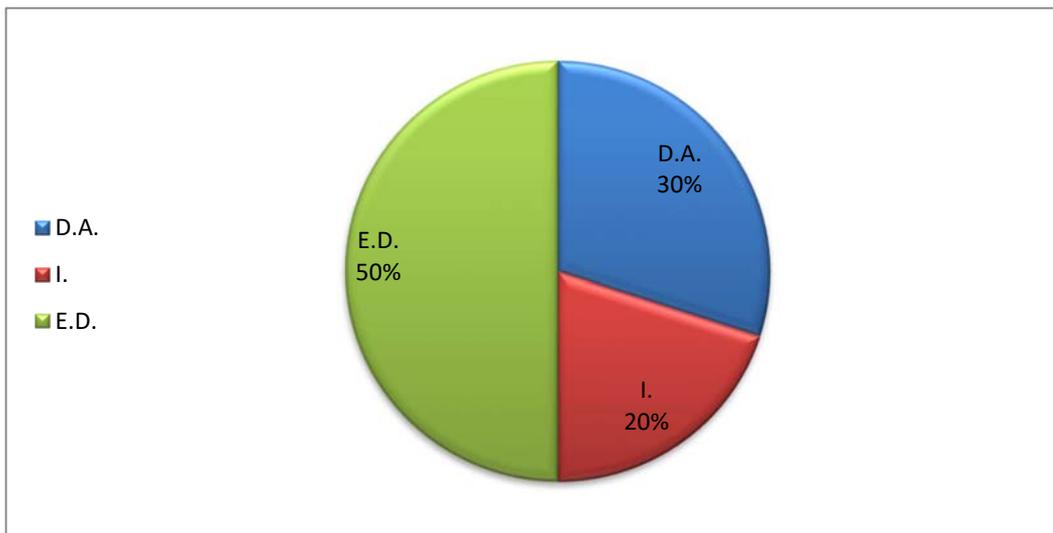


Gráfico 10. Fuente: Mendoza, D . (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico un 50% de la muestra están en desacuerdo con el ítem y consideran que la gestión pública no contribuye con la participación social para una efectividad gerencial participativa, constituyendo un aspecto preocupante ya que la participación ciudadana y protagónica es una oportunidad para el ciudadano y debe incorporarse la gestión pública, sin embargo un 30% están de acuerdo con el ítem, siendo ello positivo para la investigación por la connotación y relevancia que tiene la participación ciudadana en la gerencia social.

11.- Considera usted que los proyectos sociales se orientan al cumplimiento de políticas sociales y a los principios de equidad y gobernabilidad democrática.

Tabla 11.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	1	10%
Indeciso (I.)	2	20%
En Desacuerdo (E.D.)	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

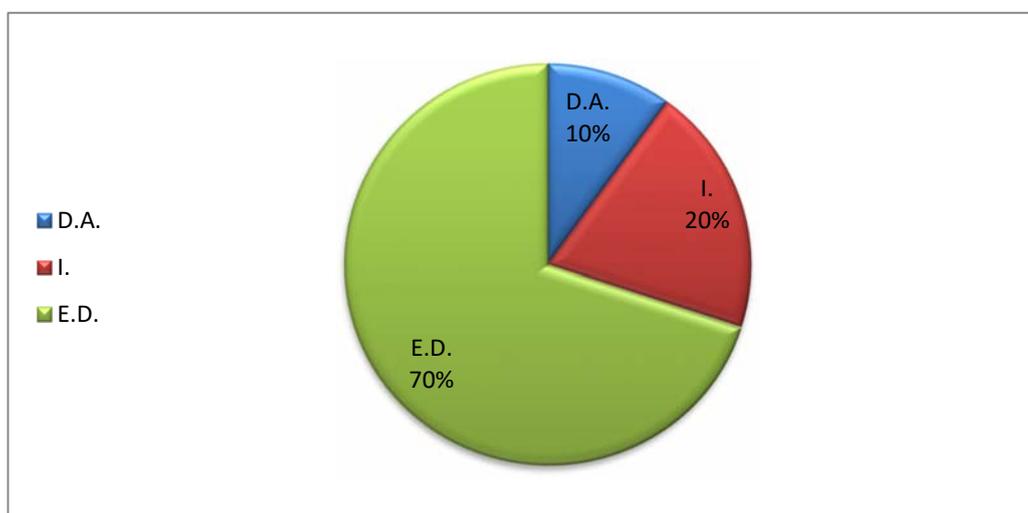


Gráfico 11. Fuente: Mendoza, D . (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al resultado obtenido el 70% casi la totalidad de la muestra están en desacuerdo con el ítem, pues consideran que los proyectos sociales no se orientan al cumplimiento de políticas sociales y a los principios de equidad y gobernabilidad democrática, lo cual constituye una preocupación, pues de la realización de los proyectos sociales orientados al ciudadano, en cuanto a políticas sociales planteados por ellos mismos, en asamblea de ciudadanos para la mejor satisfacción de sus necesidades.

12.- Existe un verdadero abordaje social en los encargados de cumplir con los postulados de la gestión pública, para el logro de una eficiencia administrativa.

Tabla 12.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	2	20%
Indeciso (I.)	3	30%
En Desacuerdo (E.D.)	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

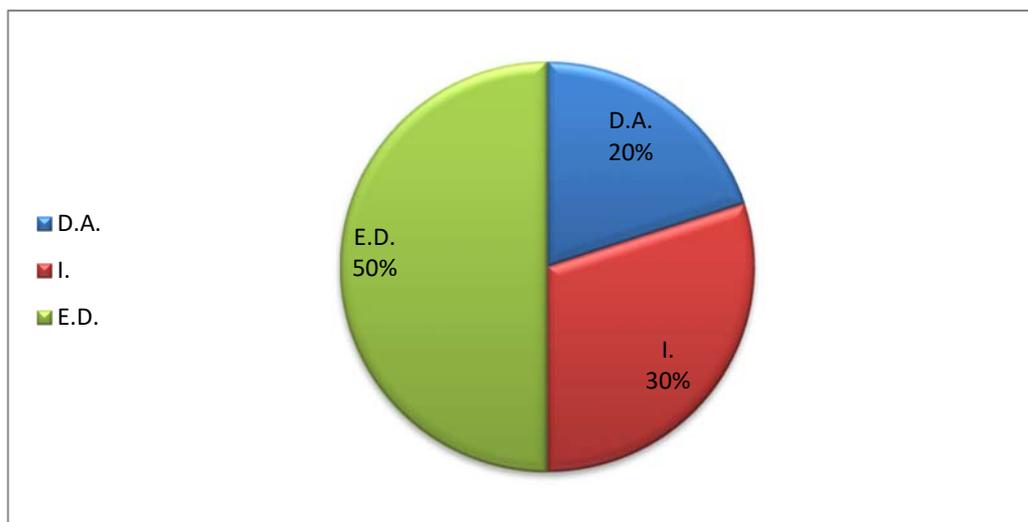


Gráfico 12. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 80% consideran que no existe un verdadero abordaje social en los encargados de cumplir con los postulados de la gestión pública, para el logro de una eficiencia administrativa, por lo cual se hace necesario reforzar los indicadores de gestión para una mayor efectividad.

13.- La gerencia social lleva consigo un enfoque integral frente a los derechos constitucionales.

Tabla 13.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	6	60%
Indeciso (I.)	3	30%
En Desacuerdo (E.D.)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

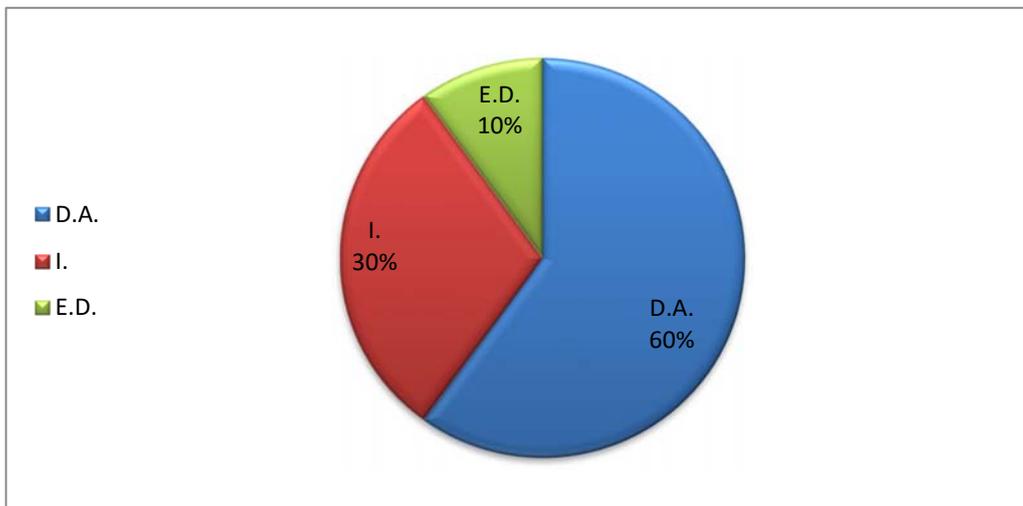


Gráfico 13. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal como se evidencia, un alto porcentaje constituido por un 60%, están de acuerdo que la gerencia social lleva consigo un enfoque integral frente a los derechos constitucionales, constituyendo un aspecto por demás relevante en la investigación, pues el paradigma de la gerencia social lleva consigo hoy día la participación del ciudadano para garantizar sus derechos constitucionales.

14.- Actualmente se puede alcanzar técnicas que permitan cambios significativos en bienestar para la población.

Tabla 14.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	5	50%
Indeciso (I.)	3	30%
En Desacuerdo (E.D.)	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D . (2017)

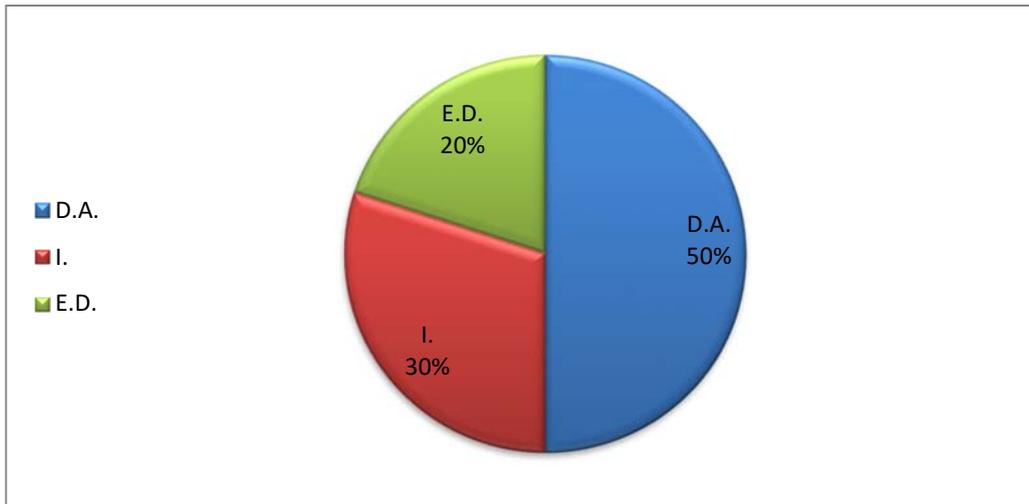


Gráfico 14. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que describe el gráfico demuestran que el 50% están de acuerdo que se puede alcanzar técnicas que permitan cambios significativos en bienestar para la población, pues actualmente se requieren nuevas estrategias y técnicas para una mayor efectividad en la gestión pública que se adecuen al nuevo paradigma gerencial.

15.-Se desarrollan proceso de capacitación del talento humano vinculado a organizaciones del Estado y de la sociedad civil en habilidades para la gerencia social.

Tabla 15.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	1	10%
Indeciso (I.)	3	30%
En Desacuerdo (E.D.)	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Mendoza, D. (2017)

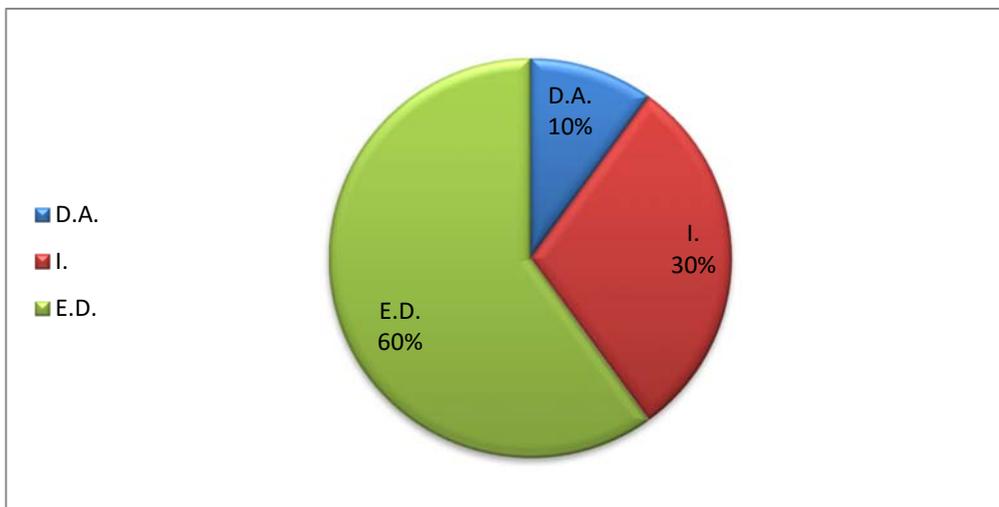


Gráfico 15. Fuente: Mendoza, D. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que describe el gráfico demuestran que solo el 60% están en desacuerdo que se desarrollan procesos de capacitación del talento humano vinculado a organizaciones del Estado y de la sociedad civil en habilidades para la gerencia social, lo cual constituye una debilidad que debe superarse a los fines de adecuarse a este paradigma de la gerencia social.

Análisis de la Entrevista realizada a un informante especialista en Gerencia

Guión de Entrevista en Profundidad

- 1.- ¿Considera usted que la Gerencia Social constituye un enfoque integral para la Gestión Pública?
- 2.- ¿El Gerente Social ejecuta acciones dentro de la gestión pública en defensa de los derechos constitucionales
- 3.- Cuáles son los retos del Gerente Social

Respuestas

- 1.- **¿Considera usted que la Gerencia Social constituye un enfoque integral para la Gestión Pública?**

La Gerencia Social: herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales



La formulación, gestión, ejecución y evaluación de los servicios sociales, cuya concreción se expresa en políticas, programas, exige pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse. Ello supone tomar en cuenta que existe una enorme brecha entre las necesidades sociales y los recursos que se asignan para su atención, por tanto para la profesión es un desafío cada vez mayor el utilizar tales recursos en función de los intereses de los grupos más pobres. Toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal,

evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos, entre otras funciones.

La tarea básica de la administración en las organizaciones es propiciar el cumplimiento del trabajo a través del recurso humano con que cuentan. La eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir los objetivos depende de la capacidad de la función administrativa. En el ámbito público las instituciones gubernamentales ejecutan funciones generales y específicas, de carácter técnico y de carácter político. La función sustantiva del Estado es la toma de decisiones respecto a la formulación y ejecución de políticas públicas como respuesta a demandas, problemas o necesidades socioeconómicas de diferentes grupos o sectores dentro de la sociedad.

En esa permanente toma de decisiones prevalecen valores respecto a lo que se debe hacer o no hacer en torno a las diversas situaciones o problemas existentes. Estudiar las formas de gestión que prevalecen en tales las instituciones es de gran importancia en la actualidad en virtud de la crisis económica que afecta a nuestros países y que obliga a utilizar de la mejor manera posible los escasos recursos que se asignan a las políticas de corte social. A ello se suma la existencia de una serie de debilidades que se han venido poniendo en evidencia en el proceso de formulación, ejecución y evaluación de estas políticas.

Al hacer referencia a nuevas alternativas tecnológicas se debe pensar en la urgencia de conocimientos acerca de las nuevas técnicas, nuevos instrumentos y nuevos procedimientos, es decir, en transformar desde la concepción hasta la implementación de los servicios sociales. Ello supone una actitud abierta y de cambio que permita la iniciativa individual y colectiva, en la cual tanto administradores, como ejecutores y beneficiarios, cumplan un rol activo y conciente en el planeamiento, gestión y ejecución de los servicios sociales.

Replantear la administración de los servicios de bienestar social es un imperativo para aquellas profesiones que tienen una responsabilidad directa y permanente para con los sectores en mayores condiciones de riesgo social. Tal es el caso del Trabajo Social, cuya razón de ser, en primera instancia, es la de actuar en favor de la prestación de servicios sociales para la población con carencias en la satisfacción de sus necesidades básicas y en el pleno disfrute de sus derechos humanos.

Determinar la manera efectiva de satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios sociales obliga a un análisis riguroso de dos elementos importantísimos en todo servicio social. Por una parte la productividad social que se está obteniendo, y, por otra parte, la responsabilidad social u obligación moral que adquieren las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de contribuir a satisfacer las expectativas creadas en los sectores con los cuales se trabaja.

Las instituciones públicas de carácter social tienen como tarea básica la satisfacción de necesidades sociales que afectan a la población más pobre del país. El cumplir con esa tarea exige la presencia de una **función gerencial** que garantice la cooperación de todos los funcionarios de la organización, así como de los usuarios del servicio en la generación del mismo. Ello además hace indispensable que la persona o el grupo administrador maneje y aplique principios administrativos que propicien el logro de los objetivos con eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

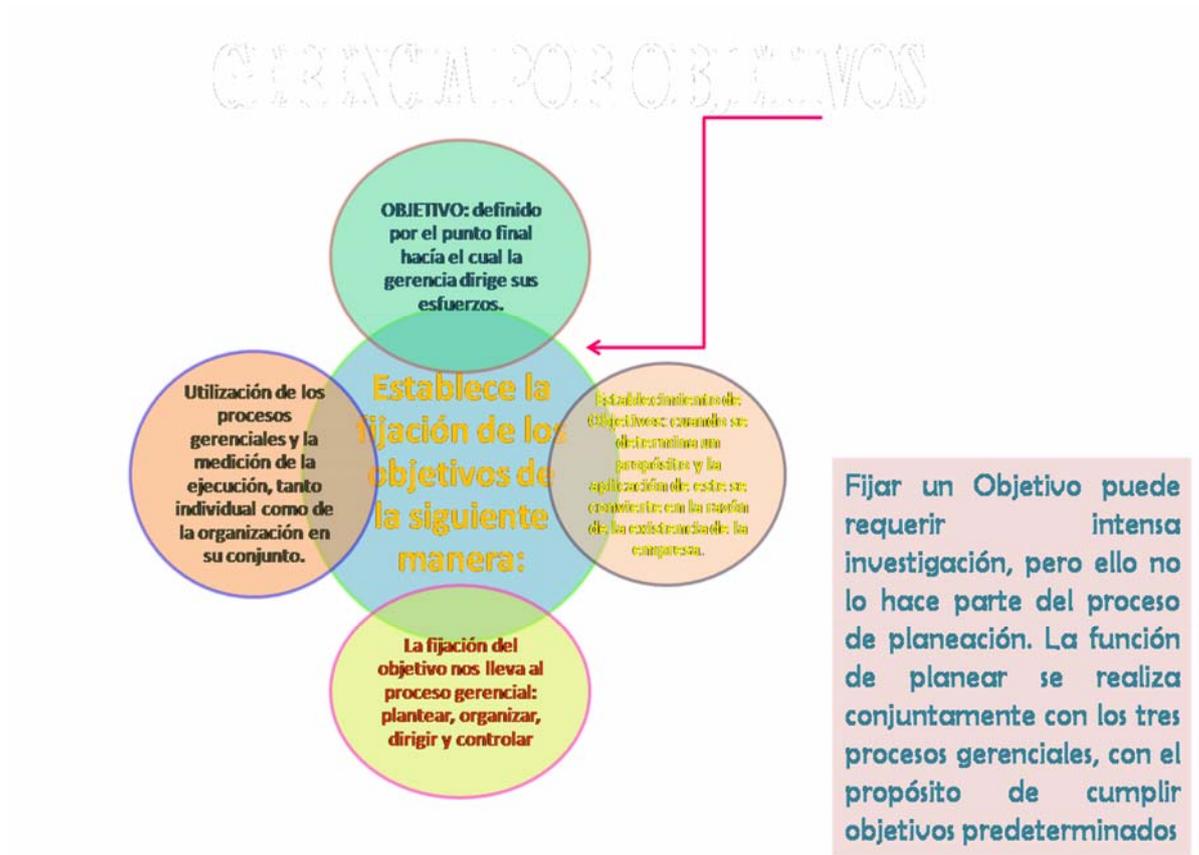
GERENCIA SOCIAL :

Estaligada a la experiencia real de la región y a experiencias internacionales relevantes en los campos abordados.



Cuadro 16 : Gerencial Social adaptado Mendoza, D.(2017)

La tarea actual de quien o quiénes administran servicios sociales es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional (productos o servicios) a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todas sus áreas y niveles. Cumplir con esa tarea exige tomar en cuenta las condiciones externas a la organización (contexto), las interacciones y acciones internas y. el impacto de los servicios que se suministran en la modificación de las condiciones sociales que les dieron origen.



Gerencia y Liderazgo: enviado por Jonathan Villasmil/Monografias.com

Cuadro 17: Objetivos de la Gerencia. Adaptado por Mendoza D. (2017)

2.- ¿El Gerente Social ejecuta acciones dentro de la gestión pública en defensa de los derechos constitucionales

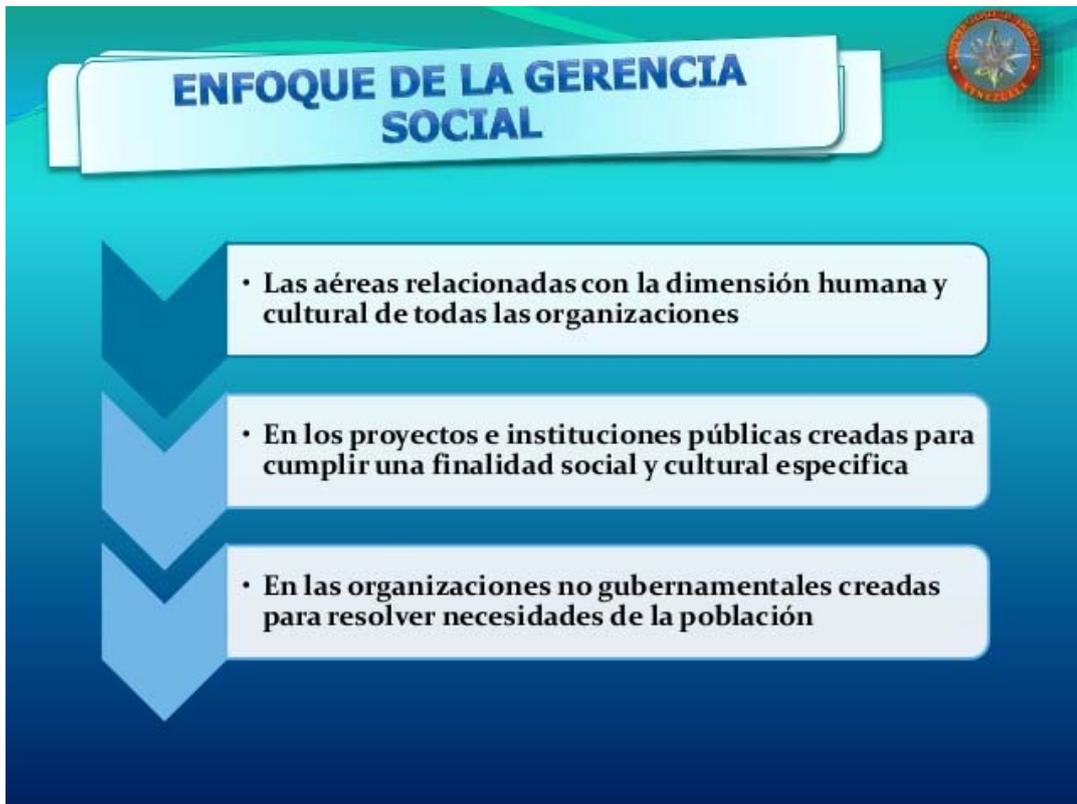
Por ello, la Constitución venezolana establece como un novedoso sistema de protección de los Derechos Humanos, tanto de los ya existentes como de los que no se hallen expresamente reconocidos en la constitución, el Derecho al goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos (Art. 19 CRBV) y una cláusula abierta sobre los derechos humanos no establecidos expresamente en la carta magna pero que sí reconoce el Estado aun cuando tampoco

se hallen enunciados en los tratados internacionales suscritos por Venezuela (Art. 22 CRBV). Al hilo de lo que venimos diciendo también el Estado venezolano reconoce los Derechos Humanos establecidos en los tratados internacionales, asignándoles jerarquía constitucional, y comprometiéndose a darle prevalencia sobre el orden jurídico interno en la medida que contengan normas sobre el goce y ejercicio de tales derechos humanos mas favorables a las establecidas en la Constitución y en las leyes nacionales (Art. 23 CRBV). En realidad este es el sistema o régimen jurídico general de protección de los Derechos Humanos que establece la Constitución Bolivariana, pero los hemos incluido aquí porque es obvio que tal régimen de garantías se refiere a la clase de bienes jurídicos y Derechos que estamos aludiendo.

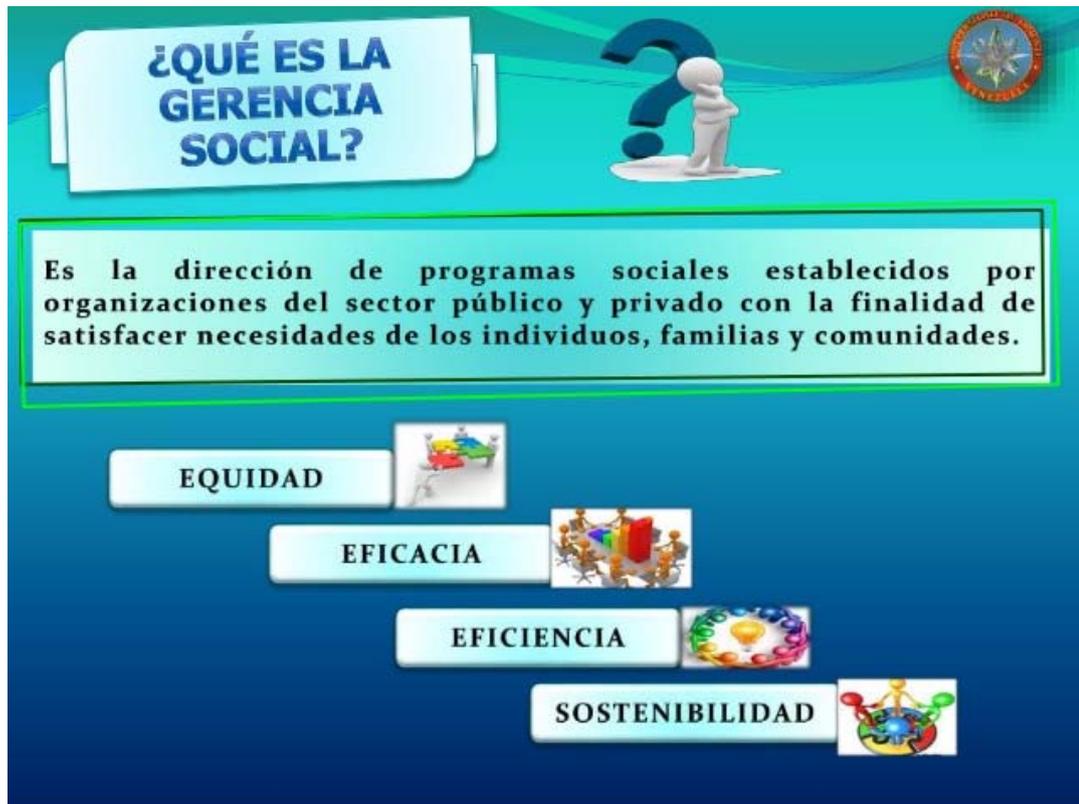
En el orden de ideas que estamos tratando tenemos que el constituyente estima de máxima consideración los Derechos humanos en general, pero muy especialmente prescribe criminalizar las acciones destinadas a lesionar o poner en peligro los Derechos Humanos particularmente los referidos a los delitos de lesa humanidad, crímenes de guerra y las violaciones graves a los derechos humanos. Adiniculando estas disposiciones jurídicas con el Artículo 23 de la Constitución Bolivariana, donde se establece el rango constitucional de los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la republica, tenemos que para esta clase de delitos opera el *Estatuto de la Corte Penal Internacional*, suscrito y ratificado por Venezuela, en donde además de los hechos punibles, se sanciona también el delito de Genocidio. Tal Estatuto establece el régimen jurídico penal internacional, tanto de carácter sustantivo como procesal, los principios, derechos y garantías típicas de esta instancia jurídica y el Tribunal Penal Internacional como el órgano jurisdiccional competente para juzgar estos delitos. De esta manera la constitución nacional da entrada a la protección de la supervivencia de la especie humana, de los grupos religiosos, étnicos, culturales y políticos que, como bienes jurídico-penales internacionales pueden ser vulnerados a través de estos Delitos.



CUADRO 18: ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL. ADAPTADO POR MENDOZA, D. (2017)



CUADRO 19: ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL.
ADAPTADO POR MENDOZA, D. (2017)



CUADRO 20: GERENCIA SOCIAL. *ADAPTADO POR MENDOZA, D. (2017)*

3.- Los Retos del Gerente Social debe enfocarse bajo éstos parámetros:

El Gerente Social deberá tener como retos primordiales, además de una comprensión detallada de la política social y las necesidades de los grupos sociales vulnerables, contar con un sistema de información preciso y ordenado, enmarcado en una estrategia comunicativa que se dirija a la comunidad a la cual sirve como profesional experto. Otras características que se mencionan a continuación ayudan a comprender aún más la enorme importancia de los gestores y los gerentes sociales:

- El gerente social debe aprender a leer la diversidad, entendiendo las lógicas de las culturas locales y el entorno regional.

- Debe ser un traductor, es decir, ser capaz de actuar como intérprete y facilitador de los procesos comunicativos y sociales que se dan en el tejido cultural y social.
- Ante todo, ha de ser un excelente negociador.
- Debe mantener la historia en la memoria. El desarrollo no es sólo construir, también es preservar.
- Tiene que estar conectado con el mundo, pues deberá construir redes e intercambiar información y experiencias, aprender de otros y mostrar los éxitos.
- Debe ser un gestor de oportunidades y saber aprovechar las que se le presenten.
- Debe ser un jugador a largo plazo: el desarrollo es un proceso con una meta virtual que nunca se alcanza.
- Debe producir hechos en el corto plazo

DEFINICIONES DIVERSAS DE REINGENIERÍA:



“Es el análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones”
(T. H. Davenport)



“Reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor...”
(R. Talwar)



“Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”
(Hammer y Champy)

Realizado por: Isabel

© 2017 por el autor. Todos los derechos reservados. Este documento es propiedad de la autora y no debe ser distribuido sin su consentimiento.

Cuadro 21: Reingeniería de Procesos para alcanzar la Gerencia Social.
Adaptado por Mendoza, D.(2017).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El trabajo gerencial, tal y como se está conceptualizando aquí, exige contar con conocimientos, modelos y estrategias que permitan poner en práctica alternativas metodológicas efectivas para solucionar problemas organizativos en favor de una prestación de servicios sociales más acertada. El administrador no es ejecutor sino que debe coadyuvar a que el trabajo de prestación directa del servicio se realice de la mejor manera. Dirige y orienta modificando comportamientos y actitudes. De aquí que la administración o gestión no sea un fin en sí mismo, sino un medio para que el trabajo que se necesita para dar respuesta a problemas sociales se realice de la mejor manera posible. En este sentido, es un arte que necesita de un cuerpo de conocimientos emanado de la experiencia y de la investigación científica acerca de las organizaciones sociales y de su funcionamiento.

Un buen o una buena gerente social debe estudiar, conocer y comprender el servicio social que tiene a su cargo, con el propósito de que esté en capacidad de describirlo en su estructura y procesos internos, explicar su funcionamiento; identificar obstáculos o limitaciones y, definir y aplicar medidas correctivas, es decir, formas alternativas de gestión o de intervención. Concretamente la **Gerencia Social** se concibe como un proceso que busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos). En este sentido, investigar las necesidades sociales del contexto es un requisito para elaborar respuestas estratégicas que conduzcan a reformar o revolucionar las políticas sociales en las cuales se inscriben los servicios sociales.

El gerente, bajo este enfoque, debe ser capaz de formular estrategias para enfrentar la complejidad y encarar la incertidumbre. Debe para ello desarrollar vías de información que permitan captar las condiciones del entorno. Además, debe ser capaz de realizar análisis de información de alta calidad. Otro elemento clave de esta nueva forma de gestión es la mentalidad de colectivismo, como un valor dentro de las entidades responsables de los servicios sociales. Esto significa que el trabajo sustantivo que se requiere para llevar a cabo el servicio se deriva de un esfuerzo colectivo, del trabajo en equipo.

El Gerente de Hoy

Hoy día debe la actividad de un Gerente enfocarse en los cambios que circunstancialmente van dándose en el entorno empresarial y uno de ellos más significativo es el de pasar de Eficiente a Eficaz, debido a que con la Eficacia se requiere hacer cosas realmente innovadoras que generen valor y rompa con los viejos paradigmas. Lo más importante de un Gerente es la tener como referencia Principal ubicarse en las nuevas tendencias para llegar a establecer los mejores niveles de productividad; teniendo en cuenta con los recursos con los que cuenta, y en eso debe ver la evolución del factor humano con el cuenta, tratando de mantener a este con el conocimiento y desarrollo que exige este época cambiante de hoy.

Debe tener en cuenta que el enfoque del Liderazgo de obediencia y control a evolucionado a una transformación de líderes abiertos y participativos que le permitan establecer y desarrollar relaciones con otras personas con:

Honestidad absoluta: Ser responsable sobre aquello que realizamos mal.

Justicia: hacer lo correcto en el momento correcto.

Autoconocimiento: crecimiento personal por medio de las actuaciones.

Concentrarse en la distribución del trabajo: transmitir conocimientos a otros.

Estar abiertos a los cambios: Adaptarse fácilmente a los cambios en su entorno.

Mente abierta para cumplir las metas. Disciplina poco habitual.

Todas estas podemos darnos cuenta que sirven para la buena conducta y transformación de un Gerente de Hoy, ya que este, debe mantener plenamente el equilibrio en lo humano y lo elemental de la organización seguir las normas y lineamientos, basándose en términos asertivos de participación y empatía por lo que realiza con su equipo que mantendrá a cargo de la operatividad de las actividades planteadas en la Organización que dirige.

Así mismo encontramos habilidades compatibles con las características que debe tener un Gerente:

Técnicas: incluye el conocimiento en todo lo que realiza, se puede unir con concentrarse en la distribución, porque debe aplicar las técnicas, métodos y medios en la tarea planteada para ello debe equipar del conocimiento apropiado a su personal que lo acompañara en su función.

Humanas: esta le permite tener la capacidad o sensibilidad de manejar de forma efectiva un grupo y lograr la cooperación durante el equipo de trabajo, esta la unimos con Espiritualidad no Dogmático, Disciplina, ya que es importante para enamorar al equipo.

Conceptual: percibe a la organización como un todo, la unimos con la Justicia, el equilibrio, manteniendo control sobre aquello que desea implementar

Diseño: aquí podemos encerrar todas aquellas características anteriores, pues esta lo llevara a plantearse un método y diseñar su planificación escuchando a los demás, creando un ambiente netamente de confianza, responsabilidad, y cooperación.

Por eso un Gerente de Hoy debe ser aquella persona capaz de entender realmente al ser humano que Dios le dio para que guiara y lo llevara a la plenitud de su propio ser, el cual lo llevara a poder obedecer los principios de la vida, vivir con lo que no creas capaz de poder vivir, desde el ámbito de lo social para configurar el **Gerente Social**.

¿Cómo debemos entender la Gerencia Social?

- Perspectiva holística e innovadora de formación de políticas y programas sociales eficientes y equitativos.
- Mecanismo para hacer política social y restituir un derecho, violado(vivir con dignidad)
- Estrategias para combatir la pobreza y la inequidad.



Cuadro 22: Gerencia Social Adaptado por Mendoza, D.(2017)

RECOMENDACIONES

Todo Gerente Social debe cumplir con ciertas características:

- Moverse en la inestabilidad de los contextos modernos, obteniendo información respecto a la realidad, es decir, acerca de problemas, demandas, grupos afectados, magnitud de los problemas, oportunidades para atender los problemas, amenazas ante eventuales respuestas.
- Manejo de metodologías en gerencia social. Esto significa conocer formas alternativas de administración de los servicios sociales, dependiendo de las características de la población a la cual se dirigen los servicios, de los problemas a atender, de la cobertura del servicio, de los recursos disponibles,

de los intereses de los actores individuales y colectivos, involucrados y afectados por la política social en la cual se inscribe el servicio.

- Compromiso y sensibilidad hacia los beneficiarios del servicio social a su cargo. Debe existir respeto por la población a atender: sus demandas, problemas, necesidades, valores, intereses, aspiraciones, nivel educativo, creencias religiosas, raza, color, preferencia sexual, convicción política, sexo, edad, entre otros.
- Concepción de los funcionarios de la institución, programa o proyecto como seres humanos, capaces de hacer y de crear: en quienes se puede delegar y a los cuales se les puede controlar con base en los resultados de su trabajo. Suscitaren todos los niveles de la institución, programa o proyecto social el compromiso y la participación voluntaria y creativa de los funcionarios, propiciando que el trabajo en sí sea importante, motivador y satisfactorio.
- Aceptar sugerencias y recomendaciones del personal responsable de la ejecución del servicio social, para alimentar así la toma de decisiones orientadas a mejorar los estilos y formas de gestión y de intervención existentes.
- Habilidad para negociar, regatear y construir alianzas que le permitan decidir qué hacer, cuándo, cómo y con qué.
- Interpretar políticas y diseñar organizaciones y servicios de carácter social.



Cuadro 23 : Aproximación al objeto de estudio. Adaptado por Mendoza, D.(2017)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albavera S, Fernando. (2003). *Planificación estratégica y gestión Pública por Objetivos*. Caracas.
- Aristiguieta, A. (1998). *Introducción a la gerencia pública. Publicaciones internas de la Contraloría General de la República de Venezuela. Gerencia de Publicación y Relaciones Interinstitucionales*. Venezuela.
- Asamblea Nacional (2001). *Ley Orgánica de la Administración Pública*. Gaceta Oficial N° 37.305. Caracas –Venezuela.
- Avalos Roberto (2001). *Propuesta de creación de un sistema de evaluación de la gestión pública por medio de indicadores*.
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial BL Consultores Asociados. Consultores Asociados. Caracas.
- Barrios, M. (1998). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vice-retorado de Investigación y postgrado. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FUNDAPE. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Bavaresco, M. (1997). *Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Informes*. Ediluz, ediciones de la Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Bolívar, A. (2004). *Principios que deben orientar la participación ciudadana Grupo de Trabajo sobre Participación. Trabajo de Investigación*. Universidad de los Andes.
- Cartay, R. (2003). *Diseño de un Plan de Participación Ciudadana en la Definición de Prioridades Presupuestarias del Instituto Universitario de Tecnología Coronel Agustín Codazzi de la ciudad de Barinas, Estado Barinas*. Asesor legal del Comité Pro Municipio Alto Barinas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Cornelis, K. (2007). *Pensamiento Estratégico*. Editorial Prentice Hall. México.
- Corrales, M. y Pérez, Y. (2007). *Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Administrativa del Presupuesto Anual de la Dirección de Transporte*

- Universitario de la Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.*
- Delgado, Y. Y Colombo, L. (2003). *Conduciendo la investigación*. Editorial Comala. Caracas, Venezuela.
- Fernández G, J. (1996). *La Planificación Estratégica de ciudades*. Caracas.
- Gilbreath, R. (1995). *La estrategia del cambio*. Editorial McGraw Hill. México.
- Herrera, K. (2005). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Gestión y Política Pública. Año/vol. XIV, número 002. Pp. 403-407.*
- Koontz, W. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. 11 Edición. McGraw – Hill. México.
- Ley Orgánica de la Administración Pública.*(2014). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.147, de fecha 18-11-2014. Caracas.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.* (1981). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2.818, de fecha 01-07-1981. Caracas.
- Morales, C. (2005). *Evalúe la Gestión de su Empresa. Más allá de la Estrategia y de los Indicadores*. 3R Editores. Bogotá.
- Martínez, M. (2006). *Papel de la Contraloría Social en el Control y Fiscalización de la gestión Pública en Venezuela*. Universidad José Antonio Páez. Valencia.
- Meneses, A., (2000). *Control de Gestión*. Primera edición. Bogotá.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México. Editorial Prentice Hall.
- Satorsola, K. (2006). *Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Financiera basada en el flujo de efectivo para las empresas del Calzado*. Caso: Calzados Santors. Trabajo Especial de Grado. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teorías y Metodología*. 3R, Editores LTDA. Bogotá, Colombia.
- Stoner, J y otros. (1996). *Administración*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. Cuarta edición. México.

Zambrano B, A. (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA. Caracas.

A N E X O S

Anexo 1: CUESTIONARIO 10 GERENTES PÚBLICOS 15 ITEM

- 1.- La Gerencia Social realmente rompe con esquemas mentales, estimula la creatividad.
- 2.- Los mecanismos de rendición de cuentas se fortalecen y optimizan con los niveles de eficiencia y eficacia.
- 3.- La gerencia social siempre optimiza el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región.
- 4.- Por lo general la gerencia social se combina una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales.
- 5.- Existe capacidad gerencial para enfrentar este nuevo paradigma de la gestión pública hacia lo social.
- 6.- El gerente social se desempeña con idoneidad en la aplicación de estrategias administrativas para el objetivo organizacional.
7. La gestión pública está encaminada hacia una gerencia social de oportunidades para el ciudadano.
- 8.- Las Políticas Públicas constituyen el epicentro para que los gobiernos ejecuten el desarrollo de lo privado, como de lo público.
- 9.- El modelo de gestión burocrático-tradicional caracterizado por un énfasis en los insumos del proceso y en el control externo, esta orientada a los resultados.
- 10.- Contribuye la gestión pública con la participación social para una efectividad gerencial participativa.
- 11.- Considera usted que los proyectos sociales se orientan al cumplimiento de políticas sociales y a los principios de equidad y gobernabilidad democrática.
- 12.- Existe un verdadero abordaje social en los encargados de cumplir con los postulados de la gestión pública, para el logro de una eficiencia administrativa.
- 13.- La gerencia social lleva consigo un enfoque integral frente a los derechos constitucionales.
- 14.- Actualmente se puede alcanzar técnicas que permitan cambios significativos en bienestar para la población.
- 15.-Se desarrollan proceso de capacitación del talento humano vinculado a organizaciones del Estado y de la sociedad civil en habilidades para la gerencia social.