



Universidad Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Sedes Regionales

PROFASR

2008

Guía del Docente del Cuaderno de Trabajo de

Gerencia Social 1

©2008 Derechos Reservados. Universidad Rafael Landívar. Dirección de Campus y Sedes Regionales. Este material ha sido editado, diseñado y diagramado por el Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales –PROFASR– para la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Autoridades de la URL

Julia Guillermina Herrera Peña, Rectora

Roldando Enrique Alvarado López, S.J., Vicerrector Académico

Ariel Rivera Irías, Vicerrector Administrativo

Larry Andrade-Abularach, Secretario General

A. Parte General

1. Presentación

Estimado Docente:

La metodología usada, generalmente, para enseñar en la universidad ha sido una réplica de metodologías de otros niveles: primario y secundario. Sobre todo, se ha abusado de la llamada clase magistral y es lógico, entonces, que gran parte de los docentes universitarios repliquen el modelo con el cual fueron formados, puesto que la gran mayoría no son docentes de carrera, sino excelentes profesionales en su especialidad y, por distintas razones, imparten clases tal y como ellos las recibieron, es decir, sólo de manera magistral. No se descarta que, en ciertos momentos, ésta sea útil, pero no es recomendable abusar de ella. Se cree que la magistralidad es lo más importante porque muestra nuestra calidad de conocimientos, pero también se abusa de ella porque es más cómodo continuar con lo conocido que esforzarse por probar nuevos métodos. Sin embargo, hoy día, los educadores y psicólogos están claros en que lo importante en educación es saber enseñar... saber hacer... saber aprender... saber trabajar. Nuestro reto, como landivarianos, es aprender a hacer mejor las tareas profesionales buscando siempre una respuesta mejor cada vez más.

Ya en pleno siglo XXI, la metodología universitaria debe y necesita cambiar, innovarse, probar nuevas opciones metodológicas que permitan al docente ser capaz de motivar a sus estudiantes tanto para autoconocerse como para aprender a aprender y, además, les permitan ser agentes de cambio en los contextos donde se desenvuelven.

La Universidad Rafael Landívar, a través de la Dirección de Campus y Sedes y bajo la coordinación del Programa de Fortalecimiento Académicos de las Sedes -PROFASR-, ha puesto en marcha, en los Campus y Sedes Regionales, un proceso de renovación curricular, el cual no solamente implica cambiar o ampliar los contenidos de los cursos o de las carreras, sino también se pretende un cambio cualitativo en la forma de desarrollar la docencia, en la forma en que aprende el estudiante, en la visión estratégica con que se aprende y todo esto, naturalmente, exige un cambio de actitud hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde hace varios años, PROFASR ha implementado la Educación Semipresencial en las Sedes Regionales, una modalidad donde se requiere que el estudiante asista a clase una vez a la semana, generalmente en día sábado, pero no necesariamente, ya que lo que verdaderamente importa es la participación del estudiante en la clase que se transforma en un encuentro donde el docente, transformado en facilitador del aprendizaje, pueda observar su desenvolvimiento y evaluar la forma en que autoaprende.

Una de las opciones metodológicas a implementar bajo el espíritu de la renovación curricular lo constituye las llamadas “Guías Didácticas” que responden al espíritu de la Educación Semipresencial. Éstas constituyen una opción metodológica basadas en los programas académicos oficiales de cada Facultad. Es importante resaltar que no sustituyen al texto o bibliografías específicas oficialmente utilizadas dentro de la asignatura. Pretenden ser un elemento de apoyo para dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro y fuera del aula para englobar el aprendizaje en la vida personal y profesional del estudiante y de nosotros mismos.

De igual forma, se constituyen en una ayuda tanto para el docente como para el estudiante. Una Guía de estudio, es un complemento de trabajo para que el estudiante pueda desarrollarla durante la semana y llevar al aula sus soluciones, problemas, dudas,

aportaciones, etc., y así crear un ambiente de un verdadero laboratorio de trabajo. Así pues, las mismas constituyen una herramienta muy valiosa y útil en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues permiten al estudiante crear un programa de trabajo que combina investigación, lectura, análisis, síntesis e interpretación de temas relacionados con el curso, así como relacionar la teoría y la práctica mediante investigaciones de campo que le permiten formar una nueva perspectiva de los conocimientos teóricos adquiridos.

Es por ello que organiza y ejecuta la tarea de colaborar con las Facultades que tienen presencia en las Sedes Regionales, mediante la implantación de un Programa de Trabajo para iniciar la creación de materiales didácticos que apoyen la utilización de una metodología semipresencial, a través de la elaboración de los llamados Cuadernos de Trabajo.

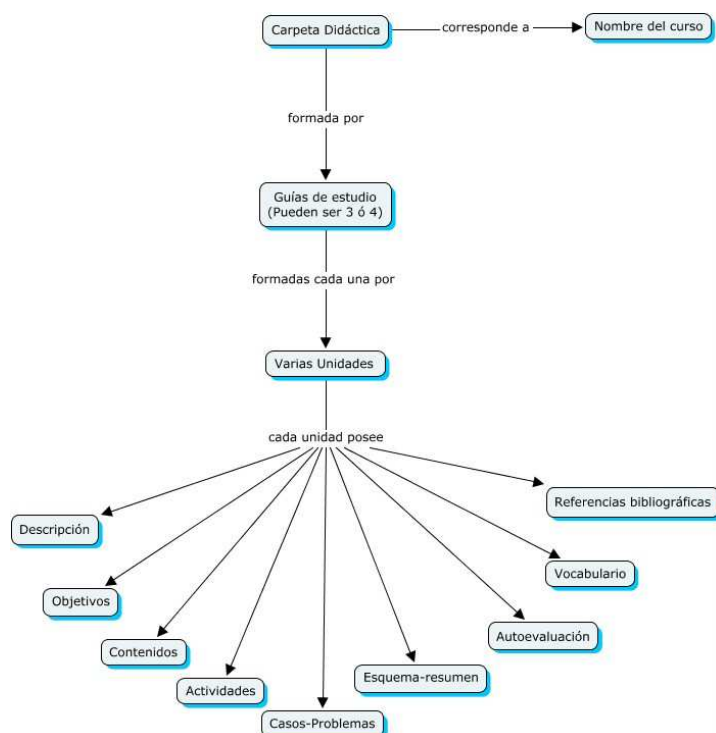
Las Guías de estudio han sido elaboradas por docentes guatemaltecos, capacitados por PROFASR en la metodología semipresencial para ofrecer este producto a otros docentes y estudiantes que deseen un aprendizaje más activo, con capacidades relativas al saber hacer, que muchas veces queda descuidado en un proceso de aprendizaje que suele ser muy teórico.

Básicamente, las Guías de estudio realizan una aplicabilidad didáctica del método de casos en la educación semipresencial.

Esta guía del docente tiene como propósito brindarle a usted, como docente del curso, las orientaciones necesarias para el uso óptimo de las Guías de estudio. No dudamos que con su conocimiento, experiencia e iniciativa el aprovechamiento de este material redundará en beneficio de los estudiantes.

A continuación presentamos la estructura de las Guías de estudio.

2. Descripción Cuaderno de Trabajo



2.1 Estructura de un Cuaderno de Trabajo

- La **descripción**, breve explicación del contenido temático de la unidad.
- Los **objetivos**, en función de lo que el estudiante estará en capacidad de hacer al finalizar el estudio de la unidad.
- Los **contenidos**, solamente mencionados con su respectiva fuente bibliográfica donde pueden ser localizados. Sólo se acepta un breve contenido para contextualizar.
- **Casos-problemas**, tienen que ser resueltos por el estudiante. Pueden ser de tipo técnico, intelectivos, de carácter investiga-

tivo documental y sociales, centrados en una investigación en la comunidad o en el estudio de casos reales (contextualizados). Se utiliza el método de solución de problemas.

- **Actividades**, aplicación de lo aprendido a temas o problemas cotidianos. Se recomienda que estas actividades se refieran a los contenidos.
- **Esquema-resumen del tema** -síntesis para el estudiante-.
- **Autoevaluación**, en función de los objetivos de la unidad.
- **Vocabulario o glosario**, contextualizado.
- **Referencias bibliográficas**, donde se enlistan todos los materiales que fueron consultados y que también son sugeridos para revisar durante el estudio del presente cuaderno de trabajo. Sugerimos tomar las normas de la APA (American Psychological Association) para redactarlas. Se incluyen también las Webgrafías que el docente desee que usted y sus estudiantes consulten.
- **Respuestas a la Autoevaluación** (no siempre se utiliza) para que el estudiante pueda determinar su grado de aprendizaje o avance.
- **Lecturas complementarias**, que son todos aquellos documentos que se encuentran insertos dentro del cuaderno y, en algunos casos, se entregan también en forma digital para ampliar la teoría que puede revisarse en casa. Para ello, sugerimos ponerse de acuerdo con los estudiantes sobre la forma en que se les entregará el mismo.

2.2 Características

Son materiales elaborados por docentes guatemaltecos y que laboran en la URL.

Son materiales que propician el autoaprendizaje, un aprendizaje activo, la participación y los procesos de análisis, síntesis, reflexión, etc.

Son Guías, en ningún momento pretenden sustituir otros medios que el docente pueda utilizar en su clase como los textos.

2.3 Sugerencias para la utilización de las Guías de estudio

1. Determinar cuáles serán las capacidades que entran en juego y los objetivos que se pretenden con la resolución de cada Guía de estudio.
2. Buscar otras situaciones referenciales al contenido de la guía: actividades u otros casos.
3. Al final de cada caso responder las preguntas con relación al caso planteado: pueden ser preguntas de reflexión, de análisis, etc.
4. Asignar la resolución de cada caso luego, en la próxima clase, que el estudiante lo presente y generar un debate entorno a la temática.
5. También, se le puede pedir al estudiante que elabore o busque otros casos similares a los planteados en las guías.
6. Las posibles respuestas al caso se colocan en la Guía del Docente.

3. Orientaciones metodológicas

Para ubicarse dentro del *pensum* es recomendable tener a la vista el perfil de ingreso y/o de egreso de la carrera para identificar las destrezas, habilidades o competencias que los estudiantes deben desarrollar a lo largo de la carrera y, puntualmente, en el curso que sirve actualmente

utilizando esta guía docente. Aparte de que es muy útil contar con los contenidos mínimos que pide la facultad para, a partir del cotejo entre estos dos documentos, generar las competencias que debemos propiciar en los estudiantes, el programa específico del curso y generar todos aquellos elementos que son necesarios para la preparación del curso.

Los Cuadernos de Trabajo o Guías de estudio están basados en la metodología de resolución de casos o problemas, la cual es una herramienta andragógica para contrastar los conocimientos aprendidos con su aplicación en la vida cotidiana o en la futura esfera profesional del estudiante -a futuro-. Exige que el estudiante aplique lo aprendido, que pase a ser protagonista, más que oyente y le da la oportunidad de *aprender haciendo*. La idea es reducir la brecha entre teoría y práctica, formar en el diálogo y lograr una serie de competencias que por sí sola, la clase magistral no desarrolla en los estudiantes. Concretamente, las Guías de estudio traen una serie de casos o problemas para que el estudiante vaya resolviendo, ya sea solo o con la ayuda del facilitador del curso.

3.1 Método del Caso

¿Qué es un Caso o Caso-Problema?

Consiste en plantear al estudiante una situación (real o ficticia) que podría presentarse en el desarrollo de su profesión y a la cual deberá dar solución empleando los conocimientos que ha recibido. Esta metodología ya es empleada en el Tecnológico de Monterrey y en otras universidades, con muy buenos resultados.

El estudio de un caso particular, presentado en forma oral, escrita o audiovisual, es una estrategia de aprendizaje eficaz que permite al estudiante el acceso a la teoría o a la generalización. En otras palabras, cuando el estudiante emite juicios, con relación a un caso real, que involucran sus conocimientos, valores, actitudes, experiencias y talentos, puede apropiarse de la teoría. El docente -en función de facilitador-, recogerá las conclusiones a que puede llegar el estudiante, teniendo, por supuesto, que lo que se sabe se puede transformar dependiendo del contexto sociocultural.

¿Cuál es el fin de este método de casos?

Desarrollar competencias mediante el logro de habilidades de acuerdo al perfil profesional del estudiante y tomando en cuenta los conocimientos de tipo conceptual, afectivo o procedimental adquiridos y aplicados a la resolución de los casos similares a los que enfrentará en su vida profesional.

Estructura de un Caso-Problema

Plantea una situación: descripción, elementos, preguntas o cuestionamientos.

Presenta personajes reales o ficticios, proporciona datos, etc.

Las preguntas o cuestionamientos pueden ser de: análisis, reflexión, referencia a la teoría, etc.

Ejemplo de un Caso-Problema

(1) (2) Caso-Problema No. 3. En la comunidad de Santa Inés, hay dos comadronas quienes atienden los partos de las madres en dicho lugar. Pero ellas, no asisten al Centro de Salud a recibir ninguna capacitación y con mucha frecuencia mueren los niños a los siete días de nacidos. Refieren los habitantes que los niños mueren por la “fiebre de siete días”. Del Centro de Salud nadie llega a supervisarlas.

Ante esta situación:

- ¿Qué opina de lo que está haciendo esta población?
- ¿Por qué cree que hay mortalidad infantil?
- ¿Qué acciones realizaría si usted fuera el jefe del centro de Salud?
- ¿Cómo mejoraría la atención a la salud?
- ¿Qué medidas administrativas realizaría?

Tomado de: Morales. M. Compiladora. (2006). Guía No. 3 de la Carpeta de *Atención Primaria en Salud*. Guatemala: PROFASR, Universidad Rafael Landívar.

4. Lecturas Complementarias

Su razón de ser

La lectura es la más poderosa herramienta cognitiva que el estudiante tiene para aprender. Es fundamental que usted, como facilitador de su aprendizaje, fomente el desarrollo de un excelente nivel de comprensión lectora, lo cual facilitará el aprendizaje dentro de su curso y a lo largo de su carrera. Del correcto desarrollo y ejercitación de estos procesos depende, en mucho, el éxito profesional y personal del estudiante. Por su parte, la escritura es un excelente ejercicio cognitivo que incide en el pensamiento humano y permite explorar ideas convirtiéndose en una inmejorable herramienta para el aprendizaje. En la medida que usted logre combinar ambas técnicas, el resultado será mejor.

Es muy importante que motive y anime el correcto desarrollo de las lecturas que incluye el Cuaderno de Trabajo, lo cual facilitará su correcta transferencia a otras lecturas que realice el estudiante.

El proceso sugerido para que realice el estudiante es el siguiente:

(En las primeras veces, es conveniente que sea usted, como facilitador, quien guíe este proceso para que el estudiante lo realice bien, casi al pie de la letra. Hágalo con toda la clase. En las veces subsiguientes, se les va motivando a realizarlo solo...)

Antes de la lectura

Automotivación para la lectura: que lean el título y los subtítulos, tratando de anticiparse a lo que tratará. Es el momento de hacer hipótesis...

Planteamiento de expectativas: ¿qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Planteamiento de un objetivo para la lectura: ¿cuál es el objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si el estudiante anota su respuesta. Se le pide, también, que si tiene alguna duda, a este respecto, consulte con usted como facilitador del curso.

Durante la lectura

Al inicio pueden hacerse un par de lecturas en clase para que el proceso esté bajo la coordinación del facilitador del aprendizaje.

Se pide al estudiante que realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

Se puede ir haciendo algunas de estas actividades con los estudiantes para que las realicen al unísono y puedan plantear sus dudas respectivas. En algunos casos, habrá que enseñarles a desarrollarlas.

Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y, finalmente, haga un resumen de lo leído -de aproximadamente 600 caracteres escritos-.

Tabla No. 1 Estrategias Fundamentales Postlectura		
Nombre	Concepto	Importancia
La idea principal	Es el enunciado (o los enunciados) más importante que el lector utiliza para explicar el tema de la lectura. Tiene el tema de la lectura. Tiene como característica especial que puede estar explícita en el texto o encontrarse implícita. Responde a la pregunta: ¿cuál es lo principal que el autor explica con relación al tema?	Es fundamental para sintetizar un texto que equivale a decir, a sacarle provecho a lo que se aprende. Es la combinación de objetivos de lectura, los conocimientos previos y la información que transmite el autor.
El resumen	Es el resultado de tratar la información omitiendo lo poco importante, integrando lo realmente esencial y conservando el significado genuino del texto que lo origina.	Es fundamental que todo lector sepa resumir, para lo cual necesita: identificar el tema, desechar lo trivial, lo que se repita, agrupar las ideas para englobarlas y hacer una frase-resumen o localizarla. Su importancia radica en que es una auténtica estrategia de elaboración y organización del conocimiento (Pozo, 1990).
El tema	Es aquello sobre lo que trate el texto. Puede expresarse mediante una palabra o una frase. Suele estar explícito y responde a la pregunta, ¿de qué trata este texto?	Didácticamente, el tema es el primer aspecto que debe enseñarse. El ser capaz de sintetizar un tema es una forma de evidenciar que se conoce la <i>macroestructura</i> que permite sintetizar el asunto del que se trata el texto.

Esta parte final, puede enriquecerse, posteriormente, como actividad de clase mediante la realización de una pequeña discusión para aclarar y homogenizar un tanto las probables respuestas.

Finalmente, le entregamos algunos elementos que, indudablemente, contribuirán a enriquecer sus puntos de vista sobre la importancia del proceso de una buena lectura comprensiva.

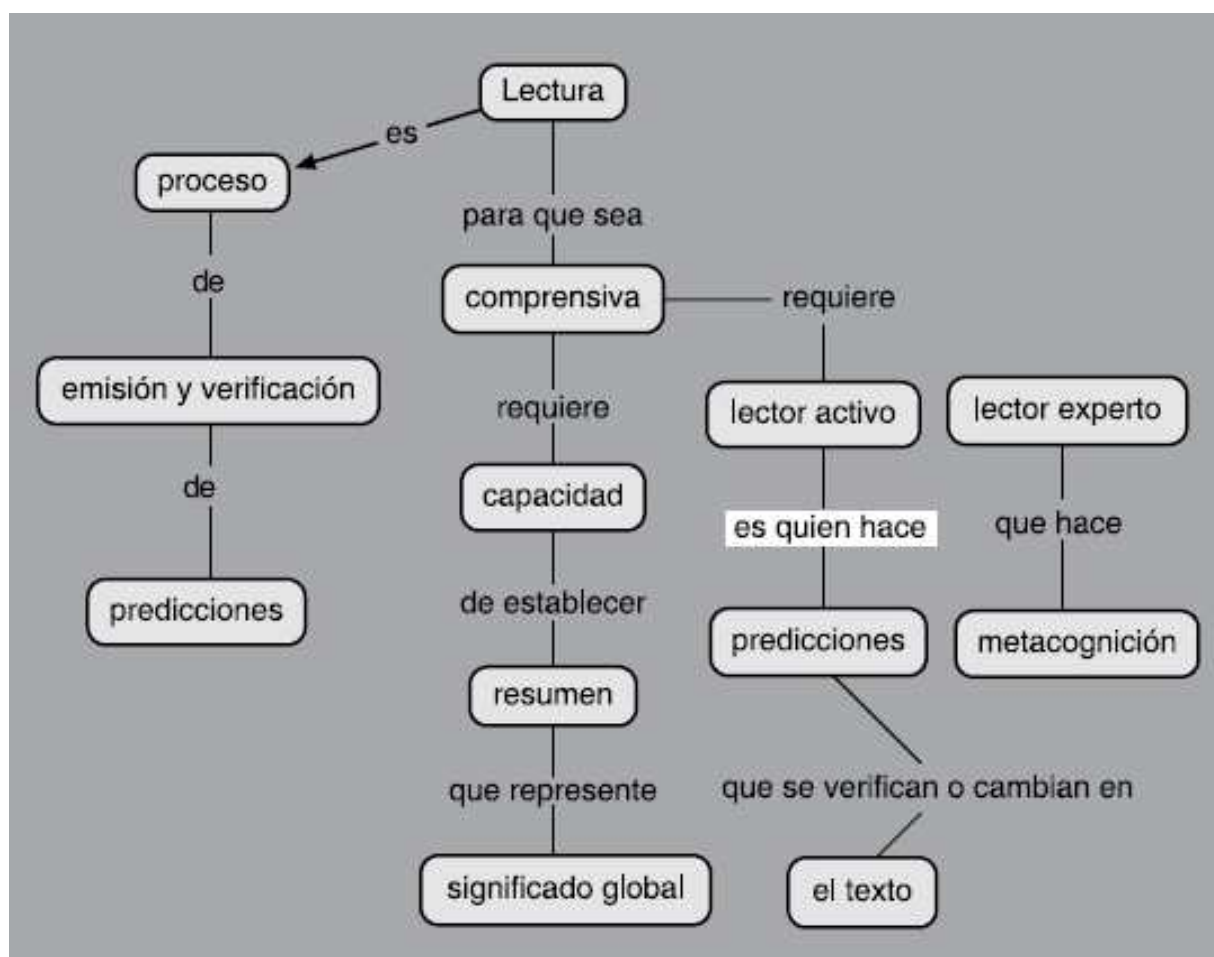
Comprender durante la lectura

Los mecanismos que el lector adopte durante el proceso de lectura para comprender tienen una doble finalidad:

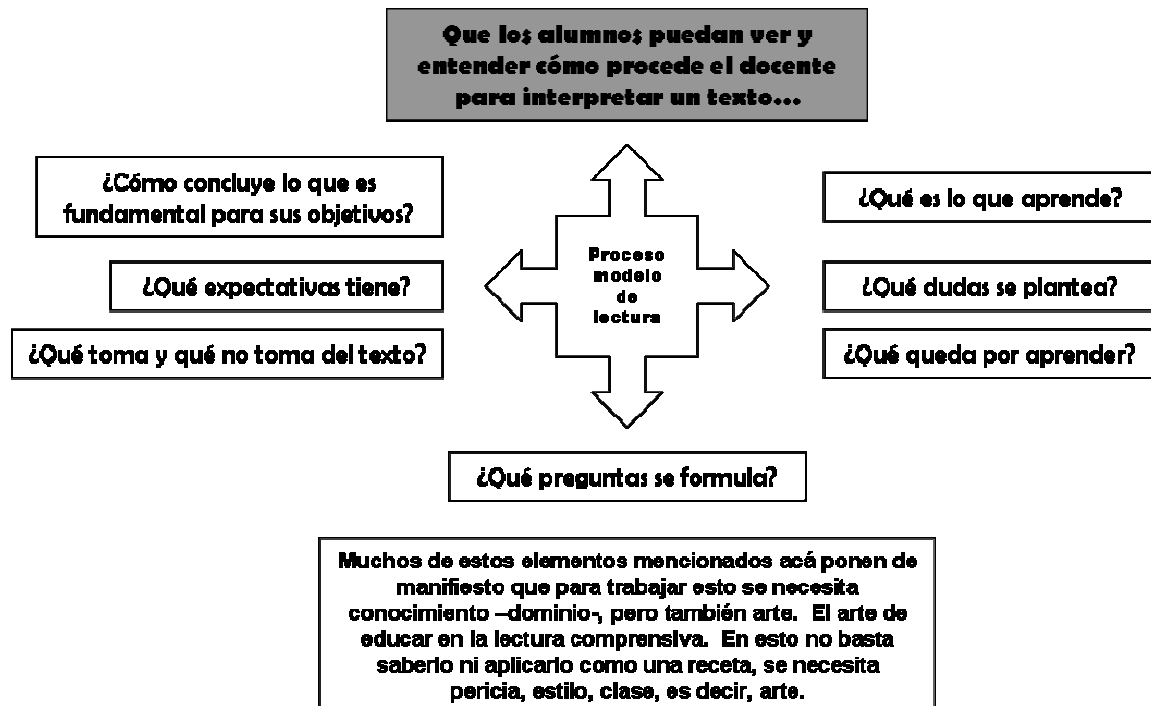
Para ir construyendo una interpretación plausible del texto.

Para ir resolviendo los problemas que aparecen en el curso de dicha actividad.

Una síntesis del proceso de lectura es la siguiente:



El modelo de interpretación del texto o modelo de lectura para vivenciar las estrategias de lectura se basa en:



Propuesta elaborada por: equipo PROFASR

B. Parte Específica de la Guía Docente

Guía 1

Primera unidad

Fundamentos de la gerencia social

(Introducción a la gerencia social)

Actividad: Introducción

30 minutos

Como docente inicie la actividad con una introducción sobre la Gerencia Social, la importancia que tiene para el trabajador o trabajadora social. Es importante resaltar que los y las estudiantes al utilizar como herramienta la gerencia social, no deben perder su identidad como trabajadores sociales.

Puede consultar las páginas siguientes:

- http://vinculando.org/documentos/gerencia_social.html
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047524.pdf>
- http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerencia%20Social/Documentos%20sobre%20gerencia%20social/documentos_sobre_gerencia.asp

Caso 1 (página 4)

Solicite a sus estudiantes que con base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Urgente contratar Gerente

Tipo:	Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad:	Analítico-Polémico
Tiempo de trabajo:	5 horas
MI TIEMPO:	Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda por escrito las siguientes preguntas:

1. ¿A quién de los dos finalistas recomendaría usted contratar y por qué? A la Trabajadora Social, ya que se supone que la formación obtenida le ayudará en la implementación del programa.
2. ¿Qué fines de la Gerencia Social contempla el programa?
 - Generar valor público con la satisfacción de las personas beneficiarias.

- Implementación de una política social
 - Gestión enfocada a resultados
 - Reducción de la desigualdad
 - Reducción de la pobreza
 - Construcción de ciudadanía
3. ¿Qué campos de la Gerencia Social ofrece el programa como espacios factibles?
- Implementación de una política social
 - Atención a los más pobres
 - Desarrollo de una gerencia adaptativa
 - Reemplazo del enfoque sectorial por el abordaje integral
 - Construcción de capacidades
 - Modelos participativos
 - Formación y desarrollo de gerentes sociales
4. Con base al análisis del caso, con sus propias palabras, construya un concepto de Gerencia Social.

Según Bernardo Kliksberg la gerencia social “significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades”... no es una operación organizacional “tubular”, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición interorganizacional.”, ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

En este sentido al enfrentarse las particularidades de una determinada comunidad la gerencia debe ser eficiente; y plantea Kliksberg 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.”

Para el departamento nacional de planeación y la escuela superior de administración pública de Colombia: “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...”

La Gerencia Social puede también definirse como: Una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna.

La Gerencia Social, no solo busca una modernización institucional, sino también y fundamentalmente una propuesta de modernidad, donde el desarrollo no sea sólo crecimiento económico, sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social a través de los programas institucionales”.

También puede definirse la Gerencia Social así: Instrumento que permite el manejo eficiente, eficaz, pertinente y productivo de los recursos sociales para lograr objetivos de calidad de vida mediante la solución de las necesidades humanas.

5. De acuerdo a lo planteado en el programa, ¿considera usted que éste puede ayudar a reducir la desigualdad en los municipios más pobres? ¿Por qué?

Si puede contribuir a reducir las desigualdades en el ámbito local de cada intervención, siempre y cuando el apoyo sea diferenciado y no generalizado. Entendiendo que el apoyo será la respuesta a los resultados de estudios socioeconómicos que permitan ofrecer el apoyo a las familias más necesitadas de cada comunidad. El apoyo debe tener un enfoque de justicia distributiva.

En cada comunidad por muy pobre que sea, siempre existirán distintos niveles de pobreza, de esa forma debe ser la respuesta de apoyo, a cada quien de acuerdo a su necesidad, para no contribuir a hacer más grande la brecha de desigualdad local.

Caso 2 (página 5)

Solicite a sus estudiantes que con base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Organizando a la aldea Colina Arriba

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Analítico-Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda por escrito las siguientes preguntas:

1. ¿En que período del desarrollo de la Gerencia Social podríamos ubicar el proyecto que propone Susana?

Se puede ubicar en el período de los 60-70 en donde el concepto era asistencialista.

2. ¿Cuál es y en qué consiste el enfoque de desarrollo que aplica Susana?

Un enfoque de desarrollo económico paternalista, asistencialista.

3. ¿Qué consecuencias, positivas o negativas, tendrán las acciones que realiza Susana?

Estimula la dependencia, no estimula la participación ciudadana, no propicia la autogestión y no lleva a un adecuado desarrollo humano.

4. ¿Qué aspectos éticos tiene que cuidar Susana?

Sus acciones están evidenciando desprecio a las capacidades humanas.

5. Después de leer el documento Gerencia Social de Bernardo Kliksberg, identifique los posibles dilemas y experiencias innovativas que Susana puede enfrentar al desarrollar su proceso de PPS. Lo encuentra como lectura adicional dentro de este cuaderno.

Susana no está desarrollando experiencias innovativas, sino que está haciendo un trabajo bastante tradicional, en consecuencia las personas van a “participar” de manera pasiva, no va a enfrentar ningún dilema, pero tampoco su trabajo va a ser efectivo.

6. A largo plazo, ¿qué tipo de desarrollo podrá haberse desarrollado gracias al proyecto que desarrolla Susana?

Ninguno.

Caso 3 (página 6)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

La reprimenda

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Analítico-Polémico

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda por escrito las siguientes preguntas:

1. Según usted, ¿existe diferencia entre administración y gerencia? Si existe diferencia porque la administración se refiere a: "Administrar, implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones preestablecidas"

Dicho de otro modo administrar implica saber:

- ¿Qué puede hacerse?
- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- Con qué se va a hacer?
- ¿Cómo lograr que se haga?
- ¿Cómo saber cuándo se ha realizado?

La administración determina los objetivos específicos y los fracciona en metas para que las diversas áreas de la organización intenten alcanzarlas. Esta función implica crear y establecer las políticas. La gerencia está relacionada con la conducción y la ejecución de las políticas establecidas por la administración.

Definimos al gerente como alguien que se esfuerza por alcanzar objetivos cuantificables, relacionados con los fines del subsistema, y un administrador como aquel que se esfuerza por llegar a objetivos no cuantificables, independientemente del efecto final de su consecución. Otra visión establece que la diferencia entre administración y gerencia es que el administrador tendrá que ser capaces de integrarse en situaciones en las que ellos

mismos no son los superiores, más aún, en situaciones en que están subordinados individuos no administradores de un equipo. Inversamente los profesionales de carrera desprovistos de funciones administrativas tendrán que ser capaces de actuar como líderes de equipo, es decir ser capaces de gerenciar las acciones.

2. ¿Puede considerarse la administración como una ciencia, arte o técnica? ¿Por qué? Según algunos autores la administración es Ciencia porque posee un cuerpo organizado de conocimientos, que la explica en términos de verdades generales. Otros autores la conciben como Arte en cuanto es conocimiento práctico que permite obtener el resultado deseado.

Administrar es, por lo tanto, la habilidad y la capacidad adquirida mediante la experiencia, pero también por la observación y el estudio, para aplicar el conocimiento administrativo con el fin de alcanzar los resultados deseados.

Una posición muy común es aquella según la cual la administración es percibida como Arte y Ciencia que se complementan.

La administración como Arte exige creatividad, basada en la comprensión de la Ciencia Administrativa y condicionada por ella. Si una mejora, también la otra debería mejorar; es necesario un equilibrio entre ambas.

3. ¿Cuáles son las principales funciones de un administrador?

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Integración del recurso humano

4. ¿Cuáles son las principales funciones de un gerente?

- Conducir a la organización
- Motivar el logro de la visión y misión organizacional
- Representar a la organización
- Liderar los procesos organizacionales

5. ¿Sólo puede ejercerse la administración en el ámbito del gobierno? Explique, por favor. No, la administración puede ser ejercida tanto en el ámbito del sector público como del privado, puede desarrollarse también en el campo de las organizaciones del tercer sector.

ACTIVIDADES (página 7)

Después de haber leído y analizado todo lo anterior, realice las siguientes actividades que retroalimentaran los conocimientos adquiridos en esta unidad. No olvide consultar los archivos digitales que su docente deberá compartirle para resolver las actividades aquí descritas.

Ejercicio 1

Con base en las reflexiones del caso 2, escriba un relato breve de cómo se imagina que es actualmente la aldea Colina Arriba y como será dentro de diez años a consecuencia del proyecto que desarrolló Susana.

La Aldea Colina Arriba es una clásica del área rural guatemalteca. Las personas están acostumbradas a que lleguen instituciones o personas a “ayudarles” y a decirles que tienen que hacer, eso ha propiciado un letargo y anomia entre los pobladores.

Presentan evidencias de pobreza y pobreza extrema. Viven en casas elaboradas con pedazos de madera, adobe. Tienen dos ambientes, en uno duermen y en el otro cocinan y guardan cosas. Cocinan en el suelo.

La mayoría de los pobladores se dedican a la agricultura de subsistencia, las mujeres a las labores del hogar, tienen algunas gallinas que cuidan. Venden los huevos.

Dentro de 10 años, gracias al proyecto de Susana seguirán en las mismas condiciones, esperando a que lleguen otras personas a ayudarles.

Ejercicio 2

1. Lea detenidamente el documento de *Bernardo Kliksberg, Dilemas dirigenciales y experiencias innovadoras*. Identifique las ideas principales en el documento. Lo encuentra en la lectura complementaria.

- Los recursos humanos son el punto definitivo en donde se decide el éxito de los programas en la práctica. Quien conduce los programas sociales tiene a su vez un rol estratégico en cómo se resolverán.
- El gerente tiene que estar formado para un tipo de gerencia más sofisticada que atienda la impredecibilidad y variabilidad que surge de la práctica de la gestión social. La mayor parte de los problemas que se presentan no estaba en la planificación previa y tampoco estaba dentro de los supuestos más probables.
- La gerencia en el campo social es una gerencia en donde no hay un diseño previo y una acción posterior, sino que ambos deberían fusionarse en el día a día. Hay que actuar, retroalimentar, y se necesita una gerencia totalmente adaptiva.
- Es necesario ser capaz de trabajar oteando el futuro, a través de métodos más finos que la mera proyección del pasado.
- Un gerente adaptativo tiene que ser capaz de pensar en términos de escenarios múltiples. Se requiere un entrenamiento para reemplazar el estilo de pensamiento uniescenario por el multiescenario.
- Se necesita un gerente social con altísima sensibilidad hacia la comunidad, que esté sintonizado con la gente.
- Ofrecer servicios partiendo al revés de lo que la comunidad está considerando sus prioridades básicas, de lo que le "duele" a la comunidad"
- Articular la política económica y la social, recambio de la estrategia global para trabajar en materia de pobreza, articular el sector social internamente sobre la base de redes, estructurar organizaciones ligadas a la gerencia de avanzada la descentralización, y la gerencia adaptativa parecen ser caminos promisorios para mejorar la efectividad final de los programas sociales.

2. A partir de los elementos que se discuten en ese documento identifique cuál es el cuadro social de Guatemala, mejor si elabora un mapa de Guatemala en el que se marquen los principales aspectos que lo caracterizan.

En Guatemala:

- Se trata de resolver los problemas emergentes con base a las necesidades plateadas por las comunidades.
- Se tiene pensamiento inmediateista, uniescenario.
- Está dividida en las áreas centrales con un cierto desarrollo y el área rural con pobreza y pobreza extrema (ver al final mapas de la pobreza).
- Se ha trabajado con la estrategia de rebalse para resolver la pobreza

- Gobierno centralizado, con poco desarrollo municipal. Es hasta el 2000 que empieza a trabajarse en la descentralización
 - Las organizaciones sociales son burocráticas
 - El sector social no está articulado, sino que cada institución trata de resolver todo desde una perspectiva particular. Lo que provoca desperdicio de recursos, duplicidad de esfuerzos y que no se ataquen los problemas de manera integral.
3. Determine si en Guatemala se marcan las cinco tendencias de las que habla Kliksberg en el documento *Nuevas direcciones en el debate mundial sobre la pobreza y el desarrollo*, explicando en detalle las razones de su respuesta.
- **La primera tendencia:** hay un crecimiento de la población pobre, el problema de la pobreza no es un problema de un sector como puede ser en países desarrollados: es más de la mitad de la población. La tasa de analfabetismo es muy alta y la de escolaridad es muy baja
 - **Segunda tendencia:** la pobreza es discriminatoria hacia los más débiles de la sociedad, concretamente los niños y las mujeres. Familias con una sola persona al frente, la madre ha quedado sola, la mayor parte de ellas madres humildes, tienen que afrontar durísimas condiciones de supervivencia económica al mismo tiempo que hacerse cargo de todos los roles y llevar adelante toda la tarea familiar.
 - **Tercera tendencia:** La desocupación abierta, la economía informal. Poco acceso a trabajo productivo en la economía real, la tasa de duración de la desocupación promedio. Bajos ingresos,
 - **Cuarta tendencia:** Corrosión severa del tejido social. Hay una desintegración de la familia. Las familias están destruidas de hecho, son mujeres solas al frente del hogar.
 - **Quinta tendencia:** el impresionante ascenso de la criminalidad, un estado de criminalidad epidémica, hay mafias y grupos organizados criminales crecientes y hay un fenómeno de propagación de la criminalidad.
- Estas 5 tendencias finalmente eclosionan en una situación de conjunto cuya caracterización está dada por la palabra exclusión. Una parte muy importante de la sociedad está excluida de todo aquello que nosotros consideramos los sistemas de vida normales. Están excluidos del mercado, están excluidos del mercado de trabajo por las tasas de desocupación y de informalización y tienden a estar excluidos de la vida política porque todos los indicadores anteriores van a llevar a un grado de descreimiento y de apatía respecto a la participación política y además significan minus muy importantes para poder ser ciudadanos participantes activos en la sociedad. Las exclusiones se interrelacionan, una alimenta a otra y van generando una situación de exclusión social cada vez mayor, este es el cuadro descrito en forma absolutamente sintética.
4. Analice si comparte el punto de vista de Kliksberg con respecto a los errores que se han cometido y cómo explica el cuadro social de los países de América Latina. Si no está de acuerdo, plantee sus argumentos.
- **Primer error:** haber prometido que a través la teoría del derrame se iban a solucionar problemas.
 - **Segundo error,** haber subestimado totalmente el papel del capital humano y el capital social de una sociedad en el desarrollo y en el crecimiento.
 - **Tercer error:** la desigualdad. Cuando estamos hablando de desigualdad estamos hablando actualmente de cuatro tipos de desigualdad. La primera, y la única que se conoce normalmente por nuestra región, es la desigualdad y la distribución de los ingresos, pero hay otras tres desigualdades que son fundamentales: la desigualdad en la

distribución de los activos, o sea el acceso de la población a patrimonios, la desigualdad es la distribución del activo tierra. Un tercer tipo de desigualdad es la desigualdad en el acceso al crédito, que está lógicamente ligado a la posesión de activos, El cuarto y último rubro de desigualdad se lo llama actualmente la desigualdad en el acceso al capital educativo.

- **Cuarto error**, el rol del Estado: el Estado paternalista, onnipotente, la ilusión de que el Estado podría resolverlo todo de otras épocas no ha funcionado. Pero lo opuesto, que se practicó en las últimas décadas en forma creciente no funcionó para nada, es decir la supresión de la actividad del Estado en las diferentes áreas de la economía y de la sociedad.
- **El quinto** Es falso totalmente pensar que hay un solo camino al desarrollo, es el camino que se le ha ofrecido a los países en desarrollo en los últimos años él lo llama la política de sangre, sudor y lágrimas y la llama una política cruel de desarrollo.

5. Con esta información regrese a leer el Caso 2 y reconstrúyalo agregando los datos necesarios para caracterizar a la Comunidad Colina Arriba en la que Susana pretende realizar su proyecto.

Susana está terminando su carrera de Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo. Para desarrollar su Práctica Profesional Supervisada ella propone un proyecto a llevar a cabo en la aldea rural Colina Arriba. Esta población rural es básicamente indígena, cuenta con 100 familias que viven básicamente de cultivar maíz y frijol. Es una agricultura de subsistencia. En su mayoría son pobres, analfabetos, los que saben leer y escribir no completaron la primaria. Cuenta con una escuela a la que asisten pocos niños porque los padres los ponen a trabajar. Tienen serios problemas de salud, especialmente desnutrición y enfermedades transmisibles. En el último año ha habido tres muertes maternas por no poderlas atender a tiempo pues hay mucho machismo.

Susana propone un proyecto para realizar conjuntamente con la junta directiva de la Asociación Todos Juntos, un Plan estratégico con visión de 10 años. Con este proyecto se pretende que los pobladores se empoderen de su situación y propongan líneas estratégicas para establecer el desarrollo comunitario. Como parte del proyecto se propone desarrollar un proceso de formación para aprender a formular, gestar, ejecutar y evaluar proyectos productivos, de infraestructura, de salud y educación. Así como administrar mejor las actividades de la organización y hacer así más eficaces las acciones de la Asociación Todos Juntos en la que participan campesinos indígenas del altiplano.

Ejercicio 3

1. Reflexione sobre el siguiente planteamiento: En la descripción de esta guía se explica qué condiciones extremas en la situación social de la América Latina y el Caribe han provocado que las políticas y programas sociales se hayan convertido en el centro de la actividad pública. Lo anterior significa que no es posible hacer Gerencia Social desligada del análisis de las condiciones sociales de un lugar.

La gerencia social está dirigida a trabajar el desarrollo social de un país, a nivel micro y macro.

2. Lea detenidamente el documento *Mapas de la pobreza en Guatemala* y analice la información que el mismo presenta.
 - Presenta la situación social, de pobreza y extrema pobreza de Guatemala
 - Marca por municipios la situación

- Pone en evidencia las desigualdades e inequidades sociales del país
3. Con base al análisis realizado, proponga cinco causas que expliquen esas condiciones.

Las cinco causas están referidas a los cinco errores de los que habla Kliksberg en su documento de Nuevos debates: Errores muy serios, la teoría del derrame, la marginación del capital humano y del capital social, la acentuación creciente de las inequidades, tratar de desbaratar totalmente la capacidad de acción del Estado y finalmente apostar exclusivamente a un modelo cruel del desarrollo

Ejercicio 4

1. Con base en la lectura complementaria de la página 16, identifique los posibles dilemas gerenciales que Susana podría enfrentar en su PPS.
- Que ella no fue formada para enfrentar esos desafíos, sino con mentalidad asistencialista
 - No está preparada para manejar las nuevas corrientes y los asuntos sociales
 - Ella no sabe manejar la incertidumbre y la impredecibilidad
 - No valora a las personas
 - No maneja un tipo de gerencia adaptativa
2. A continuación se presentan los posibles problemas organizacionales que trabaja la Gerencia Social. Analícelos y ayude a Susana para sugerirle cuál de estos problemas podría trabajar con la Asociación Todos Juntos para hacer más exitosa su Práctica Profesional Supervisada. Puede apoyar su análisis profundizando en la lectura complementaria referida los siguientes aspectos:
- a. La turbulencia en los objetivos. Asociado a las presiones políticas que tienden a modificar y desviar los objetivos de la política social.
- En este caso tiene que cuidar las presiones políticas de los partidos políticos en los diferentes momentos electorales
 - Tiene que cuidar la turbulencia de los objetivos en las distintas posturas comunitarias
- b. Complejidad política de los procesos de implementación, lo que obliga a una visión de carácter estratégica.
- En este caso tiene que lograr lidiar con la lentitud de los procesos reales
 - Tiene que poder visualizar los aspectos no previstos: Que si alguien nuevo se incorpora, que si llegaron más o menos a la reunión y buscarle explicación
 - Tiene que usar mucho las estrategias
- c. El tema del acceso de la política social y sus posibles desviaciones en contextos sociales cada vez más polémicos y conflictivos.
- Tiene que estudiar muy bien como se manejan los distintos grupos políticos comunitarios: Iglesias, poder, tenencia de tierra
- d. Los estilos gerenciales.
- Aprender la gerencia estratégica.
- e. Dificultades de coordinación y evaluación.
- Tiene que cuidar de plantear desde el inicio los indicadores de monitoreo y evaluación con los mismos participantes y que el grupo asigne responsabilidades de coordinación y evaluación

3. Con lo que usted ya conoce sobre caridad, beneficencia y filantropía, prepare y/o coordine la presentación en el aula de: una canción, una dramatización o película corta que ilustre uno de los términos indicados.

Se sugiere que después de hacer la presentación sugerida se “empalme” con los conceptos sobre caridad, beneficencia y filantropía haciendo una distinción entre las diferencias y similitudes de los conceptos.

Ejercicio 5

1. Kliksberg (1992) habla de los *Cuellos de botella estratégicos que enfrenta la Gerencia Social*. Para comprender en qué consisten los mismos, revise el documento de *José Gregorio Vieira B., Gerencia y política social*. Elabore un mapa conceptual que evidencie cuáles son estos y cómo se interrelacionan con el cuadro social de un país latinoamericano como Guatemala.

Tema del poder

- En todas las organizaciones humanas se expresan y materializan formas de poder diversas,
- Impacto que tiene el tema del poder en la gerencia social,
- Tipo de organizaciones,
- Tipo de labores que estas realizan en la sociedad.

Hegemonía del economicismo

- Diseño e implementación de diversas estrategias gerenciales, tanto en la formulación, implementación y evaluación de la política social,
- Superar reducir el problema y los objetivos de la política social a la mera discusión económica – financiera.

La debilidad institucional del sector social.

- La gerencia social se materializa en el marco de una red institucional,
- Debe poseer las condiciones y recursos necesarios para la ejecución de los cambios requeridos.
- Es necesario promover procesos de análisis y ejecución de cambios organizacionales,
- Fortalecer la dimensión organizacional en la que se desenvuelve la gerencia social y por tanto, la política social.

2. Analice cómo puede manifestarse el tema del poder en la experiencia que vive Susana al realizar su PPS en la comunidad Colina Arriba. Escríbale una carta a Susana alertándola sobre este tema y dándole sugerencias de acciones que puede realizar para poder superar este cuello de botella.

Querida Susana:

Me enteré que estás haciendo tu PPS. Me alegré mucho por ti. Solamente te recomiendo que tengas mucho cuidado de los líderes comunitarios. Es necesario identificar quienes son los líderes negativos y los positivos. Es necesario apoyarte en los líderes positivos, pero cuidar mucho de que los líderes negativos no vayan a voltearte a la población malinterpretando las acciones. Para ellos tienes que asegurar que todas las actividades las haces de manera transparente. Tienes que cuidar no hacer cosas buenas que parezcan malas.

Especialmente recuerda que lo más probable es que las personas se hayan acostumbrado a que les regalen cosas, ya que eso contribuye a construir un liderazgo negativo y como tu no vas a regalar nada, eso puede provocarte problemas.

Cuídate y cualquier cosa comunícate con nosotros.

3. Otro de los cuellos de botella de los que habla Kliksberg en el documento de Viera es la hegemonía del economicismo. Explique cómo se puede evidenciar este aspecto en un proyecto como el que Susana quiere desarrollar y qué le podemos sugerir para que no interfiera con sus acciones y asegure que su práctica sea exitosa.
 - Hay que cuidar que el diseño e implementación de diversas estrategias gerenciales, tanto en la formulación, implementación y evaluación de la política social, logrando identificar redes de actores sociales que puedan apoyar, de manera estratégica, en distintos momentos el proyecto y que esto pueda evitar que el problema se reduzca a discusión económico – financiera.
 - Es importante que los miembros de la asociación aprendan a establecer alianzas estratégicas con los diferentes actores sociales identificados
4. En ese mismo documento se hace mención de la debilidad institucional del sector social. Explique de qué manera puede manifestarse este factor en una Asociación como Todos Juntos con la que pretende trabajar Susana.
 - La Asociación Todos Juntos no ha establecido una red institucional, no poseen las condiciones y recursos necesarios para la ejecución de los cambios requeridos.
 - En la Asociación Todos Juntos no están acostumbrados a llevar a cabo procesos de análisis y ejecución de cambios organizacionales, ya que todos los proyectos anteriores habían sido paternalistas

Autoevaluación (página 12)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema Fundamentos de la Gerencia Social (Introducción a la Gerencia Social). Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. Explique qué significa administrar.

La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
2. Exprese qué significa gerenciar.

Promover estrategias de motivación, participación y estímulo, tanto del factor humano de la organización, así como los diferentes elementos propios de la dinámica organizacional.
3. Indique cuáles son las principales funciones propias del gerente social.

Desde una perspectiva del más alto nivel gerencial, hay por lo menos seis funciones estratégicas críticas: Monitorear el medio ambiente, Interpretar, Representar, Coordinar, Planificar la organización, Conducir la unidad de trabajo.
4. Indique el tipo de habilidades que se necesitan combinar para gerenciar.

En primer término aparecen las competencias valóricas entre las cuales se destacan la vocación de servicio público, la sensibilidad social, la probidad y conducta ética y la lealtad

institucional. En segundo término, aparecen las competencias cognitivas que supone que el gerente practique un pensamiento sistémico, analítico y conceptual. Junto a esto debe mostrar capacidades creativas. Un último conjunto de competencias son las sociales, las que tienen que ver con la presencia personal, las habilidades expresivas, la capacidad de interacción en la diversidad y la cultura general del gerente. En el nivel inmediatamente inferior, hay una serie de funciones operativas a desempeñar y que deben ser partes importantes del trabajo de un gerente. Entre las más importantes figuran: *Presupuestar, Administrar los recursos materiales, Gestionar el personal, Supervisar, Monitorear la unidad de trabajo, Evaluar el programa.*

5. Exprese cómo se define la Gerencia Social.

El proceso específico de dirección, conducción, administración y orientación de las distintas organizaciones sociales públicas o no, que tienen como misión la definición de las líneas generales de la estrategia de desarrollo social, así como la formulación, implementación y evaluación continua de la política social.

6. Explique cuáles se consideran las orientaciones o competencias de la Gerencia Social.

Orientaciones y competencias apropiadas para asegurar la efectividad del trabajo. Entre las principales se encuentran: **Óptica amplia:** Esta óptica gerencial debe abarcar la organización y el entorno y al mismo tiempo, esa mirada tiene que ayudar a mantener un equilibrio entre las consideraciones de corto y largo plazo. **Perspectiva estratégica:** Se trata de recolectar, evaluar y analizar la información disponible; efectuar diagnósticos situacionales y organizacionales; identificar oportunidades de largo plazo, anticipar situaciones comprometedoras y tener un juicio lúcido y ponderado. **Sensibilidad al medio ambiente:** Estar en sintonía con la organización y con el entorno; estar consciente de la importancia de los factores no-técnicos como son los políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales que están operando en ese medio ambiente. **Liderazgo:** Voluntad de conducir y gestionar a nivel individual o grupal, correr riesgos y aceptar responsabilidad por la conducción. No se trata sólo de cumplir el mandato tradicional, sino de poner de manifiesto un espíritu emprendedor.

7. Indique los elementos en los que centra la atención la Gerencia Social.

Por las condiciones extremas en la situación social, las políticas y programas sociales se han convertido en el centro de la actividad pública. Los organismos públicos han debido prestar servicios más amplios y proveerlos con la mejor calidad posible, con igual o menor cantidad de recursos financieros. Las transformaciones de la sociedad posindustrial. Los cambios en el papel del Estado por la crisis de los estados de bienestar.

8. Indique cuáles son los objetivos propios de la Gerencia Social.

- Lograr que los programas logren sostenibilidad.
- Perseguir el desarrollo de la auto-confianza en las poblaciones objetivas.
- Construir ciudadanía, aprendiendo a ejercer sus derechos y aceptar sus responsabilidades, sobre todo en América Latina, donde buena parte de la población no alcanza las condiciones mínimas para ejercer plenamente su condición de ciudadano. La participación en los programas sociales se convierte en uno de los principales mecanismos de enseñanza y construcción de ciudadanía.
- Lograr la articulación social entre grupos sociales significativos (genero, étnicos, etc.).
- Desarrollo de una ética de compromiso social (Kliksberg).

9. Indique cuáles se consideran los elementos básicos de la Gerencia Social.

- La turbulencia en los objetivos,
- Complejidad política de los procesos de implementación,
- El tema del acceso de la política social,
- Los estilos gerenciales,
- Dificultades de coordinación y evaluación.

10. Explique las razones por las que el gerente social tiene que conocer muy bien los mapas de pobreza de su país.

Porque la gerencia social parte de la situación social de un país para promover su desarrollo.

A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Segunda Unidad

Proceso de definición de las políticas públicas o políticas sociales

Caso 4 (página 20)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

La mesa de diálogo

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Analítico-Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Se le presenta un problema, con una situación real que sucede en Guatemala. Reflexione con relación a esa información y después responda las siguientes preguntas:

1. Revisando los mapas de pobreza de Guatemala, haga una caracterización del contexto de los municipios más pobres.

Auxíliese del material que puede encontrar la página Web:

http://sinit.segeplan.gob.gt/index.php?option=com_content&task=view&id=378&Itemid=45

2. ¿Qué opina con respecto a lo que decidió la Mesa de Diálogo y Participación de Desarrollo Rural?

No responde a las necesidades y expectativas sociales

3. ¿Considera que esos siete puntos son los que necesita el país para poder salir de la problemática social que enfrentan los municipios más empobrecidos?

Se queda corto, faltan muchas más cosas para poder llegar a esa aspiración, por ejemplo agua, luz eléctrica, drenajes, caminos, vivienda

4. ¿Considera que esos siete puntos son los que necesita el país para poder salir del cuadro social de Guatemala que caracterizó en la Primera Unidad de esta guía?

Si son esos 7 puntos los fundamentales para que el país salga del cuadro social planteado, pero integrando las acciones dirigidas a esos puntos, de manera real y transparente.

5. ¿Qué opina de la postura del CUC? ¿Relacione lo que dijo el dirigente del CUC con lo que menciona el Presidente de la Cámara del Agro? ¿Existe congruencia entre estos dos planteamientos?

El CUC presenta una postura radical pero es razonable pues al no querer tratar el tema de la tierra se evidencia que no se quiere entrar al fondo del asunto. No existe congruencia entre los dos planteamientos pues quedó fuera el tema de la confiscación de tierras, siendo un problema central.

Caso 5 (página 21)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Política pública a favor de la primera infancia

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Analítico-Polémico

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

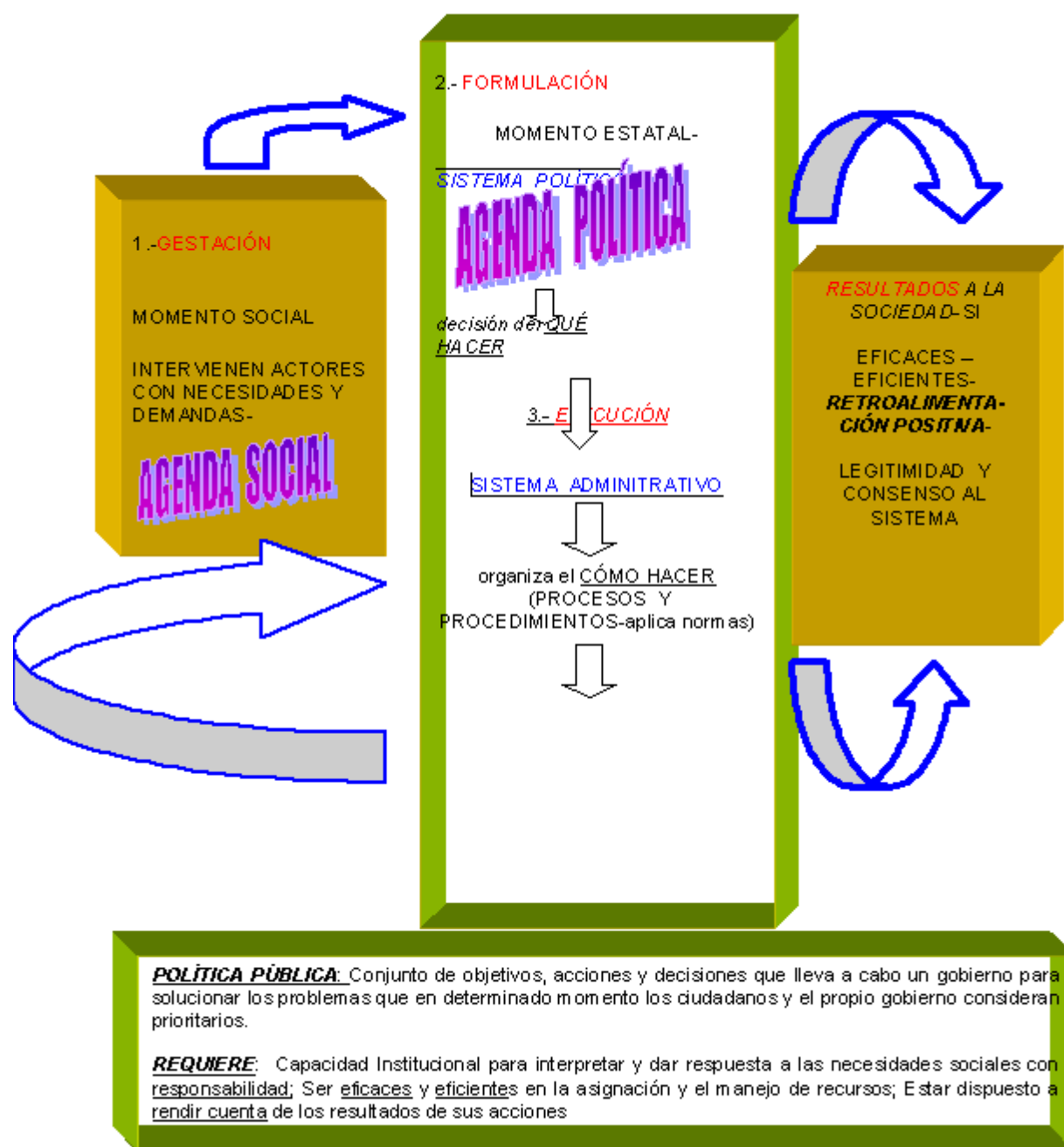
Reflexión

Se le presenta un problema, con una situación real que se presenta en Guatemala. Reflexione con relación a esa información y después responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el proceso que deben seguir para diseñar la política en mención?

A continuación le presentamos un esquema que podría servir para reflexionar en el aula y producir alguna otra actividad que permita desarrollar más contenidos de la carrera.

ESQUEMA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



Consulte las páginas siguientes:

http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/3_ModelodeFormaciondePoliticasyPublicas_JB_elikov.pdf

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021104144006.html>

2. ¿Qué importancia tienen la población y las organizaciones de la sociedad civil en el diseño de la política?

Que de forma sistematizada y estructurada los gobiernos, sean nacionales, regionales, departamentales o municipales cuenten con un marco normativo para la definición de los programas orientados a reducir la pobreza y satisfacer las necesidades sociales de la población.

3. Redacte un borrador en forma de bosquejo de la política pública para hacer una sugerencia a la esposa del Presidente.

Consulte las páginas siguientes:

<http://www.fundadesc.org/documentos/53PropuestaPoliticaDesRural.pdf>

<http://www.suivd.gov.co/ciudad/MexicoMarzohacero.doc>

4. Como en el III Encuentro por la Primera Infancia se hará la evaluación de la política referida, elabore un documento en el que describa el proceso a seguir para realizar esta evaluación, qué criterios, principios y elementos deben ser tomados en cuenta.

Principios

- Eficiencia
- Eficacia
- Equidad
- Igualdad
- Oportunidad
- Transparencia

Criterios

Seguimiento a resultados

Verifica de manera continua el cumplimiento de las metas y objetivos prioritarios establecidos, para hacer realidad los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de los planes y programas prioritarios del gobierno.

Evaluaciones focalizadas

Hacen análisis exhaustivos del funcionamiento, impacto y evolución de las principales políticas y programas del gobierno.

Difusión de resultados

Pone a disposición del público y sectores interesados los resultados de evaluación y seguimiento, para retroalimentar al gobierno, rendir cuentas a la ciudadanía y activar el control social.

Elementos

- Diagnóstico
- Análisis
- Diseño
- Implementación
- Evaluación

5. ¿Cuáles serían los programas que deben considerarse para hacer operativa la política?
- Seguridad alimentaria

- Programas productivos
- Generación de ingresos
- Acceso a la educación
- Protección de la niñez

ACTIVIDADES (página 23)

Después de haber leído y analizado todo lo anterior, realice las siguientes actividades que retroalimentarán los conocimientos adquiridos en esta unidad. No olvide consultar los archivos digitales que su docente deberá compartirle para resolver las actividades aquí descritas.

Ejercicio 1

1. Defina el contexto nacional en el que se enmarca esa política social.

Guatemala es un país multilingüe, multicultural. Con índices de pobreza y pobreza extrema muy altos. Con altas tasas de analfabetismo, bajos índices de escolaridad. Mortalidad infantil elevada debido a causas prevenibles por vacunación y desnutrición. Mortalidad materna elevada. Desigualdad e inequidad entre la ciudad y el campo.

2. Lea el documento *Alcanzando las metas del milenio*. Analícelo y responda: ¿Contribuirá lo que decidió la Mesa de Diálogo y Participación de Desarrollo Rural a que Guatemala alcance las metas del Milenio?

El documento sigue un marco conceptual que parte desde la relación macroeconómica entre crecimiento, distribución y pobreza, hacia las relaciones microeconómicas entre el acceso de los hogares a diversos activos (naturales, físicos, capital financiero, humano y social) y su transferencia intergeneracional, mediados por las desventajas y discriminaciones que pesan sobre algunos grupos (étnicos, etarios, mujeres) y las oportunidades que se presentan, especialmente a través del empleo y de la innovación tecnológica.

Lo que decidió la mesa de diálogo si puede contribuir a alcanzar las metas del milenio, pero se necesitaría que lo hicieran con una mirada hacia lo rural. Ya que implica invertir mucho para revertir la pobreza, extrema pobreza, desigualdad e inequidad del área rural.

Ejercicio 2

1. En el resumen de contenidos de esta unidad se presenta una clasificación de política social propuesta por C. Alemán y J. Garcés en el año 2000. Analice esta clasificación e identifique en cuál de los modelos se enmarca la Política Social que se enmarca en lo que decidió la Mesa de Diálogo y Participación de Desarrollo Rural.

El segundo tipo de modelos, que incluye el modelo residual, tiene que ver con una concepción de sociedad en la que los mecanismos naturales para la satisfacción de las necesidades se encuentran en el mercado y la familia. Por tanto, la política social sólo debe actuar en aquellos casos donde estos mecanismos no son suficientes.

2. En la descripción se plantea la razón de ser de la política social. Está referida al complejo mundo de las necesidades sociales, de los problemas y conflictos que se generan en la relación individuo-Estado-sociedad y en cuanto a las múltiples relaciones que se establecen en este proceso. Analice este planteamiento e indique si cumple en lo que decidió la Mesa de Diálogo y Participación de Desarrollo Rural.

No se cumple, porque no se trata de una visión en la que se reconoce, la necesidad de dotar a la política social de conocimientos, metodologías y los instrumentos técnicos necesarios

para el diseño, implementación y evaluación de dicha política, lo cual es fundamental para superar las concepciones tradicionales que la reducen a simples mecanismos asistencialistas y remediales.

3. En la descripción también se plantea que desde principios de los noventa, y como producto de todo el proceso de discusión en torno a la política social y la crisis económica, política y social en América Latina, se introducen algunas ideas sustanciales en cuanto a la conducción y dirección de las instituciones de la red social, así como de las orientaciones en la dimensión operativa de la política social. Investigue en Guatemala qué ideas sustanciales se han incorporado desde la firma de los Acuerdos de Paz.
 - Se ha abierto espacios para la participación de la población indígena, se forma la Defensoría de la Mujer Indígena. Se aprueba el Derecho consuetudinario como una forma de justicia. Se hacen esfuerzos de armonizar el Sistema Jurídico con el Derecho Indígena.
 - Se ha realizado esfuerzos de descentralización, se emiten las leyes del desarrollo. Se le da impulso a la descentralización
 - No se ha dotado a la política social de conocimientos, metodologías y los instrumentos técnicos necesarios para el diseño, implementación y evaluación de dicha política, lo cual es fundamental para superar las concepciones tradicionales que la reducen a simples mecanismos asistencialistas y remediales.
 - No se han redefinido las políticas públicas, es decir que es fundamental que el Estado retome su rol protagónico sea en definición de marco regulatorio. Es necesario retomar la formulación estratégica del Estado para responder a una necesidad social o generar mejores estadios de desarrollo, con principios, objetivos y metas precisas.
4. Asimismo se incorporan con mucha fuerza los conceptos de *eficacia*, *eficiencia*, *efectividad* y *equidad*, como principios normativos que debían fundamentar a la política social propuesta. Investigue las Políticas Sociales que se han definido en Guatemala en los últimos diez años y analice si existen ejemplos que evidencien que este planteamiento general para América Latina es válido para Guatemala.

A partir de los Acuerdos de Paz, se propusieron políticas sociales que asignan prioridad a la eliminación de las distorsiones del mercado, y plantean la focalización de la política social sectorial en educación, salud y vivienda; además, la creación de programas sociales compensatorios para las situaciones más extremas de marginación y pobreza definidos a través de los fondos sociales. La focalización de los programas sociales se adopta entonces, como un complemento de las políticas sociales universales.

En el marco institucional, la política social de Guatemala experimentó cambios significativos. Se impulsaron procesos de desconcentración y descentralización, mediante el traspaso de competencias y recursos, desde el nivel central a las municipalidades y gobiernos locales, a fin de focalizar y mejorar la calidad de los servicios, y facilitar la participación y control social de la gestión social. De aquí surgieron la Ley General de Descentralización, La Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el Código Municipal. De hecho, se incorporan con mucha fuerza los conceptos de: eficacia, eficiencia, efectividad y equidad, como principios normativos que debían fundamentar a la política social propuesta.

Ejercicio 3

1. Lea el documento de Leonardo Garnier, *Función de Coordinación de planes y políticas sociales*, especialmente el apartado de la coordinación entre las políticas y económicas.

Luego de leerlo, proponga mecanismos de coordinación para resolver el problema establecido entre la Cámara del Agro, el CUC y la UASP.

La función de coordinación estratégica debe ser entendida como una de las herramientas de la planificación que permita avanzar en la permanente construcción del balance necesario entre la eficiencia económica, la equidad social y la democracia política. Estos deben constituir los tres pilares de una adecuada gestión pública, y su balance debe permear toda la acción y visión del gobierno, lo que demanda un esfuerzo particular de coordinación política y capacidad de síntesis.

Para ello, los gobiernos requieren de un espacio de coordinación política al más alto nivel, de manera que la acción del gobierno trascienda el puro y simple activismo, y la definición de las políticas vaya mucho más allá de la mera especulación. Si bien la función de coordinación demanda una alta calificación técnica, y un conjunto adecuado de herramientas de gestión, es una función con un contenido eminentemente político.

Con la búsqueda de una mayor capacidad de coordinación estratégica no se trata de 'despolitizar la política', sustituyéndola por algún tipo de decisión técnicamente óptima, sino que se trata más bien de 'hacer bien' la política. Frente al 'get prices right' que caracterizó los años de estabilización y ajuste, las tareas del momento parecen demandar un esfuerzo igualmente significativo en esta otra dirección: 'get politics right'.

Es decir que el gobierno tiene que poner en la mesa de diálogo a personas no comprometidas con el sector empresarial que sean verdaderos negociadores y creyentes de las nuevas corrientes de la gerencia social, para que puedan entrar al análisis profundo de los temas serios de la política social, sin agresiones, y de manera transparente.

2. En el documento, Garnier menciona "... los desequilibrios sociales que hacen de América Latina el continente más desigual del planeta no pueden seguir achacándose solamente al pasado más lejano, sino que son fruto también de ese pasado cercano que, ofreciendo reducirlos, más bien los mantuvo y reprodujo como una de sus peores características estructurales". Analice este planteamiento a la luz del Cuadro Social que propuso en la Unidad 1 de esta guía e identifique cinco eventos del contexto nacional en el pasado cercano a los que se les puede achacar los desequilibrios sociales.

En principio el evento que más provocó desequilibrio social fue la política gubernamental de Tierra Arrasada, pues no solo murió un gran grupo de población, sino que llevó aparejado políticas económicas y sociales que agudizaron las desigualdades entre el campo y la ciudad. Un segundo evento que provocó impacto fue la firma de los Acuerdos de Paz, ya que aún cuando se terminó el conflicto armado interno, dejó a muchas personas descontentas, frustradas, ejército y guerrilla desmovilizados, retornados que no regresaron a sus espacios, sino los concentraron en otras partes del país. Un tercer evento que provocó serios problemas fue la Modernización del Estado que se inicia en 1996 y que redujo el tamaño del Estado, disminuyó el número de funcionarios públicos, pero quitó pensiones, quitó prestaciones, quitó cobertura del Seguro Social y dejó sin trabajo a muchas personas. En el 97 empieza un nuevo Modelo de Atención en Salud el SIAS que aumenta la cobertura, pero solamente de madres y niños menores de 5 años, dejando muy frustrada a la población. Un quinto evento es el aumento de la corrupción que se ha evidenciado con escándalos especialmente en instituciones que aplican las políticas sociales como el IGSS.

Ejercicio 4

1. En su documento, Garnier hace énfasis en las relaciones sinérgicas entre eficiencia, equidad y democracia. Revise estos conceptos en diccionarios especializados y proponga una explicación a la necesaria sinergia entre los mismos.

Se ha demostrado que no se puede ser eficiente y eficaz en las instituciones de servicio social si no hay un sentido de equidad social y eso solamente se puede lograr en una verdadera democracia.

2. En el documento *De los dilemas nacionales a las oportunidades mundiales*, Lee y colaboradores plantean que “...las interrogantes que surgen son, por un lado, qué clase de mundo, dentro de qué espectro de posibilidades, querríamos crear para el futuro y, por otra parte, qué podemos hacer para que dicho mundo se materialice de la mejor forma posible.” Reflexione respecto a este planteamiento y proponga una respuesta para Guatemala.

Se debería pensar en un país transcultural, independiente, con políticas sociales eficientes, eficaces e incluyentes. Que se haya desaparecido la brecha entre la ciudad y el campo. Que todos los guatemaltecos tengamos posibilidades y acceso igualitario a la educación, la salud, el desarrollo. Que se prevenga la violencia y vivamos en paz como hermanos.

3. En el mismo documento, Lee y colaboradores plantean que, al tiempo que este estilo de análisis nos compromete a comprender las estructuras de largo plazo, así como las tendencias del sistema histórico en el que vivimos, también nos permite apreciar la singularidad del presente y la necesidad de actuar “en” el momento y “para” el futuro. Analice esta idea y plantee la relación que la misma tiene con la Gerencia Social y con los acuerdos llegados en la Cumbre Mundial del Desarrollo Social.

Guatemala ha tenido el problema de que los dirigentes tienen una visión inmediatista. Se trata de resolver las cosas urgentes. Vivimos atados al pasado y en consecuencia no hemos aprendido a plantear acciones estratégicas. Esa visión es contraria a lo que se plantean como retos de la Gerencia Social. Si no se cambia el enfoque, no va a ser posible alcanzar los acuerdos a los que se llegó en la Cumbre Mundial del Desarrollo Social.

Ejercicio 5

1. En el documento titulado *Cambios de las políticas sociales*. Irma Arriagada hace mención de desafíos desde la perspectiva de género. Dentro de ellos propone “transversalizar la perspectiva de género en las políticas sociales”. Lea el apartado correspondiente en el documento en mención y proponga la manera de llevarlo a cabo en la Política Social que aprobó la Mesa de Diálogo y Participación de Desarrollo Rural.

Surge como preocupación central la necesidad de transversalizar la perspectiva de género en las políticas públicas, es decir, adoptar medidas con el objeto de fomentar una política activa y explícita de incorporación de la perspectiva de género en las políticas y los programas que se adopten en todas las esferas políticas, económicas y sociales, mediante el análisis y planificación con perspectiva de género; sistemas de dirección con enfoque de género, y finalmente, evaluación de los resultados en términos de equidad entre los géneros. La administración pública precisa reorientar las políticas públicas y evaluar sus impactos sobre hombres y mujeres para vigilar su aplicación. En especial, se requiere considerar las desigualdades de hombres y mujeres en el acceso a los recursos, al poder, a las redes y al acceso y cobertura de los servicios sociales.

2. En ese mismo documento también se hace mención a “dotar de una institucionalidad de género efectiva a las políticas sociales”. Analice este desafío leyendo lo que plantea el documento de Arriagada y proponga cómo resolver ese desafío en un país con una cultura machista como lo es Guatemala.

Uno de los principales problemas que enfrentan los mecanismos de género es su fragilidad frente a los cambios de gobierno. En ese sentido se requiere una institucionalidad que persista en tiempo con personalidad jurídica, autonomía presupuestaria y apoyo administrativo así como del respaldo político al más alto nivel para que impulsen y vigilen la aplicación de políticas de género. La continuidad de las políticas de género –muchas de ellas de carácter cultural- demanda una perspectiva de largo plazo para su efectiva aplicación. Los cambios de gobierno, especialmente aquellos con distinto signo político, provocan la reingeniería de las instituciones, transformando el organigrama, despidiendo y reclutando personal y reorientando o adosando nuevos programas sin considerar el grado de efectividad de los anteriores

Autoevaluación (página 26)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema Proceso de Definición de las Políticas Públicas o Políticas Sociales. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. Plantee una definición de políticas públicas o sociales.

La política social, se refiere al conjunto de lineamientos, decisiones y medidas generales que define el Estado en un primer lugar, y la sociedad de manera más general, con el fin de promover procesos de transformación o cambio en el mundo de las relaciones entre los diversos sectores de la sociedad y la atención en torno a las necesidades colectivas e individuales de los diferentes grupos de población que resultan menos favorecidos en el marco de la distribución de la riqueza.

2. Plantee una relación entre las Políticas Sociales y Trabajo Social.

El Trabajo Social debería de ser un ejecutor de las Políticas Sociales, testigo y quien vela porque estas sean equitativas, justas, eficientes y eficaces.

3. Indique cuál es la razón de la Política Social.

La razón de ser de la política social, está referida al complejo mundo de las necesidades sociales, de los problemas y conflictos que se generan en la relación individuo – Estado – sociedad y en cuanto a las múltiples relaciones que se establecen en este proceso. Se constituye en una forma de control social importante, en la medida que intenta aminorar o disminuir la conflictividad social y la agudización y consolidación de la brecha social que existe en sociedades como la nuestra. En consecuencia, definitivamente definir política social, pasa necesariamente por comprender que cualquiera sea la definición que asumamos, esta implicara de alguna manera, una concepción teórica en torno a la sociedad.

4. Proponga cuál debe ser el ámbito de aplicación de la Política Social.

El ámbito específico de la política social, es el conjunto de orientaciones generales y operativas, dirigidas a generar una mejora de las condiciones de vida, de aquellos sectores sociales, que por razones diversas no pueden de manera individual satisfacer sus necesidades más elementales. Se le ubica como un instrumento de redistribución de la

riqueza, a través del cual el Estado promueve la atención de las necesidades sociales básicas de los sectores poblacionales de menos recursos.

5. Indique cuáles son los objetivos y metas del milenio.

Objetivo		Metas
1	Erradicar la pobreza extrema y el hambre	- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas con ingresos inferiores a 1 dólar diario. - Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre
2	Lograr la educación primaria universal	- Velar porque, para el año 2015, los niños y las niñas puedan terminar la educación primaria
3	Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer	- Eliminar las desigualdades de género en la educación primaria y secundaria preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la educación antes del final de 2015.
4	Reducir la mortalidad infantil	Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años
5	Mejorar la salud materna	- Reducir, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes
6	Combatir el VIH/SIDA, la malaria o paludismo y otras enfermedades	- Detener y comenzar a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA - Detener y comenzar a reducir, para el año 2015, la incidencia de malaria o paludismo y otras enfermedades graves
7	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	- Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos ambientales - Reducir a la mitad, para el año 2015, la proporción de personas que carecen de acceso a agua potable - Mejorar considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de los barrios más pobres
8	Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	- Desarrollar un sistema financiero y de comercio abierto, regulado y no discriminatorio - Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados, lo que incluye el acceso libre de aranceles, el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados - Elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo - En cooperación con los laboratorios farmacéuticos, proporcionar acceso a los medicamentos de primera necesidad y a precios accesibles, en los países en desarrollo como es el caso de Guatemala.

6. Indique cuál es la clasificación de Política Social.

- Primer tipo de modelos:
 - a. La política social como práctica de caridad asistencial;
 - b. La política social como garantía de control social, lo que implica una intencionalidad centrada en el amortiguamiento de la conflictividad social;
 - c. La política social como mecanismo de reproducción social y
 - d. La política social como realización del derecho social de la ciudadanía.
- El segundo tipo de modelos incluye:
 - a. El modelo residual, tiene que ver con una concepción de sociedad en la que los mecanismos naturales para la satisfacción de las necesidades se encuentran en el mercado y la familia.;
 - b. El modelo adquisitivo–ejecutivo;
 - c. El modelo institucional–redistributivo, y

d. El modelo total, está enmarcado como el objetivo principal del desarrollo económico.

7. Explique la razón por la que se plantea la necesidad de actuar “en” el momento y “para” el futuro.

Es fundamental entender que sin visión de conjunto y de largo plazo, la política sólo puede ser casual; pero, sin la especificidad del aquí y ahora, sólo puede ser académica. En un caso es puro activismo; en el otro, mera especulación. El papel fundamental de la planificación es el de lograr un equilibrio dinámico y mutuamente enriquecedor entre ambas perspectivas: entre la reflexión y la acción, entre la ambiciosa visión de conjunto y de largo plazo, y el aquí y ahora en que siempre opera la acción política. Esta actividad de síntesis es indispensable para mantener un adecuado grado de coordinación entre los distintos niveles del gobierno, entre las distintas políticas, entre sus distintas instituciones, y sus distintos programas.

8. Indique cuáles son los desafíos que se plantean a las Políticas Públicas.

Hay una serie de ideas en debate tras formulación de políticas: rol del Estado, papel del mercado, libertad de creación y expresión, diversidad y pluralidad cultural. Es cada vez más claro que el analista social necesita ser conciente de que es un participante más de la “realidad” que estudia. El primer paso es darse cuenta de que el imperativo moderno de producir conocimiento (objetivo) acerca del “quién, qué, cuándo, dónde, por qué” desde un “punto de vista neutral” está dando cada vez menos resultados, tanto a nivel teórico como práctico, y que debemos re-direccionar nuestra atención a la producción de un conocimiento que considere los interrogantes (situados) de “para quién, para qué, para cuándo, para dónde” y “desde el punto de vista de quién” como partes inseparables del proyecto analítico, y no meramente como un problema del analista en tanto individuo.

A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Tercera Unidad

El valor público de la Gerencia Social

Caso 6 (página 37)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

El proyecto del agua potable

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Analítico-Polémico

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Se le presenta un caso, con un problema real. Reflexione con relación a esa información y después responda las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué la provisión de agua entubada resulta vital para los vecinos de San Lorenzo El Triángulo?

Porque es una necesidad básica que determina la sobrevivencia de las personas.

2. ¿Quién tiene la culpa de esta situación en San Lorenzo El Triángulo, por qué?

Los diseñadores por no considerar las cuestiones del contexto, tiempo de implementación, topografía, necesidades diferenciadas de cada sector poblacional.

3. ¿Se logró la satisfacción de todas las familias? ¿Cómo? ¿Por qué?

No, porque un sector no logro satisfacer totalmente su necesidad de acceso a agua entubada.

4. El objetivo principal de la Gerencia Social es la generación de valor público. ¿Se ha logrado en este caso? ¿Por qué?

No se logro generar valor público, debido a que no todas las personas se sienten satisfechas con el servicio recibido.

5. El valor público tiene dos puntos de referencia: la generación de bienes y servicios para responder a problemas relevantes y el carácter deliberativo en este proceso de generación de bienes y servicios. Sugiera formas de agregar valor a la provisión de agua potable en alguno de los ámbitos siguientes: Nacional (definición de políticas); Nacional (provisión); Municipal, comunitario.

Promover la participación de las personas en todo el proceso, desde la definición del proyecto hasta la evaluación.

6. Construya un concepto de valor público.

El “valor” en general, se relaciona con la capacidad de generar gozo, deleite o bienestar; brota del calce entre necesidades y/o deseos y las oportunidades que se abren o los servicios que se entregan. Necesariamente se relaciona con preferencias, satisfacciones y bienestar.

El Valor Público se distingue de otros tipos de valor por ser percibido por la ciudadanía colectiva, o el conjunto de la sociedad. Es necesariamente consumido o disfrutado de manera colectiva.

El valor público surge de respuestas eficaces a problemas relevantes para los ciudadanos y los beneficiarios o usuarios; la apertura de nuevas oportunidades para generaciones actuales y/o futuras; la construcción de comunidad, ciudadanía, democracia y capital social; y la misma realización de procesos públicos que demuestran el buen uso de recursos públicos. Busca impactos más allá de la simple buena y eficiente entrega de servicios, en la creación de valor público radica la noción de fortalecimiento del Estado democrático, la construcción de ciudadanía y la ampliación de oportunidades para los ciudadanos.

Caso 7 (página 39)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Modernización del Estado

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Analítico-Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con respecto al caso que se le presenta, luego responda las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es el papel de la Gerencia Social en un Estado tipo Administrador?

Permear a las instituciones del estado, con un enfoque orientado al logro de resultados que sean eficientes, eficaces, equitativos y sostenibles y que a la vez genere impactos en la población más desposeída del país.

El papel de la Gerencia Social será romper paradigmas negativos por paradigmas positivos.

2. ¿Cómo darle valor público a la Gerencia Social, si el tipo de Estado evidencia poca preocupación por las situaciones sociales?

Construyendo desde la base, promoviendo procesos de sensibilización a lo interno de las estructuras del estado.

Las universidades juegan un papel importante en este proceso de sensibilización, por lo que su preocupación debe ser contribuir a la formación de aquellos y aquellas profesionales que puedan desarrollar la capacidad de transformar las estructuras del estado.

3. ¿Responde la modernización del Estado a lo esperado en los Acuerdos de Paz?

El actual proceso no, porque se han olvidado dichos acuerdos, cada partido de turno política el proceso de modernización.

4. ¿Se enfoca la modernización del Estado a generar valor público?

No, porque no logra la satisfacción de toda la población.

5. ¿Los servicios que el Estado presta a los ciudadanos logra cumplir las expectativas de estos?
¿Por qué?

No se cumple con las expectativas de la población, porque los servicios son desarrollados en función del clientelismo e imagen política.

ACTIVIDADES (página 40)

Después de haber leído y analizado todo lo anterior, realice las siguientes actividades que retroalimentaran los conocimientos adquiridos en esta unidad. No olvide consultar los archivos digitales que su docente deberá compartirle para resolver las actividades aquí descritas.

Ejercicio 1

1. Desde 1997 en Guatemala se empieza a generar un cambio en el tipo de Estado. Converse con personas que hayan sufrido en carne propia el cambio; por ejemplo, maestros o funcionarios del sector público. Pregúnteles cómo se dio el proceso de modernización del Estado.

A las personas las obligaron a jubilarse o renunciar. Las que quedaron trabajando las pasaron a contratos anuales, sin derecho a Seguro Social, ni a ningún tipo de prestación, ni jubilación.

2. Con lo que las personas le cuenten, redacte un ensayo de cuatro páginas sobre los problemas que provocó en Guatemala el proceso de Modernización del Estado dentro de la Reforma del Estado.

Esencialmente: Proletarización, mayor pobreza. Mucho desempleo, las personas de edad media no pueden conseguir otro trabajo. No se tiene la cultura del seguro de salud

3. Lea el documento *Concertación política para la Reforma del Estado* de Alexandra Pérez y, con base en este documento, analice lo que escribió en el ensayo.

Salud, educación, seguridad, vivienda, transporte, comunicaciones, servicios básicos

Ejercicio 2

1. En la descripción se plantea que el valor público de un sistema es el bien o servicio que los ciudadanos y las normas sociales consideran que debe ser ofrecido por el Estado. Analice este planteamiento y proponga cuáles son los servicios que los ciudadanos le exigen en este período al Estado.

Salud, educación, seguridad, vivienda, transporte, comunicaciones, servicios básicos

2. En la misma descripción se plantea que lo que los gestores piensan y hacen es determinante para la creación del valor público. Con base en la lectura de Gloria Guadarrama, *Gerencia pública y política social en Latinoamérica*, plantee una explicación para esa aseveración aplicado al caso de Guatemala.

- En Guatemala se tiene la imagen de que las instituciones públicas son entes burocráticos, donde el personal no respeta al público, es poco eficiente y poco eficaz. Lo que no le da valor público a las acciones de servicio social
- Por eso es necesario cambiar la visión del gerente social. Que sea capaz de comprometerse con lo social, eso le dará valor público a sus acciones.

3. Se dice que el sector privado crea valor de modo diferente al del sector público, pues aún cuando éste último pueda proveer distintos bienes y servicios, el valor público considera las aspiraciones y las percepciones de los ciudadanos. Proponga cinco ejemplos de cómo genera valor público el sector privado así como el sector público en Guatemala.

Sector Público	Sector privado
Atención al público pésima	Atención al público especializada, se parte de las expectativas del cliente
Lentitud en los trámites	Agilidad en los trámites
Mucha gente para hacer algo	Poca gente para realizar algo
Nadie tiene idea del todo	Todos tiene claridad del todo
Nadie sabe que su trabajo sea importante	Todos están conscientes de la importancia de su trabajo

4. *La gerencia social moderna consiste en una gerencia adaptativa de resultados, una gerencia de modificaciones de condiciones de vida, enfocada en los objetivos que motivaron su propia existencia. Analice este planteamiento que se presenta en la descripción e indique de qué manera se evalúa si se están cumpliendo o no esas iniciativas en el caso de Guatemala.*

Las iniciativas se juzgan por el cumplimiento de sus objetivos sociales y los gerentes tienen incentivos naturales para manejar información sobre el cumplimiento de dichos objetivos. Dependerán de información que evidencia la creación de valor público para pautar y guiar sus actividades gerenciales.

Ejercicio 3

1. En el resumen se plantea que la gerencia pública constituye un campo temático en las ciencias sociales, así como una nueva forma de ejecución de las políticas públicas. Con base a la lectura del documento de Mokate, *Convirtiendo el monstruo en aliado*, explique en qué sentido es una forma de ejecución.

Porque el gerente social es el encargado y responsable de llevar a la práctica las políticas sociales asegurando la equidad y justicia de las mismas.

2. Se dice que uno de los rasgos distintivos de la gerencia pública es la incorporación de la visión de la empresa privada a la administración pública, privilegiando la eficiencia de las organizaciones. Analice si esto ha sido efectivo en el caso de Guatemala.

Esto no ha sido efectivo para Guatemala. En todas las empresas públicas se continúa manejando el concepto de mal servicio. A pesar de que en esta administración de gobierno se ha tratado de desarrollar procesos de capacitación para los empleados.

3. En el resumen de contenidos se plantea que se ha dado paso al surgimiento de una enorme diversidad de alternativas mediante las cuales se plantea resolver los problemas presentes. Analice la situación que presenta Guatemala en el momento de estar resolviendo esta guía e indique cuáles alternativas se han utilizado en Guatemala.

SIAS, Programa Viviendo Bien, Programas de MINEDUC, Educación Bilingüe

Ejercicio 4

1. En el resumen de contenidos se plantea que resulta imposible abordar las complejidades del desarrollo desde una perspectiva particular o parcial. Explique, con sus palabras, esta situación en el caso de Guatemala.

En Guatemala se han dado soluciones parciales a los problemas, se construye una calle para darle acceso a la casa de un funcionario, por ejemplo, no se plantean directrices estratégicas.

2. En el resumen de contenidos también se plantea que se puede asegurar que existe una relación efectiva, coherente y armónica entre lo nacional y lo local.

Para hacer gerencia pública es necesario pensar en términos de nación, pero ejecutar en términos locales.

3. Se dice que para el análisis de la perspectiva gerencial, se necesita revisar las concepciones teóricas que sustentaron al Estado como eje central de la acción pública y del bienestar social, plantee cinco ejemplos que permitan explicar este planteamiento para el caso de Guatemala.

No creemos que sea lo adecuado poner respuestas porque depende de la sede y del momento, así puedan ser los ejemplos. Pero podrían ser ejemplos: *El concepto de bienestar social que tiene la Secretaría de Bienestar Social propuesto en la época de tener Guatemala un Estado benefactor y la Política de Cohesión Social, en el momento de que se tiene un Estado administrador que se autodenomina Social Demócrata.*

4. Lea el documento de Guadarrama y, con base a esta lectura, explique por qué se dice que la gerencia pública, se refleja como una respuesta a la burocratización, la excesiva rigidez y la incapacidad que se atribuye al Estado para satisfacer las demandas sociales.

Porque la gerencia pública parte de resolver las necesidades y expectativas de las personas. Está comprometido y verdaderamente sensibilizado a los problemas sociales.

Ejercicio 5

1. Revise el documento de Michael Barzelay y Juan Carlos Cortazar (2004) *Estudios de caso para la investigación y el aprendizaje sobre buenas prácticas en la gerencia*. Con base en este documento proponga tres casos que usted conozca de situaciones en Guatemala que pudieran plantearse como buenas prácticas de Gerencia Social.

Organizaciones comunitarias que desarrollan planes estratégicos. COCODEs que realizan auditoría social. Municipidades que se preocupan por sus municipios

Autoevaluación (página 43)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema El Valor Público de la Gerencia Social. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. Plantee un concepto de Estado Benefactor y Estado Administrador.

Estado benefactor: Estado ligado a una expansión (generalización) del concepto de derechos, para incluir las obligaciones de la sociedad hacia los individuos.

Estado Administrador: el Estado Administrador o Estado Regulador en este siglo se asocia a la planeación de la economía y a la ordenación de la actividad económica, en que desregulación, conversión y privatización son nuevas técnicas posibles, que reconocen en el mercado el motor la economía tardocapitalista y globalizada (J. O'Connor).

2. Indique cuál es el valor público de la Gerencia Social.

La nueva gerencia pública aplica las nociones de gestión estratégica y la de comportamiento gerencial, que aluden al papel que tienen los funcionarios 'gestores públicos' para el mejor funcionamiento de las organizaciones.

3. Explique la razón por la que se plantea que es necesario ejercer liderazgo adaptativo en la Gerencia Social.

Porque en el enfoque estratégico hay que saber lidiar con lo que se presente, pues cuando se parte de las poblaciones no se puede planificar todo.

4. Indique cuáles son los puntos de partida para re-pensar las intervenciones dentro de la Gerencia Social.

Olvidar las prácticas asistencialistas, que propician y estimulan el paternalismo y la dependencia.

5. Explique la utilidad de reflexionar respecto al comportamiento individual y de grupos para analizar el tipo de liderazgo necesario.

Porque es necesario estimular el capital social, para eso hay que partir de las necesidades no identificadas de los grupos, las cuales se identifican con ellos.

6. Explique la utilidad de hacer gestión participativa en proyectos comunitarios.

No se puede hacer gerencia social si no se hace de manera participativa. De otro modo se siguen imponiendo modelos e interpretando necesidades.

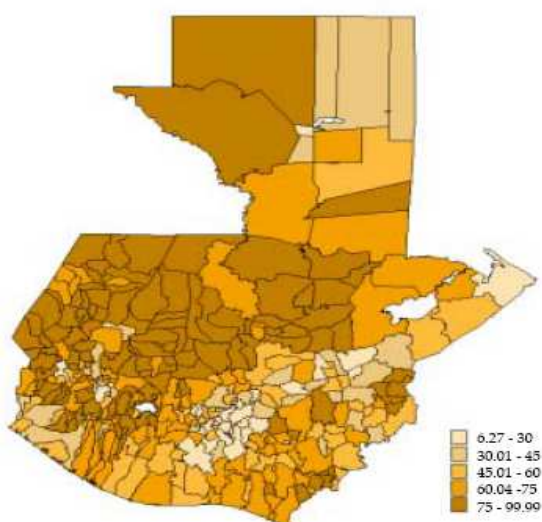
7. Indique cuál es el uso que debe darse a la información generada por los procesos de monitoreo y evaluación.

Para retroalimentar los procesos.

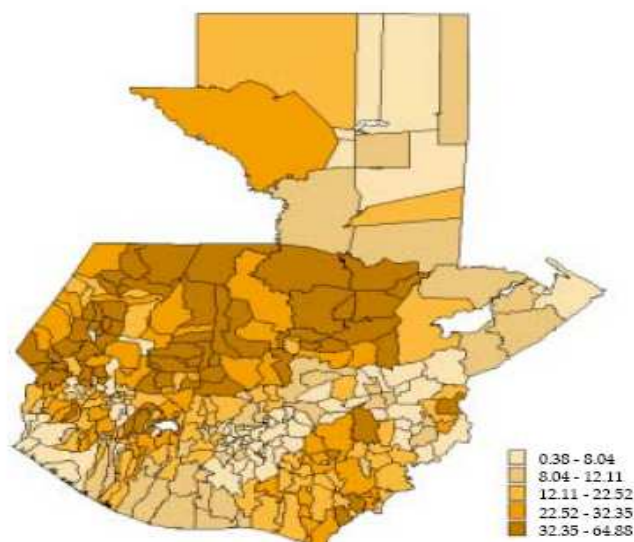
8. Explique el concepto de buenas prácticas en Gerencia Social.

Son aquellas que propician la participación social, la autogestión.

República de Guatemala Incidencia de pobreza general por municipio



República de Guatemala Incidencia de pobreza extrema por municipio



A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Guía 2

Unidad 4

La eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad en los programas sociales

Caso 8 (página 53)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

San Cristóbal El Llano

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Existe equidad en la conformación del comité? ¿Por qué?

No existe equidad, porque el comité cuenta con más presencia del sector menos afectado. Las familias del sector más afectado no se encuentran representadas.

2. ¿Consideran criterios de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad las acciones desarrolladas para atender a los damnificados? ¿Cuáles?

No se consideran estos criterios, porque prevalece el interés de quienes dirigen el comité. Los beneficios llegan primero a las personas menos necesitadas.

3. ¿Ha sido adecuado, eficaz y eficiente el ejercicio gerencial desarrollado por la coordinadora?

La coordinadora no ha hecho una gerencia orientada hacia los objetivos, porque se carece de ellos. Sus acciones han sido la delegación de responsabilidad, ha faltado seguimiento y toma de medidas correctivas.

4. Según usted, ¿qué criterios de eficiencia, eficacia, equidad, y sostenibilidad deberían considerarse en las acciones desarrolladas?

- Eficiencia: Considerar el logro de los objetivos y resultados. Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como "la relación entre costos y productos obtenidos". Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que "...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual".

- Eficacia: Referida al uso de los recursos e insumos. Si la eficacia mide el grado en que se cumplen los objetivos y la eficiencia, el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, uno podría concluir que para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz. Concretamente, nosotros consideramos que la eficacia es necesaria (sin ser suficiente) para lograr la eficiencia.
- Equidad: Basada en el criterio de justicia, pero del tipo distributivo. El concepto de equidad se fundamenta en tres valores sociales: igualdad, cumplimiento de derechos y *justicia*. Estos valores son lo suficientemente aceptados que el concepto de "equidad" – por lo menos retóricamente – goza de cierta aceptación universal. Hay amplio consenso con respecto a la prioridad que se debe asignar a la equidad como pauta o estándar para las políticas públicas. No obstante, la aceptación universal se sostiene en parte por la ambigüedad con que típicamente entendemos estos valores.
- Sostenibilidad: La capacidad de hacer sostenible el programa por parte de los beneficiarios o participantes. el término de 'sostenibilidad del programa' significa la capacidad del programa para llevar a cabo sus actividades y servicios de manera continua, en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos...". Shahidur R. Khandker, Baqui Khalily y Zahed Khan. 1995. Grameen Bank: Performance and Sustainability. Washington, D.C.: World Bank Discussion Papers, No. 306., p. 36.

5. De los conceptos de justicia conmutativa y distributiva, ¿cuál podemos identificar en este caso? Brinde un concepto de su selección.

No existe justicia en la distribución de los beneficios, ni siquiera conmutativa, ya que en esta, los beneficios llegan a todos por igual, mientras que en la distributiva, estos se distribuyen en función a la necesidad de cada persona o familia.

Justicia conmutativa: Se rige por el derecho de contrato privado, conforme al principio de igualdad entre lo que se da y se recibe. El sujeto activo y pasivo es la persona privada (o alguna sociedad como persona moral), la finalidad es la utilidad privada, el bien privado del individuo (de la persona física o moral).

Justicia distributiva: El sujeto pasivo es el individuo respecto de la comunidad. Su finalidad es el bien de cada uno de los miembros de la comunidad; el sujeto activo, la comunidad por medio de sus órganos oficiales. La justicia distributiva regula la cantidad de privilegios, socorros, cargas y obligaciones que corresponden a cada miembro de la sociedad. El individuo tiene derechos fundamentales frente a la sociedad, derechos que ésta debe garantizarle y defenderle. A su turno, el individuo cumple con la justicia distributiva mostrándose conforme con la distribución de cargas y privilegios cuando es justa, y absteniéndose de reclamaciones injustificadas.

Caso 9 (página 54)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

El programa de fertilizantes

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. Asegúrese de contar con una copia del programa de entrega de fertilizantes.

Consulte las páginas siguientes:

<http://www.guatemala.gob.gt/noticia.php?codigo=664&tipo=1>

<http://www.cien.org.gt/Docs/Social/SPresupuesto03/IFertilizantes.pdf>

2. ¿Contemplan indicadores de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad los objetivos del programa? ¿Cuáles?

Este programa carece de indicadores de eficiencia, eficacia y sostenibilidad, ya que ni siquiera se cuenta con objetivos claros. El programa no responde a una política a mediano o largo plazo, más bien son acciones corto placistas que responden a una crisis del momento.

3. ¿Qué criterios ayudarían a la despolitización del programa?

Que el gobierno defina una política pública, que luego sea asumida como política de estado, en la cual se contemple el desarrollo de la agricultura de subsistencia, considerando el impulso de la agricultura sostenible. El programa de fertilizantes subsidiados únicamente genera dependencia, lo cual se evidencia con la crisis mundial de los precios del petróleo, que ha encarecido los precios de agro químicos.

4. Según usted, ¿qué debería de cambiar en la ejecución del programa?

Que se inserte dentro de una política del estado para el desarrollo del agro rural, con participación de todos los sectores, principalmente de los campesinos.

Es necesario definir objetivos claros y a la vez indicadores de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad que permitan un seguimiento adecuado.

5. ¿Se han cumplido los criterios de eficiencia económica y técnica? ¿Por qué?

No porque la eficiencia técnica examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación. En contraste, la eficiencia económica analiza la relación entre el producto o resultado generado y el valor (o costo) de los diversos insumos y recursos utilizados en su generación.

Al hacer un análisis del programa se concluye que los insumos llegan tarde, lo que no permite a los campesinos y pequeños agricultores mejorar los rendimientos de su producción.

Caso 10 (página 55)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Pobreza urbana en Guatemala

Tipo:	Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad:	Polémico
Tiempo de trabajo:	5 horas
MI TIEMPO:	Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. Conoce de alguna situación similar, descríbala.

Acá solicite a sus estudiantes que de manera voluntaria describan una situación similar que este sucediendo en su comunidad, barrio o municipio. A partir de esta experiencia promueva la reflexión con el grupo.

2. Los valores en juego van incidiendo fuertemente en todos los aspectos básicos de la situación analizada. ¿Incidirán también en el tipo de políticas que el gobierno debe adoptar frente a ella?

Para el gobierno hay valores que no pueden cambiar como la solidaridad, la subsidiaridad, pero es lógico que los nuevos valores que van gestándose en la sociedad deban considerarse para la definición de las políticas públicas.

De ser considerados como antivalores, el gobierno debe fomentar la recuperación de los valores tradicionales de la sociedad guatemalteca, esto debe reflejarse en las políticas que se definan.

3. ¿Qué valores se han dejado a un lado y cuáles han cambiado?

- Sensibilidad
- Solidaridad
- Respeto por la vida humana
- Compartir
- Socorrer
- Cortesía

4. En situaciones como la descrita, ¿qué criterios de equidad y justicia se han dejado a un lado?

El poder atender las necesidades de las personas más necesitadas, la pérdida de valores nos hace ser injustos.

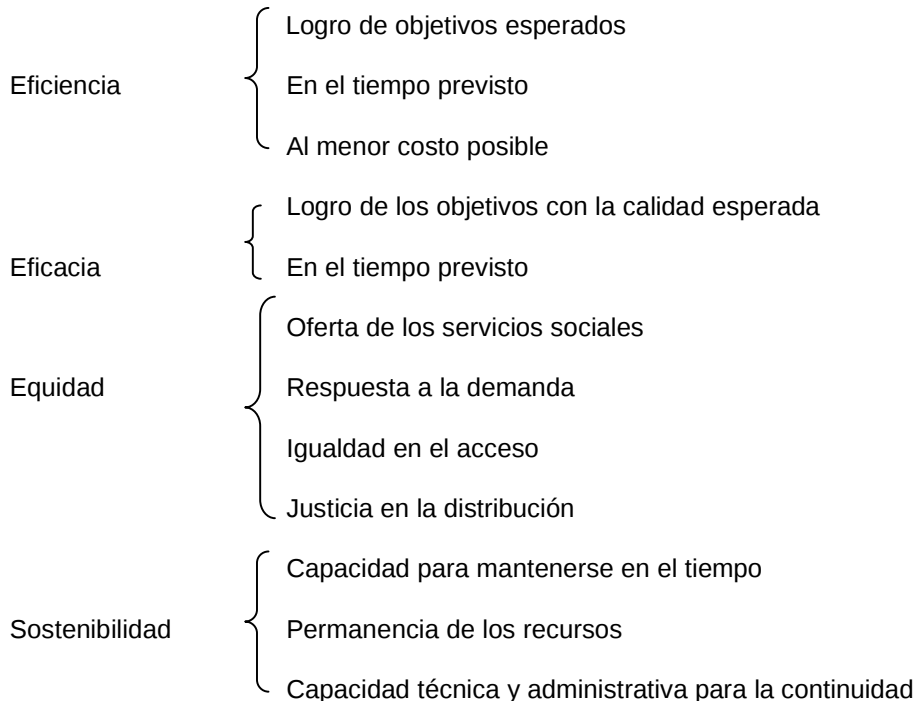
5. ¿Qué se debe hacer para superar esta situación descrita?

Fomentar la recuperación de los valores tradicionales, lo que puede iniciar desde el hogar, la escuela para permear a la sociedad.

ACTIVIDADES (página 57)

Después de investigar, leer y estudiar los contenidos anteriores, se sugiere que realice las siguientes actividades, las cuales tienen como finalidad ampliar y/o afianzar los elementos principales de esta guía de estudio.

1. Realice un cuadro sinóptico en el cual represente todos los aspectos a tomar en cuenta en cada uno de los criterios de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.



2. Prepare un ensayo sobre la eficiencia del Fondo de Inversión Social.

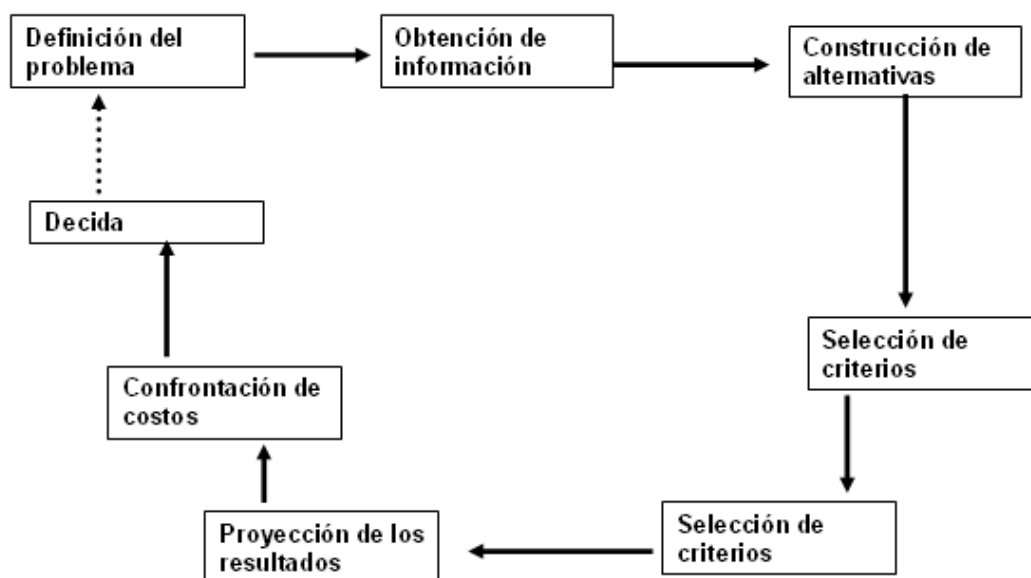
El ensayo debe resaltar el punto de vista del estudiante.

3. Un amigo suyo es candidato a alcalde de su municipio. Enterado de que usted cursa la carrera de Licenciatura en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia del Desarrollo, solicita su apoyo para que le elabore el bosquejo de su plan de gobierno considerando elementos de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad. Aplicando los conocimientos adquiridos usted debe proceder a elaborar y presentar el bosquejo del plan de gobierno municipal.

El plan a elaborar puede tener la estructura siguiente:

- Presentación
 - Introducción
 - Pensamiento Estratégico (Visión, Misión, principios y valores de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad)
 - Marco Legal
 - Diagnóstico situacional
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Programas
 - Evaluación
4. Consultando el libro *“Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas”* de Eugene Bardach, elabore un diagrama de flujo con los pasos necesarios para el análisis de políticas, programas o proyectos sociales. Cada paso debe contar con una breve descripción.

EL CAMINO DE LOS OCHO PASOS PARA EL ANÁLISIS DE POLÍTICAS, PROGRAMAS O PROYECTOS SOCIALES



AUTOEVALUACIÓN (página 58)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema La eficacia, eficiencia y sostenibilidad en los programas sociales. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. Defina con sus propias palabras lo que usted considera que es una política pública, programa o proyecto social.

Política social, es el conjunto de acciones definidas e implementadas por el Estado para atender y resolver la problemática social. Los programas sociales son el conjunto de proyectos sociales de una política social. Proyecto social es parte de la expresión operativa de una política social.

2. Defina lo que representan para usted, los criterios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Por favor describa ejemplos también.

La eficiencia es un concepto utilizado para referirse a la relación existente entre las acciones planificadas y las ejecutadas, que toma en cuenta el tiempo, la inversión económica, el personal asignado y los recursos materiales. Se refiere a la capacidad de realizar una acción.

La eficacia hace relación a las fortalezas de un programa social para cumplir con el propósito asumido. Tiene que ver con su capacidad de transformación de la realidad. La eficacia nos indica en qué medida nos acercamos a la imagen objetivo de una política, programa o proyecto social.

El concepto de equidad se fundamenta en tres valores sociales: igualdad, cumplimiento de derechos y justicia. El reconocimiento relativamente universal de la bondad de estos tres valores permite que el concepto de “equidad” – por lo menos retóricamente – goce de cierta aceptación universal. Hay amplio consenso con respecto a la prioridad que se debe asignar a la equidad como pauta o estándar para las políticas públicas, programas o proyectos sociales. No obstante, esta aceptación universal se sostiene en parte por la ambigüedad con que típicamente entendemos estos valores.

El análisis de la sostenibilidad de una política, programa o proyecto social permite verificar en qué medida los resultados han sido o tienen probabilidades de ser duraderos después de finalizado. Los factores que inciden en la sostenibilidad se examinan sobre la base de la prioridad asignada a la política, programa o proyecto por los interesados. Reviste particular importancia el interés que manifiestan de seguir apoyando o realizando determinadas acciones, o incluso de repetir las acciones en otras regiones o sectores del país.

3. ¿Cuáles son los tipos de equidad? Indique la definición conceptual de cada uno.

Equidad vertical relacionada con el tratamiento igual para todos los grupos e individuos de la sociedad. Equidad horizontal que se refiere a igual tratamiento para iguales.

4. ¿Qué relación encuentra entre igualdad y equidad?

Que la igualdad es un valor que sustenta a la equidad en los programas sociales.

5. ¿Por qué el análisis de políticas se considera más un arte que una ciencia?

Porque es un proceso de ingeniería social, se debe ser creativo en la forma de realizar el análisis.

6. ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia privada y eficiencia social? Argumente, por favor.

Eficiencia privada es aquella que se logra a nivel empresarial, en función de obtener utilidades en su mayoría monetarias, mientras que la eficiencia social se refiere al nivel en que se logra alcanzar los objetivos sociales para resolver determinada problemática.

7. ¿Cómo se construye un sistema de indicadores de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad?

Se construye a partir de una comprensión clara de lo que se quiere medir, para qué se quiere medir, y contra qué se quiere medir, todo esto se traduce o transforma en indicadores específicos. O sea que cada indicador está determinado por el objetivo que se espera medir en sus cuatro atributos: eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.

8. Explique cuál es la diferencia entre una política, programa y proyecto social.

La política es más amplia, es el marco de referencia para la creación de los programas y proyectos sociales. Un programa social se conforma por más de un proyecto social, y el proyecto social contribuye al logro del programa.

A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Unidad 5

Ciudadanía, descentralización y gobierno local

Caso 11 (página 71)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

San Perico arde

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
 Nivel de dificultad: Polémico
 Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los procesos que no están contribuyendo a que se construya ciudadanía en San Perico?

La falta de organización, la improvisación de parte de las autoridades municipales, la poca priorización para la inversión de los recursos. Es una municipalidad que no responde a atender la problemática existente. Los vecinos muestran incapacidad para organizarse y realizar un proceso de gestión que les permita superar la problemática por la que atraviesan.

Para solucionar esta situación, ante la incapacidad de las autoridades municipales, los vecinos amparados en el marco legal que les brindan las leyes de descentralización, pueden organizarse. Esta organización les debe permitir el establecimiento de redes locales con la participación de todos aquellos grupos de interés existentes en el municipio, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Esta red puede realizar la definición de una propuesta para atender a la población afectada por la Tormenta Stan. La red debe ir más allá de la simple elaboración de una propuesta, a lograr incidir en las autoridades municipales, para que se adopte una política municipal de prevención y atención de emergencias, como acciones institucionalizadas.

Los vecinos de manera organizada pueden realizar gestiones para obtener financiamiento que permita resolver la crisis por la que están atravesando, esta gestión inicialmente debe hacerse ante la municipalidad, organizaciones cooperantes, pero a partir de considerar el aporte de los propios vecinos.

2. Prepare un cuadro comparativo de los elementos de ciudadanía activa y ciudadanía pasiva que se evidencia en la situación imperante en San Perico.

Ciudadanía activa	Ciudadanía pasiva
El proceso de gestión ante las autoridades municipales que han realizado los vecinos.	La falta de control ciudadano a la gestión municipal. Conformarse con la situación imperante. La falta de autoridad.

3. Revisando las Leyes de Descentralización y el Código Municipal, indique en forma escrita de qué manera favorecen la solución de los conflictos de San Perico.

Dando a los vecinos el marco legal para organizarse y buscar la solución de los conflictos. Son los vecinos quienes pueden tomar la iniciativa, utilizando para ello los diferentes mecanismos que les brindan las leyes, tales como, la realización de un cabildo abierto, ejercer un proceso de auditoría social, conformar juntas ciudadanas de seguridad.

4. ¿Existe un proceso democrático en San Perico?

Al no existir una buena organización vecinal que sea representativa y legítima, no se puede hablar de que exista un proceso democrático. Este no existe, lo que se da es una anarquía, es un municipio sin rumbo ni orientación estratégica.

De no tomarse las acciones que favorezcan un proceso democrático en la toma de decisiones, principalmente en la orientación de la inversión de los recursos municipales, puede desembocarse en un conflicto de fatales consecuencias.

Para que la descentralización favorezca el desarrollo de principios democráticos, tiene que responder a las demandas de la población y a las características de la actividad política local.

La democracia, es un sistema político por el que el pueblo ejerce su soberanía mediante cualquier forma de gobierno que haya decidido establecer. La autoridad la ejercen los representantes elegidos por sufragio popular, en reconocimiento de la soberanía del pueblo.

Los principios democráticos son:

- Pluralismo.
- Tolerancia.
- Reciprocidad.
- Solidaridad.
- Participación.
- La práctica de valores comunes.
- Vigencia de un estado de derecho.
- Reconocimiento mutuo y cumplimiento de derechos y deberes.
- Elecciones libres para designar autoridades.

5. ¿Qué tipo de democracia existe -directa, representativa o participativa-? ¿Por qué?

La democracia que existe es del tipo representativo, la cual se manifiesta en la elección de autoridades y de representantes de los vecinos o ciudadanos.

En la democracia representativa el pueblo delega la soberanía en autoridades elegidas de forma periódica mediante elecciones libres. Estas autoridades en teoría deben actuar en representación de los intereses de la ciudadanía que los elige para representarlos.

6. Elabore una propuesta de qué aspectos se deben superar para construir ciudadanía y cómo hacerlo.

Se construye ciudadanía a través de la organización, la participación, el acceso a la educación y la información, respetando el estado de derecho.

Consulte las páginas siguientes:

<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/bgc11-Alianza.pdf>

<http://www.gensalud.org.ni/FullTexto/nic2003.pdf>

<http://www.diba.es/pdfs/dbc28.pdf>

7. Para estar preparados ante futuros desastres se hace necesario conformar una red de gestión del riesgo, recomiende el proceso a seguir para su integración.

Para la prevención de futuros desastres ocasionados por la naturaleza en el municipio, se hace necesaria la conformación de una red que favorezca la participación de todos los sectores, tanto públicos como privados. Plantee una metodología para la conformación de dicha red, que incluya un plan de implementación.

La red: la estructura informal de relaciones locales adopta la forma de "red", dónde los próximos son vecinos, parientes, compañeros de trabajo, de estudio... Toda red local (en el caso que nos ocupa entendemos por local el municipio) tiene sus "**nudos**" receptores y emisores de información a través de sujetos que en determinados **espacios de encuentro y confluencia** (espacios públicos, locales asociativos, comercios, equipamientos -deportivos, culturales, de salud, de tercera edad, de la mujer, etc.-) producen, recogen, crean información, opinión, valores.

Es realmente en esta estructura informal de comunicación y reproducción de la información en texto y contexto de confianza, donde está la clave de que ciertos contenidos calen en conciencias, así la interpretación que sintoniza con la cultura local es susceptible de convertirse en un sistema de vinculaciones, puesta en común de los valores y de las actitudes.

La estructura del tejido social cumple sus funciones activas y movilizadoras si es capaz de proyectarse en un "conjunto de acción" que en determinados proyectos, momentos en el que la comunicación ("dar forma a", el "informar-informarse de", confusión entre el receptor y emisor, comunicante y comunicador) fluye horizontalmente y verticalmente en una estructura reticular de niveles de conciencia que es capaz de transformarse en praxis. Una vez establecida una cierta conceptualización pueden establecerse los distintos niveles, y sus relaciones, que conforman una estructura de redes.

Para conformar una red social puede seguirse el proceso siguiente:

- Diagnóstico o mapeo de grupos de interés, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Preparar plan de acción para la conformación de la red, definir los objetivos de la misma.
- Taller para informar y sensibilizar.
- Análisis de la problemática.
- Conformar la red.
- Capacitar a la red.
- Elaborar propuesta de solución a la problemática.
- Monitorear el desempeño de la red.

Caso 12 (página 72)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Descentralizar o delegar problemas

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategia debió seguir el Ministerio de Finanzas para asegurar un adecuado proceso de descentralización?

Asegurarse de que el personal local tenía las capacidades y habilidades para hacerse cargo del programa. En su caso hacer un diagnóstico inicial de capacidades para determinar con cuales se cuenta, cuales hay que construir, donde poder adquirirlas. Haber hecho pruebas, validación del sistema.

2. ¿Qué condiciones eran necesarias para el proceso de descentralización descrito?

Un proceso de información clara y transparente a los vecinos, para que conozcan los beneficios que tiene el tributar, en que pueden traducirse esos tributos.

La municipalidad pudo consensuar con los líderes opositores, para ello la herramienta de análisis de involucrados le hubiera permitido identificar los posibles conflictos a originar por los involucrados, con ello identificar estrategias de amortiguamiento.

3. ¿Qué competencias deben fomentarse y desarrollarse en un proceso de descentralización?

- Competencias administrativas
- Competencias sociales
- Recursos propios
- Competencias políticas
- Capacidad de dialogo y concertación

4. ¿De qué manera está afectada la institucionalidad de la municipalidad?

Por la protesta generada en los vecinos, esto puede incrementarse y concluir con la destitución de las autoridades municipales.

5. ¿Se avanzó en la construcción de ciudadanía? Justifique su respuesta.

Para la municipalidad no, pero para los vecinos si, ya que esta situación crítica les ha permitido organizarse, informarse y participar, lo que puede ser aprovechado positivamente por las autoridades municipales.

6. ¿Cómo debió la municipalidad manejar el proceso hacia los ciudadanos?

- Gradualidad en el proceso: No puede hacerse de un día para otro, por su propia complejidad. Es necesario dotar a la municipalidad de las capacidades y habilidades básicas indispensables para asumir la responsabilidad que se les traslade.
- Flexibilidad de los objetivos: Debido a la diferencia de las realidades territoriales y de contexto, los objetivos de la descentralización deben ser lo suficientemente flexibles para que se puedan cumplir sin irrespetar capacidades y voluntades ni atropellar procesos existentes en el municipio.
- Generación de capacidad institucional: Aunque una gran cantidad de municipalidades cuenta con condiciones para asumir el reto de la descentralización, es necesario reforzar algunas con recursos humanos capacitados, así como con instrumentos y tecnología adecuada para ejecutar eficientemente los servicios.
- Sostenibilidad en la prestación de los servicios: En el corto y mediano plazo la descentralización supone una transferencia de recursos por parte del Estado, pero a un

largo plazo se supone una disminución gradual de la dependencia, hasta que la municipalidad sea capaz de asumir por sí misma la sostenibilidad del servicio, manteniendo la cantidad y calidad.

- Claridad en la definición de los roles institucionales: Es importante que estén bien definidos los roles del gobierno central, gobierno local, sociedad civil y otras instituciones, según sea el proceso a descentralizar, así se evitará dualidad de funciones o falta de recursos.
- Activación de una auditoría social: El proceso de descentralización debe propiciar que la ciudadanía asuma un rol de contralor o fiscalizador sobre los servicios descentralizados, para que estos se ofrezcan de mejor calidad.
- Divulgación de la información sobre los procesos de descentralización y sus fines: Por medio de la divulgación sistemática y continua la ciudadanía debe asumir que el servicio que se presta, es suyo y por tanto es importante que se mantengan informados sobre la forma en que se presta, de sus fortalezas y debilidades, de cómo debe mejorarse. Por lo tanto es importante que se genere opinión pública sobre los procesos para que se retroalimenten desde la población hacia las instituciones descentralizadas.

7. ¿Qué elementos debieron considerarse en el proceso de descentralización?

Básicamente la elaboración de un plan para el servicio a descentralizar, el diagnóstico de capacidades, información y divulgación.

ACTIVIDADES (página 74)

Después de investigar, leer y estudiar los contenidos anteriores, se sugiere que realice las siguientes actividades, las cuales tienen como finalidad ampliar y/o afianzar los elementos principales de esta guía de estudio.

Accediendo y estudiando las Leyes de Descentralización de Guatemala, escriba un ensayo que responda a las interrogantes siguientes:

1. ¿Favorecen las leyes un proceso de construcción de ciudadanía?

Las Leyes de Descentralización están concebidas para favorecer procesos participativos, que conduzcan a la construcción local de ciudadanía.

2. ¿Cuáles son los elementos de las Leyes que favorecen dicho proceso?

Las Leyes de Descentralización favorecen el proceso de construcción de ciudadanía, al brindar espacios de participación a la población dentro del sistema de Consejos Comunitarios de Desarrollo, lo que se constituyen en el espacio de organización y participación más cercanas a los vecinos.

Un aspecto muy novedoso en el Código Municipal es el procedimiento de consulta a los vecinos, cuando se trata de asuntos de gran importancia. La realización de la consulta puede ser acordada por el Concejo Municipal por su propia decisión, o bien si lo solicitan por lo menos el 10% de los vecinos inscritos en el padrón electoral del municipio.

Si en la consulta participa por lo menos el 20% de los vecinos empadronados, el resultado de la consulta será vinculante, es decir, que las autoridades municipales deberán obedecer la decisión que resulta.

Cuando se trata de asuntos que afectan los derechos y los intereses de las comunidades indígenas o de sus autoridades, el Concejo Municipal, a petición de las comunidades o de sus autoridades, deberá hacer consultas con las mismas, utilizando los criterios, costumbres y tradiciones de esas comunidades.

3. ¿Se basan las leyes en principios democráticos? Argumente, por favor.

Las Leyes de Descentralización se basan en principios democráticos, considerando primordialmente los siguientes:

Principios y Valores

Los principios rectores de la Política Nacional de Descentralización del Organismo son:

- La autonomía de los municipios;
- La eficiencia y eficacia en la presentación de los servicios públicos;
- La solidaridad social;
- El respeto a la realidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de Guatemala;
- El diálogo, la negociación y la concertación de los aspectos sustantivos del proceso de descentralización;
- La equidad económica, social, y de género en la prestación de servicios;
- La reducción y la erradicación de la exclusión social, la discriminación y la pobreza;
- El restablecimiento y conservación del equilibrio ambiental y el desarrollo humano;
- La seguridad integral
- La participación ciudadana.
- La probidad
- La transparencia
- La Preservación, promoción y difusión de las culturas maya, xinca, y garífuna.
- La no discriminación.
- La Subsidiariedad

4. ¿Ha sido exitosa la aplicación de las leyes?

La aplicación de las Leyes de Descentralización ha sido antojadiza, adecuada a los intereses políticos del gobierno de turno, se ha convertido a los COCODES, en simples intermediarios y gestores de proyectos, perdiendo de vista la facilitación de espacios para la participación y construcción de ciudadanía.

5. ¿Conoce de algún municipio donde la gestión del gobierno local sea exitosa, como producto de la participación ciudadana y de la toma concertada de decisiones? Sintetice la experiencia y enumere las razones del éxito.

Como ejemplo de municipios exitosos puede citarse a Santa Catarina Pinula y Pachalum, principalmente en el área de educación.

AUTOEVALUACIÓN (página 75)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema Ciudadanía, descentralización y gobierno local. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. Defina cuáles son las formas en que puede construirse ciudadanía.

Se construye ciudadanía a través de la organización, la participación, el acceso a la educación y la información, respetando el estado de derecho.

2. ¿Cuál es el proceso histórico de la construcción del concepto de ciudadanía? Haga una descripción completa de dicho proceso.

Es un concepto en construcción que tiene sus orígenes en Europa, y que ante la ola democrática de América Latina, inicia su posicionamiento académico y legal en la región.

3. ¿Cuál es la diferencia entre ciudadanía activa y ciudadanía pasiva?

La ciudadanía activa contribuye a la consolidación de un estado democrático, con reglas de juego claras. La ciudadanía no se limita a un concepto; ante todo, se trata de una experiencia histórica, aunque es conveniente también emprender un análisis en cuanto al contenido de esta idea.

Para los romanos, la *civitas* constituía la asociación política, el conjunto de bienes políticos privilegiados que compartían los hombres libres. La *civitas* se oponía a *gens*, *populus* y a *Natio*. Las naciones eran en la antigüedad clásica “comunidades de origen que vienen integradas geográficamente por comunidad de asentamiento o por relaciones de vecindad, y culturalmente por tener una lengua común y costumbres y tradiciones comunes, pero que todavía no están integradas políticamente mediante una forma estatal de organización.”

La Edad Media experimenta la aparición del concepto de *imperium*. Bajo el dominio del rey, la noción de comunidad políticamente organizada cede frente al poder de esa figura.

Con el advenimiento de la modernidad, se opera una transformación muy importante en el concepto de nación, pues su significado cambia y surge como la portadora de la soberanía, hasta el punto de que en el siglo XVIII adquiere ambos significados (comunidad de origen y ente portador de la soberanía), para más tarde constituirse en un predominio de la segunda.

En efecto, aparece la nación como comunidad de ciudadanos y no de descendencia. Esta última visión proviene más que todo de la tradición germánica y originará posteriormente el nacionalismo alemán, en tanto la primera se ha convertido en el origen de la idea moderna de ciudadanía, como lo afirma Alain Touraine.

La ciudadanía reduce el individuo al ciudadano, es decir, aquel que acepta las leyes y las necesidades del Estado, que sólo tiene derechos si cumple deberes, si contribuye a la utilidad colectiva, al interés general; pero al mismo tiempo, la ciudadanía afirma que el poder político no tiene otro fundamento legítimo que la soberanía popular.

4. ¿Son los COCODES un buen medio para favorecer la construcción de ciudadanía?

Son un buen espacio para favorecer la organización y participación ciudadana, lo que redundará en la construcción de ciudadanía. Los COCODES favorecen la construcción de redes sociales.

5. Describa el enfoque republicano, liberal y comunitarista de ciudadanía.

La noción liberal de la ciudadanía parte del concepto de libertad negativa; libertad del individuo frente al Estado. La libertad máxima es una libertad presocial, que significa no verse interferido por los otros. En ese sentido, la maximización de la libertad exige la minimización del Estado. El individuo establece su identidad en oposición a la sociedad y considera a la ley y al Estado como los principios de renuncia a su voluntad.

El planteamiento libertario surge con el florecimiento político de la Nueva Derecha y pretende evidenciar la relación entre el Estado y el individuo como una cuestión meramente contractual. Para los libertarios, la ciudadanía no es valiosa en sí misma, su necesidad radica en las demandas por bienes de provisión pública. El ciudadano es un consumidor racional de bienes públicos, lo cual lleva a los libertarios a pensar en el Estado como una gran empresa, y en los ciudadanos como sus clientes. En la medida en que el Estado

responda a la demanda, no interesa -en principio- llegar a un acuerdo sobre los derechos de ciudadanía.

La mejor descripción del ciudadano comunitario se obtiene al compararlo con un equipo, donde cada jugador es responsable por su labor y todos los jugadores, colectivamente, no se oponen, sino que constituyen el equipo.

6. ¿Por qué se dice que hablar de ciudadano implica dar supremacía al individuo?

Porque en el individuo radica la soberanía para el ejercicio del poder.

7. ¿Cuáles son los valores y reglas de la democracia?

Valores

Libertad: Cerroni señala que entre los valores esenciales de la democracia están la libertad y la igualdad. La libertad entendida como un conjunto de libertades: de expresión, de asociación, de reunión, de movimiento, de prensa, de trabajo, es, en suma, libertad de vivir como seres civiles y de progresar.

Igualdad: La mayoría de los autores distingue dos tipos de igualdad; la formal y la social. La igualdad formal significa la igualdad de todos ante la ley y la existencia de leyes iguales para todos. La igualdad social o real es, según Cerroni, "...aquella que con frecuencia sentirán que se opone a la igualdad formal.

Justicia: La reconocida legitimidad de todos los intereses, obtenida con el sufragio universal, proporciona las bases para la construcción de un régimen político fundado sobre el consenso estable por el que una democracia de amplia base llega a ser capaz de producir no sólo derechos, sino deberes cívicos o valores.

Tolerancia: La ciudadanía democrática se define como la capacidad para la autorregulación y la aceptación de las normas, valores y procedimientos democráticos. Norman Nie acuña el término "ilustración democrática" para significar las creencias y cogniciones de los ciudadanos que expresan la comprensión y el compromiso a los principios democrático

Reglas:

- a. *Regla del consenso.* En la democracia las decisiones políticas deben ser aceptadas por todos, deben efectuarse con el consentimiento del pueblo. El consenso significa el acuerdo entre los miembros de una comunidad social.
El consenso es el medio aceptado por la democracia para dirimir las diferencias entre los grupos que intervienen en la definición de la esfera de la política. En él se sintetizan principios, valores y normas que sentarán las bases para concretar los fines y los medios de acción de una comunidad política. El consenso se difunde a través de mecanismos para la selección de líderes y para la representación de intereses, y opera a partir de la definición de los procedimientos para la toma de decisiones.
- b. *Regla de la competencia.* Para construir el consenso pueden y deben presentarse libremente todas las opiniones, y se adoptará aquella o aquellas que convenzan a un mayor número de ciudadanos.
- c. *Regla de la mayoría.* Para calcular el consenso se cuentan los votos y se organiza un gobierno conforme a lo que proponga la mayoría. La percepción de la democracia como una forma de gobierno en el que participan las mayorías es la más arraigada dentro del inventario cultural político de los mexicanos. Esto se muestra en las respuestas afirmativas en las que se confronta este modelo con aquellos que pueden tender a una

concepción de la democracia como poder delegado o como suma de voluntades individuales.

- d. *Regla de la minoría.* Si no se obtiene la mayoría y se está en minoría, no por eso se queda fuera de la política, sino que, por el contrario, se puede llegar a ser la cabeza de la oposición y tener una función fundamental que es la de criticar a la mayoría y prepararse a combatirla en la próxima elección. Ésta es también, pues, la regla de la alternancia.
- e. *Regla de la alternancia.* La competencia democrática abre la posibilidad para que todos los partidos asuman, en su momento, la conducción política del país. La alternancia significa la acción de distribuir el poder y la autoridad para tomar decisiones. Esto supone la aceptación de los preceptos de la competencia y el reconocimiento del importante papel que juegan los partidos de oposición como contrapeso del partido en el poder; supone, también, que los preceptos vigentes impiden la permanencia ilimitada en el poder. La regla de la alternancia es útil en tanto que existen las condiciones para que los partidos se turnen sucesivamente el ejercicio del gobierno.
- f. *Regla del control.* El hecho de que existan mayorías y minorías permite la existencia de una supervisión que evite los abusos del poder. La democracia permite establecer un poder controlado o, al menos, controlable. La regla del control remite a otros elementos que distinguen a la democracia. Desde la perspectiva de los gobernantes, significa la definición de los procedimientos para garantizar el orden y la eficiencia, la capacidad para comprobar los resultados de la acción política y para evitar el mal empleo de la autoridad.
- g. *Regla de la legalidad.* Al establecerse acuerdos comunes sobre cómo se deben tomar las decisiones políticas, se evita que las opiniones y los intereses se expresen de manera violenta. De estos acuerdos, convenidos de manera pacífica por la mayoría, nacen las leyes.

8. Ensaye tres ideas de cómo podría aplicarse la política de descentralización del estado en su respectivo municipio.

Para realizar el ensayo el estudiante debe estudiar las leyes de descentralización y su reglamento, y luego tener una comprensión clara de las relaciones existentes en su municipio.

9. Construya un sistema de indicadores de seguimiento al programa de gobierno de su municipio, con base a los objetivos de dicho seguimiento.

Para construir el sistema de indicadores, el estudiante necesita retomar el proceso de construcción de indicadores y considerar los factores básicos siguientes:

- Los niveles de bienestar (grados de marginación y pobreza) y la prestación de servicios básicos, tales como agua, electricidad, vivienda, educación, salud, etc., abordados en los demás programas de este plan.
- La calidad ambiental, que está representada por la eficiencia en el uso de los recursos naturales y la calidad del aire, del agua, la ausencia de ruido, etc.
- Los espacios de interacción de las personas, es decir, donde se dan las relaciones familiares, interpersonales, el tiempo libre, etc.
- Los aspectos de orden socio-político, tales como la participación social, la seguridad personal y jurídica, etc.

10. ¿Cuáles son los tipos de descentralización existentes?

La administrativa y la política.

11. ¿Cuál es la diferencia entre descentralización y desconcentración?

Desconcentrar implica ceder el control administrativo, pero también la capacidad de tomar decisiones. Implica tener el control en el manejo de los recursos.

A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Unidad 6

Enfoque de la Gerencia Social

Caso 13 (página 89)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Las habilidades del gerente

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso y responda las siguientes preguntas:

1. Revise el programa de formación en Gerencia Social del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano y el programa de formación de la carrera de Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Rafael Landívar. Elabore un cuadro comparativo de las habilidades requeridas para un Gerente Social en ambas instituciones.

Consulte las páginas siguientes:

<http://indes.iadb.org/vereve.asp?lg=SP&idEve=1702>

<http://gerenciasocial.wordpress.com/>

<http://www.zamorano.edu/carreras/indes/Gerencia%20Social-Mokate-Saavedra.pdf>

Sugiera a los estudiantes que soliciten al INDES y a la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Rafael Landívar, copia de los planes de formación en su curso de Formación en Gerencial Social, en el caso del INDES; y de la carrera de Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo, para el caso de la Universidad.

Solicite a los y las estudiantes que realicen un análisis de los documentos obtenidos, presentando un informe que recoja los resultados del análisis.

2. Describa las habilidades procesuales, actitudinales y relacionales que José debe desarrollar.

LAS CINCO HABILIDADES PROCESUALES DEL GERENTE SOCIAL

Indicadores Meso:

Empezaremos por nombrar las herramientas que derivan de esta primera definición del mismo Kliksberg. Para él, los principales “dilemas de decisión en Gerencia Social son la “turbulencia” en los objetivos, la complejidad política de los procesos de implementación, la accesibilidad a los beneficiarios, la relevancia del estilo de gestión, las dificultades de coordinación entre los distintos actores sociales y etapas de los proyectos, la necesidad de descentralización y, la evaluación y gerencia de los distintos procesos”. En consecuencia, el perfil deseable de gerente social debe incluir necesariamente: “capacidad para gerenciar complejidad”, “orientación a la articulación social”, “capacidades para la concertación”, “gerencia de frontera tecnológica” y “formación hacia el compromiso”.

Estas necesidades se satisfacen a partir del cultivo permanente de las siguientes habilidades de:

- **administrar la incertidumbre;**
- **articular los recursos existentes en redes de ayuda ;**
- **ejercitar permanentemente la capacidad de concertación;**
- **utilizar la tecnología apropiada a cada contexto;**
- **actuar hacia el compromiso con los resultados deseados.**

LAS CUATRO HABILIDADES RELACIONALES DEL GERENTE SOCIAL :

Indicadores Micro:

Así como hemos definido anteriormente los cinco indicadores procesuales como Indicadores Meso, los Indicadores Micro se conforman a partir de la evaluación de las habilidades individuales de generar visión compartida en la coordinación de acciones en el grupo, organización o proyecto y se expresan en cuatro habilidades:

- **establecer relación;**
- **escuchar al otro como legítimo;**
- **construir consenso para definir la acción y**
- **acompañar sostenida y responsablemente los procesos acordados.**

Estas habilidades, que se denominan relacionales, estuvieron, hasta hace relativamente poco tiempo, subsumidas en lo que se relacionaba con la “vida privada” de las organizaciones, diseminadas en varios enfoques de Dinámica Grupal, distantes, en general, del interés de planificadores y evaluadores de las políticas públicas. Su disciplina era más la Psicología que la Administración, y sus actividades se organizaban más en la consultoría de resolución de problemas que en la planificación de la rutina. No eran parte de los objetivos relevantes de los proyectos, como si fueran “datos” pre-existentes, con los que se contaría siempre y permanentemente.

En otras palabras, como si fueran opcionales o secundarios y no parte constitutiva y relevante de los procesos. Como para los “niños-problema” en la escuela, plantear el tema era más bien visto como hablar de la “organización-problema”: anticipar una desviación de la normalidad.

LAS HABILIDADES ACTITUDINALES DEL GERENTE SOCIAL.

DEL AUTOMATISMO EXPLICATIVO A LA REFLEXIVIDAD RESPONSABLE

En tercer término, nos referiremos a las habilidades que hemos denominado actitudinales y que, en nuestra experiencia, se revelaron las de mayor facilidad de incorporación a la práctica cuando se trata de procesos de intervención de corta duración. Frecuentemente, en nuestra práctica profesional empezamos por ellas y no por las desarrolladas anteriormente, porque permiten visualizar con mayor claridad las situaciones conflictivas más frecuentes.

De modo muy general, la propuesta es ubicar las cuatro habilidades en dos columnas enfrentadas, correspondientes a dos “paradigmas” diferenciados, que denominaremos aquí, a los efectos de simplificar la presentación, el tradicional y el nuevo, considerando como elemento de diferenciación entre ambos el particular rol del lenguaje. En el primero, el lenguaje tiene el rol de “descriptor” de la realidad”, mientras en el segundo es “creador” de la realidad y generador, por lo tanto, de otro tipo de posibilidades”. Al reunir en cuatro puertas de entrada básicas (conflictos, culpa/justificaciones, juego de “tener razón” y problemas) las percepciones de obstaculización más frecuentes en las situaciones que nos interesan, podemos enunciar la herramienta resultante en dos columnas, que pasan a representar la “lectura de la realidad” desde el paradigma tradicional (columna izquierda) y desde el nuevo paradigma (columna derecha). La puesta en práctica de esta herramienta consiste en correr la interpretación del paradigma tradicional al nuevo.

Conflictos	Diferencias (con el legítimo Otro)
Culpa, justificaciones.....	La pregunta sobre mi responsabilidad
Juego “tener razón”	Juego “tener resultados”
Problemas.....	Proyectos

3. Prepare un plan de construcción de capacidades para José.

Consulte la página siguiente:

http://www.prodes.org.pe/pdf/MTres/Plan_de_Desarrollo_de_Capacidades.pdf

4. Elabore el perfil deseado para un Gerente Social, considerando la situación del caso propuesto.

Solicite a sus estudiantes que en base a las habilidades de un gerente social, procedan a elaborar el perfil deseado de acuerdo a la estructura siguiente:

- Carátula
- Introducción
- Descripción genérica del puesto
- Habilidades estratégicas
- Habilidades operativas
- Habilidades procesuales
- Habilidades actitudinales
- Habilidades Relacionales
- Competencias requeridas
- Conocimientos requeridos

5. ¿Qué cosas se deben mejorar en la formación de los Gerentes Sociales?

Conduzca una reflexión grupal que permita identificar aquellos aspectos que deben mejorarse en el proceso de formación de los gerentes sociales.

Caso 14 (página 90)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Reportaje en el periódico

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Polémico
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con respecto al caso que se le presenta, luego responda las preguntas siguientes:

1. ¿Se parece esta situación a alguna que usted conoce? Describa, por favor.

Pida a sus estudiantes que alguien de manera voluntaria comparta con el grupo alguna situación similar, luego de escuchar la experiencia facilite un proceso de reflexión con el grupo.

2. ¿Cuál fue la forma de llegada por parte de las organizaciones de ayuda? ¿Fue adecuada?

Fue desarticulada, sin considerar el contexto, sin evaluar las necesidades sentidas de la población, que otras organizaciones ya estaban presentes. No hubo un buen proceso de diagnóstico para determinar el tipo de Gerencia requerido.

3. ¿Qué aspectos deben considerarse para definir una intervención en Petacalapa que no violenta a la comunidad?

Un proceso de gerencia social que privilegie la concertación entre la comunidad y las distintas organizaciones, para construir un modelo de desarrollo que permita la sostenibilidad del mismo y a la vez evite la duplicidad de esfuerzos en las intervenciones.

4. De continuar este modelo de intervención, ¿qué puede esperarse en Petacalapa?

Que se fomente la dependencia, en vez de ayudar, se estará contribuyendo a enfermar socialmente a la comunidad.

5. ¿Qué sugerencias hace usted para que la intervención sea gradual y que responda para resolver la problemática identificada?

Considerar los diferentes estadios de la asistencia o ayuda, al inicio será asistencialista, pero a medida que se avance se debe favorecer un proceso orientado al desarrollo local para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de dicho modelo.

Se sugiere que como docente haga una lectura del libro “Caridad o Cambio” de Frances O Gossman, el cual puede ser adquirido en ASINDES (Asociación de Instituciones de Desarrollo).

ACTIVIDADES (página 92)

Después de haber leído y analizado todo lo anterior, realice las siguientes actividades que retroalimentarán los conocimientos adquiridos en esta unidad.

1. Con base a las primeras 2 respuestas vertidas en el caso 13, junto con otro (a) compañera de estudio, compraren sus trabajos y realicen un cuadro integrado rescatando el trabajo de ambas.

Los y las estudiantes hacen un cuadro comparativo de los principales elementos de cada plan.

2. Realicen una propuesta de formación para los gerentes del desarrollo, considerando las habilidades que debe reunir un gerente social.

Siguiendo la estructura curricular de la carrera de Licenciatura de Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo, los y las estudiantes proceden a preparar una propuesta enriquecida.

AUTOEVALUACIÓN (página 93)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema Enfoque de la Gerencia Social. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. ¿Cómo entiende el enfoque de La Nueva Gerencia Pública?

Es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y la gestión de las administraciones públicas. Puede ser visto como un enfoque desde el cual se intenta hacer una transferencia de la lógica de gestión privada a las organizaciones públicas.

2. ¿Cuáles son los componentes del enfoque de La Nueva Gerencia Pública?

- La accountability, que exige clara asignación de responsabilidades por las acciones, para ello las organizaciones deben contar con gerentes activos y con poder discrecional.
- La asignación de los recursos y recompensas vinculadas a la medición del desempeño y el esfuerzo centrado en resultados.
- La creación de unidades gerenciables.
- La insistencia en lograr más con menos.

3. Describa, con sus propias palabras, el enfoque de Gobernación Pública.

La perspectiva de Gobernación Pública pone el énfasis en la necesidad de generar un nuevo estilo de organización y liderazgo para la provisión de bienes y servicios públicos. Este enfoque es como una versión más flexible que el de Nueva Gerencia Pública, porque concede cierta holgura en el diseño de opciones de políticas y de formas de prestación y gestión de los servicios sociales.

4. ¿En qué consiste el enfoque de Gerencia Social?

Se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entraban el desarrollo social. Es un proceso en plena construcción.

5. ¿Cuáles son los tipos de habilidades de un gerente social?

Procesuales, relacionales y actitudinales.

6. Describa la especificidad de la Gerencia Social.

La gerencia del desarrollo, es sin lugar a dudas un tema arraigado en las organizaciones e instituciones que promueven procesos de desarrollo social. Así como existe gerencia de ventas, gerencia general, gerencia administrativa, etc., existe también una gerencia social referida a programas específicos de desarrollo social o comunitario, que presenta ciertas características muy propias de su conducción y su forma de realizarla.

Cuando buscamos la especificidad de lo social, no pretendemos sostener que hay principios totalmente diferentes en la gestión social, que los normales en una gestión general de la administración en si misma. Se busca afirmar que existen rasgos y características distintivas en las cuestiones o problemas sociales y en su tratamiento para resolverlos. El gerente social debe analizar la forma más adecuada de tratar con estas características, tomándolas muy en cuenta pues adquieren una fuerza especial que determinan nuevas formas de gestión, diferentes de las que normalmente se aprenden en la administración general.

Los programas sociales y la situación en la que operan, conforman un cuadro muy especial. De hecho, características propias de los programas sociales, dificultades de tipo organizacional en su ejecución y un medio ambiente socio- político muy particular obligan a ejercer un tipo de gerencia diferente de la que se puede practicar en otras áreas.

7. ¿Cómo define la CEPAL a la Gerencia Social?

Para la CEPAL

“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 - objetivo a la que es referido, 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.”

8. ¿Cuáles son las habilidades que Bernardo Kliksberg plantea que son necesarias para un gerente social?

- El gerente debe estar formado para su tarea, debe desarrollar la habilidad de formación.
- Habilidad para aprender y desaprender, con una actitud de cambios mentales.
- Alta sensibilidad hacia la comunidad.

9. Describa las complejidades de las políticas sociales que obligan a redefinir las estrategias aplicadas en su formación y gestión.

El marco que contextualiza las actuales reflexiones sobre las articulaciones posibles y deseables entre iniciativas privadas y servicios públicos estatales debería considerar algunos factores de referencia ineludible. En primer término la nueva caracterización de los propios problemas que deben ser enfrentados, que diluyen la efectividad de los instrumentos tradicionales utilizados.

El contexto cambiante de manera acelerada, motiva la necesidad de redefinir las estrategias que se utilizan para el diseño, aprobación, implementación y gestión de las políticas sociales.

10. Según usted, qué tipo de profesionales deben estar a cargo de la implementación y gestión de las políticas, programas y proyectos sociales.

Profesionales formados en el campo de la Gerencia Social, con una amplia visión de futuro, capacidad de trabajar en espacios de incertidumbre y complejidad. Se requiere de profesionales con la habilidad de desarrollar una gerencia de tipo adaptativa, o sea capaz de adecuarse al contexto en que las políticas, programas y proyectos deben ser implementados.

A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Guía 3

Unidad 7

La Gerencia del desarrollo social y ámbitos de intervención

Caso 15 (página 107)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Problemas en el municipio de Tierra Seca

Tipo:	Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad:	Complejo
Tiempo de trabajo:	5 horas
MI TIEMPO:	Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. Identifique cuál era el problema a solucionar y explique si el caso presentado hace referencia a un problema de política pública, de desarrollo social o de gestión pública.

El problema a solucionar era el acceso a agua entubada. Es un problema de política municipal, de desarrollo comunitario y de gestión pública.

2. Identifique las causas del problema.

- Ausencia de participación comunitaria
- No hubo consensos
- Inadecuada planificación del proyecto
- No se consideraron los aspectos del contexto local

3. ¿Qué áreas sociales están siendo afectadas por el problema?

- Saludo
- Participación
- Construcción de ciudadanía
- Coordinación interinstitucional

4. Explique si la resolución de este problema generó Valor Público para la población.

No generó valor público porque hay insatisfacción en la población.

5. Como campo de intervención de la Gerencia Social, qué elementos agregaría para proponer soluciones más democráticas desde la acción municipal.

Que toda intervención o proyecto debe ser planificada y consensuada, se debe siempre hacer un análisis del entorno. Desarrollar una gerencia de tipo adaptativo y flexible para ajustarse a las necesidades que vaya presentando la implementación.

Caso 16 (página 109)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

El brujo alcalde

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Complejo
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

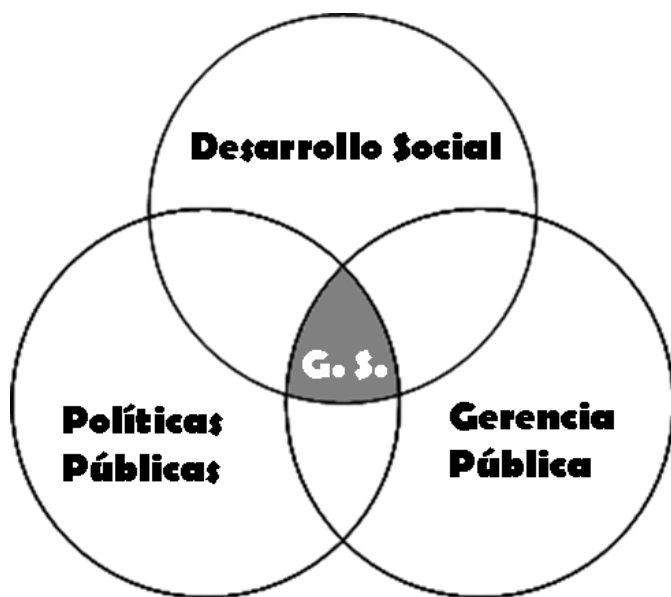
Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué conflictos se evidencian en el caso?
 - Abandono de funciones
 - Incapacidad para la gestión
 - Descoordinación
 - Sub ejecución
 - Insatisfacción en la población
 - Potenciales protestas
2. ¿Quiénes están involucrados en los conflictos?
 - Alcalde
 - Concejo Municipal
 - Líderes
 - Opositores políticos
 - Vecinos
3. ¿Qué ámbitos de la gerencia municipal son identificados en el caso?
 - Implementación de programas
 - Concertación
 - Satisfacción de necesidades comunitarias
 - Generación de valor público
4. ¿Qué debe mejorar el alcalde para realizar una buena gestión?

Desarrollar la habilidad de desaprender y aprender, debe tener claridad de la importancia de separar sus roles y funciones. Es necesario que el alcalde se capacite y asesore para retomar el rol que le corresponde.
6. Elabore un esquema de los ámbitos de Gerencia Social identificados en el caso.

En la página siguiente encontrará el esquema sugerido que se obtuvo de la siguiente dirección de internet: <http://www.iadb.org/regions/re2/water/archivos/s4.pdf>



ACTIVIDADES (página 111)

Después de investigar, leer y estudiar los contenidos anteriores, se sugiere que realice las siguientes actividades, las cuales tienen como finalidad ampliar y/o afianzar los elementos principales de esta guía de estudio.

Ejercicio 1

1. A manera de lluvia de ideas, realice una identificación de los problemas relativos al desarrollo social en el país. Identifique por lo menos diez problemas que actualmente sean motivo de discusión en la coyuntura por sectores sociales representantes de la sociedad civil. Para legitimar los problemas identificados, se sugiere realizar una investigación bibliográfica en los distintos medios de comunicación que circulan en su municipio de habitación.
 - a. Tenencia de la tierra de manera desigual
 - b. Desempleo
 - c. Migración laboral
 - d. Narcotráfico
 - e. Inseguridad ciudadana
 - f. Crisis financiera mundial
 - g. Pérdida de competitividad
 - h. Inflación
 - i. El centralismo del estado
 - j. Baja cobertura en atención en salud
 - k. Baja cobertura educativa
4. De los diez problemas identificados anteriormente, ahora realice una priorización de los tres problemas principales que usted, como Gerente Social, propone abordar para generar un Valor Público con relación al beneficio que puede generar al responder a los intereses, aspiraciones y valoraciones de la ciudadanía. Para priorizar es importante que argumente, con datos reales y objetivos, por qué un problema es más

importante que otro. Los problemas que usted seleccione deben contemplar las respuestas a las siguientes interrogantes:

Priorizando los problemas que afectan el desarrollo social, puede indicarse que los principales son el desempleo, migración laboral y pérdida de competitividad. Dentro de estos tres el principal es el desempleo, ya que este da origen a los otros dos, razón por la cual las causas y repercusiones son muy similares.

- ¿Cuáles son las causas del problema identificado?

Dentro de las principales causas del desempleo, marginación y pérdida de competitividad podemos citar:

- Bajo nivel educativo
- Crisis financiera mundial
- Modelo de desarrollo basado en la exportación de productos tradicionales.
- Agricultura de subsistencia

- ¿Cuáles son las repercusiones de este problema para la población que habita en el mismo municipio que usted?

El trabajo les brinda a las personas la posibilidad de lograr ingresos, por tanto acceder a bienes y servicios, y así satisfacer sus necesidades. En la medida que logren satisfacer mejor sus necesidades, mejor será su nivel de vida. Es por eso que existe un fuerte vínculo entre el desempleo y la pobreza. Ahora bien, no sólo es importante el tener empleo, sino la calidad del empleo, es decir, el salario, la jornada laboral, las condiciones de empleo, la estabilidad, la seguridad social, entre muchos otros elementos.

Cabe destacar que el desempleo ocasiona a la sociedad tanto un costo económico como social. El costo económico corresponde a todo lo que se deja de producir y que será imposible de recuperar, esto no solo incluye los bienes que se pierden por no producirlos sino también una cierta degradación del capital humano, que resulta de la pérdida de destrezas y habilidades. Por otro lado, el costo social abarca, como se ha dicho, la pobreza e "inquietud social y política" que implica el desempleo en grandes escalas. Las personas sometidas a una ociosidad forzosa padecen frustración, desmoralización y pérdida del amor propio. Aunque este costo social es muy difícil de medir, es objeto de una profunda y general preocupación por el impacto que tiene en la sociedad.

- ¿Quiénes son los principales actores involucrados en este problema?

- a. El estado
- b. La iniciativa privada
- c. La población

- ¿Cuáles son las propuestas que usted sugiere para iniciar un proceso de atención al problema identificado, como campo de intervención de la Gerencia Social?

Una transformación del modelo de desarrollo vigente en el país, que favorezca procesos de industrialización, que busque la competitividad a través de la industrialización de la agricultura.

3. Prepare un informe escrito de su propuesta de intervención y entréguelo al docente facilitador del curso. Registre en su cuaderno de notas las acciones o procedimientos que le ayudaron a resolver este ejercicio.

AUTOEVALUACIÓN (página 113)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema La Gerencia del Desarrollo Social y Ámbitos de Intervención. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. Describa cuál es el campo de acción de la Gerencia Social.

La gestión del desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública.

2. Sintetice a qué se refiere el estudio del desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública.

La gerencia social se sitúa en la intersección de tres campos: desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública. En tal sentido se beneficia tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos, a la vez que hace un esfuerzo por articularlos. Así, el área de la gerencia social ofrece comprensiones y respuestas que provienen a la vez de estos tres ámbitos.

La gerencia social es la articulación del desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública, señalando también que esta articulación tiene que ver centralmente con la inversión social y asignación presupuestaria necesaria, que es donde realmente se refleja si existe o no esa voluntad de encarar consistentemente el desarrollo humano. Es de alguna manera saber que el desarrollo social es consecuencia de políticas sociales y económicas simultáneas y no posteriores a las políticas económicas.

3. Explique en qué consiste la noción de Valor Público.

Valor: "Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite"(Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 22a edición, 2002

Por definición, entonces, "valor" tiene que ver con bienestar y preferencias.

El valor público es percibido por la ciudadanía colectiva, o el conjunto de la sociedad. Es necesariamente consumido y disfrutado de manera colectiva. (Alford, 2002)

La entrega de un servicio genera valor privado y valor público.

El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos/as electos/as". Kelly y Muers(2003)

5. Esquematice por qué la perspectiva de la gerencia pública es el valor público.

En la siguiente página observará un esquema que se obtuvo de la siguiente dirección de internet: <http://www.iadb.org/regions/re2/water/archivos/s4.pdf>

Se genera valor público a través de...

Respuestas a **problemas relevantes**
para los beneficiarios y ciudadanos



La apertura de **nuevas oportunidades**
para generaciones actuales y/o futuras

Procesos que construyen **comunidad, ciudadanía, democracia y capital social**: deliberación, participación, etc



Procesos públicos que demuestran el
**buen uso de recursos públicos: el
"buen gobierno"**

5. Evalúe cinco problemas relativos a las políticas y programas sociales, indicando la manera como el Trabajo Social puede incidir en los mismos desde la lógica de la Gerencia Social.

Puede indicarse que los principales problemas relativos a las políticas y programas sociales, son: que no siempre se orientan a generar valor público, los recursos para su implementación son limitados o escasos frente a las necesidades o deseos, no se escucha a los ciudadanos sobre lo que los gobiernos debieran hacer, las personas tienen múltiples roles en su relación de intercambio con las organizaciones públicas, el alcance de la gestión pública está compuesto por un carácter de dirección de las redes interinstitucionales y los resultados tienden a entenderse como la entrega de productos y servicios únicamente.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, estos problemas pueden ayudarse a resolver con una transformación hacia un liderazgo de tipo adaptativo orientado a la solución de problemas, generación de resultados valiosos, responsabilidad por procesos y resultados y con responsabilidad.

A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Unidad 8

La Gerencia Social ante los nuevos retos del desarrollo en América Latina

Caso 17 (página 126)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Desafíos éticos y políticos de la Gerencia Social

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Complejo
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso problema y responda las siguientes preguntas:

1. Analice si el problema presentado debe ser resuelto de forma técnica, ética o política, desde el rol de asesor(a) de la Secretaría de Bienestar Social.

Desde el rol de asesor, la solución al problema debe hacerse de forma ética y política, considerando la forma de conciliar los distintos intereses, facilitando la participación de todas las partes en la búsqueda de la mejor solución. Es una decisión adaptativa que requiere como tal que el rol del asesor se adapte a las circunstancias descritas.

2. Evalúe cuál sería la mejor utilización de este fondo remanente con base en las necesidades de cada grupo que ha solicitado la utilización del mismo.

La mejor solución será aquella que se tome en función de los acuerdos logrados con los distintos actores, para lo cual se deben considerar los principios éticos fundamentalmente en relación a preservar la vida de las personas.

3. Analice cuál sería su recomendación para la Secretaría de Bienestar Social, consciente de que ésta tendrá un peso importante para la decisión final.

No tomar una decisión técnica, evitar tomar la decisión en base a la aplicación de técnicas de priorización. La solución tendrá que ser producto del análisis y consenso, pero orientada con principios éticos y políticos.

Caso 18 (página 127)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Un viraje obligado

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Complejo

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué significa para Guatemala tener un gobierno que se identifica como Social Demócrata?

Evidentemente, un gobierno que trata de gobernar con los principios y los programas de la Social Democracia. La Social Democracia nació hace más de un siglo, a final del siglo XIX, liderada por Eduard Bernstein, separándose del movimiento comunista y de los partidos procedentes de éste.

Se supone que un gobierno de corte social demócrata representa una oportunidad de atención a los más pobres, con el desarrollo de políticas, programas y proyectos orientados a reducir las desigualdades existentes.

2. ¿Cuáles son los retos y desafíos que este viraje plantea para la Gerencia Social en Guatemala?

El dar atención a los sectores más marginados del país, especialmente en salud y educación.

Reducir la brecha de la desigualdad, brindando atención a los municipios más pobres del país.

3. De hacerse realidad el pensamiento Social Demócrata, ¿qué impacto puede producir en la reducción de las desigualdades en Guatemala?

Un impacto positivo en los pobres, pero un impacto negativo en la oligarquía de este país.

4. ¿Qué reacciones pueden haber de los sectores económicamente más poderosos en Guatemala?

Presión al gobierno, ya que para implementar las políticas este necesita recursos, entonces el sector privado puede resistir una reforma fiscal.

5. ¿Qué representa para los pobres un gobierno Social Demócrata?

Una oportunidad de que las políticas gubernamentales se orienten a brindarle atención a la solución de sus principales problemas.

Caso 19 (página 130)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Los primeros cien días de gobierno

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Complejo

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso en las noticias presentadas y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Existe diferencia de percepción entre los principales actores (funcionarios, presidente, opositores y analistas)? Elabore un cuadro que refleje dichas diferencias de percepción.
Solicite a sus estudiantes que con la información del caso, con la percepción de cada actor, elaboren un cuadro comparativo.
2. Con la información planteada prepare un análisis de situación.
Pida a sus estudiantes que elaboren un árbol de causas y efectos que refleje la problemática descrita en el caso. Luego que analicen esta problemática para establecer cual es el momento actual de la gestión gubernamental.
3. ¿Qué factores internos y externos están afectando la situación del país?
 - El alza en los precios internacionales del petróleo.
 - Las estrategias geopolíticas de países como Estados Unidos y Venezuela.
 - La recesión mundial
 - El uso de alimentos para la generación de biocombustibles
4. ¿Qué espacios se identifican para la Gerencia Social en la situación descrita?
 - La poca claridad en la definición de las políticas públicas.
 - Poco análisis de crisis
 - No se utilizan herramientas gerenciales como el análisis estratégico y la construcción de escenarios.
5. ¿Qué políticas públicas se hacen necesarias para reorientar las acciones del gobierno?
Favorecer el diálogo y consenso, definiendo un plan de crisis con participación de todos los sectores de la sociedad.

ACTIVIDADES (página 133)

Después de investigar, leer y estudiar los contenidos anteriores, se sugiere que realice las siguientes actividades, las cuales tienen como finalidad ampliar y/o afianzar los elementos principales de esta guía de estudio.

Ejercicio 1

1. Uno de los principales desafíos que la Gerencia Social debe enfrentar para potenciar el desarrollo económico y social de la región latinoamericana es la inclusión de la juventud en los procesos de desarrollo. Como gerente social en formación, se le pide que caracterice cuáles son las principales aristas que permiten caracterizar el abordaje de este problema desde la realidad del Departamento del país al que usted pertenece. Se sugiere que para iniciar este ejercicio examine:
 - Cuáles son las características sociodemográficas de la juventud en su Departamento de origen.

En este caso no hay sugerencia de respuestas, más que el docente se asegure primero que el o la estudiante identifica el departamento donde reside, para luego establecer las características demográficas. Igual con las siguientes interrogantes.

- Qué características sociodemográficas de este sector de la población en su Departamento son similares con otras regiones del país.

En este caso no hay sugerencia de respuestas, más que el docente se asegure primero que el o la estudiante identifica el departamento donde reside, para luego establecer las características demográficas. Igual con las siguientes interrogantes.

2. A partir del anterior análisis, describa:

- Los principales problemas que enfrenta la juventud de su Departamento para integrarse a la población económicamente activa del país.
- Las ventajas comparativas que tiene la población joven de su Departamento en relación con otras regiones del país, para integrarse a los procesos de desarrollo económico y social.

Por ventaja comparativa se entiende, aquello que al compararnos con otros sectores iguales al nuestro, nos hace diferentes, lo que determina que podamos sacar ventaja de lo que hacemos o tenemos mejor.

Según la CEPAL “En países como Guatemala, donde resalta como ventaja comparativa que el 54 por ciento de la población no supera los 20 años, el crecimiento poblacional puede crear oportunidades para desarrollar la economía, siempre que se pongan en práctica las políticas adecuadas.

Los países desarrollados están preocupados porque no aumenta su población y la existente está en un franco proceso de envejecimiento, lo cual está impactando la viabilidad financiera de los sistemas de pensiones y de los sistemas de atención de salud.

Para compensar la población que envejece, se calcula que la Unión Europea necesitaría la llegada neta constante de 13 millones de inmigrantes anuales en los próximos 50 años, mientras que Japón y Estados Unidos tendrían que absorber unos 10 millones.

Otra opción es que la escasez de fuerza de trabajo se compense desplazando la producción hacia el exterior; sin embargo, esta solución propia del mundo globalizado no reduciría la presión sobre el sistema de pensiones por vejez en los países desarrollados, porque no implica la ampliación de la cantidad de contribuyentes.

Para superar las posibles consecuencias negativas del envejecimiento en el crecimiento económico, incluida la migración internacional y la contratación externa, posiblemente sean más importantes las medidas encaminadas a estimular el aumento de la productividad, así como el aumento de las tasas de participación de las mujeres.

En Guatemala, al mismo tiempo que tenemos el desafío para que la economía nacional brinde oportunidad de más empleos a los jóvenes que se incorporan cada año a la fuerza laboral (más de 150 mil), tenemos la ventaja de tener una población joven con muchos años de vida productiva por delante.

El reto es propiciar que haya las inversiones suficientes para crear las oportunidades de trabajo necesarias, para atender esta creciente demanda por empleo, de jóvenes que pueden ser motor de un desarrollo económico y social sin precedentes.

3. Proponga tres acciones estratégicas que en la práctica de una Gerencia Social eficiente, aportarían en su Departamento a potenciar la inclusión de la juventud en los procesos de desarrollo.
 - Reaccionar de forma proactiva a cambios en el entorno para seguir produciendo valor y legitimidad.
 - Aprovechar de manera positiva los cambios en el entorno de la gerencia social.
 - Facilitar la construcción de redes sociales.
 - Mirar siempre hacia la comunidad.
 - Tres cálculos estratégicos:
 - a. Mirada hacia fuera: ¿Responde el programa a problemas valiosos para alguien?
 - b. Mirada hacia arriba: ¿Tiene potencialidad el programa para disponer de un respaldo político y social necesario?
 - c. Mirada hacia abajo: ¿Tenemos la posibilidad organizativa para implementarlo?
4. Prepare un informe escrito del ejercicio realizado y socialícelo con el (la) docente facilitador (a) del curso. Registre en su cuaderno de notas, las acciones que le ayudaron a resolver este ejercicio.

Ejercicio 2

1. Fuera del aula, de forma individual realice una entrevista a un Gerente Social funcionario de una Organización Pública. El objetivo de esta actividad es conocer la percepción de dicho gerente en cuanto a la necesidad de fortalecer la coordinación de programas y políticas sociales en la acción Estatal. Los puntos importantes a indagar son:

- Principales fortalezas y obstáculos en la coordinación estatal,

Fortaleza: son factores críticos de éxito, que se poseen y son claves para triunfar. Es lo que se hace mejor que los demás, son recursos internos que posee una organización.

Obstáculo: Estorbo o impedimento para poder realizar algo, es aquello que bloquea una acción de coordinación.

Coordinación: En general, las definiciones usuales de coordinación carecen de un mínimo de precisión conceptual. Se emplean muchos sinónimos para el término coordinar, como: ordenar, armonizar, ajustar, orquestar, integrar, equilibrar etc. Pero no debe considerarse sinónimo el concepto de "cooperación" que se emplea para designar actitudes personales que pueden favorecer la coordinación.

De hecho, la idea del "coordinar" se ha empleado normalmente al considerar ("observar") distintos ámbitos de problemas internos a un colectivo organizado, empresa administración etc., como son, por ejemplo:

- Orientar a un mismo objetivo distintos trabajos
- Conseguir que se "coopere" en las tareas a desempeñar
- Poner en orden, distribuir actividades en distintas tareas a desempeñar por distintas personas o
- unidades organizativas
- Armonizar decisiones para evitar conflictos entre ellas o sus consecuencias
- Regular, reglamentar actividades
- Integrar tareas
- Controlar

- Estrategia y herramientas de coordinación utilizadas en la implementación de programas y políticas sociales,

Estrategia

¿Qué es la estrategia? La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.

Estas tres preguntas se formulan siempre que una persona va a adoptar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad. Sin embargo, no todas las decisiones pueden considerarse estratégicas. El término “estrategia”, se emplea para un determinado tipo de acciones o decisiones que tienen una importancia especial.

Herramienta

Es el instrumento o técnica del cual nos valemos para realizar las acciones gerenciales.

- Eficacia en términos del valor público generado.

Eficacia: el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos.

2. En un informe escrito analice los datos de la entrevista y determine las conclusiones del ejercicio realizado con relación a su propia percepción de la intervención pública en los procesos de desarrollo.
3. Presente un informe escrito del ejercicio realizado y socialícelo con el (la) docente facilitador (a) del curso. Registre en su cuaderno de notas, las acciones que le ayudaron a resolver este ejercicio.

AUTOEVALUACIÓN (página 135)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema La Gerencia Social ante los nuevos retos del desarrollo en América Latina. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

1. La construcción de un enfoque multidisciplinario en Gerencia Social se sustenta en cuatro fines. Identifíquelos por favor.
 - Reducción de la desigualdad
 - Reducción de la pobreza
 - Fortalecimiento de estados democráticos
 - Fortalecimiento de ciudadanía
2. ¿Cuál es el problema principal en el que la Gerencia Social ha focalizado su atención en los últimos años?

La reducción de las desigualdades existentes, propiciando un estado más eficiente que contribuya a reducir la brecha entre los que tienen mucho y los que no tienen nada.
3. Evalúe si esta atención focalizada de la Gerencia Social en los últimos años ha sido acertada, con relación al impacto en el desarrollo social de Latinoamérica.

No ha sido acertada, debido a que no existe continuidad de las políticas, programas y proyectos sociales. Estos se implementan de forma casuística, sin considerar los principales fines previstos para el diseño de las mismas.

4. ¿Qué problemas se han caracterizado como emergentes ante la exclusión y desigualdad en las sociedades de la región?

Un mayor incremento del número de pobres y extremadamente pobres, la clase media casi ha desaparecido, todo esto debido a las políticas implementadas.

5. Defina con sus propias palabras cuál es el principal reto de la Gerencia Social en el contexto del desarrollo social para América Latina.

Contribuir a generar condiciones que permitan reducir las desigualdades existentes.

6. ¿Qué importancia tiene comprender la dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales para el desarrollo de la región?

Un tema fundamental que surge después de procesos de planificación y programación es asegurar, por una parte, que la acción sea congruente y consistente con el plan, que ella esté en los cursos de acción definidos y, por otra, que la ejecución sea efectiva y se aproxime al logro de los objetivos y metas acordados y esperados.

Para garantizar el logro de una gestión adecuada la necesidad de buscar la articulación entre las dimensiones económica, social e institucional. En el trasfondo de esta premisa está, por supuesto, la necesidad de lograr coordinación entre los diferentes actores involucrados.

Tanto la necesidad de una adecuada articulación, como la de mantener apropiados niveles de coordinación suenan tan lógicas que uno equivocadamente podría creer que son obvias. El examen de la realidad nos muestra que lograrlas es un reto mayúsculo ausente mucho mas frecuentemente de lo que se quisiera.

Empecemos por la necesidad de articular lo económico, lo social y lo institucional en el diseño de una política o un programa social. Es fundamental dicha articulación si se quiere que haya sostenibilidad. No hay política o programa social sostenible en el mediano o largo plazo si las consideraciones económicas no tienen en cuenta las consideraciones sociales. Al mismo tiempo no hay política ni programa social sostenible en el mediano plazo si sólo tiene en cuenta las consideraciones de tipo social y no introduce las consideraciones (restricciones) de tipo económico, y aún cuando estas dos dimensiones se articulen, si no se ajustan a las realidades institucionales donde van a operar, están condenadas a fracasar.

Para lograr la articulación, la coordinación entre actores es fundamental. Dicha coordinación tiene múltiples niveles. Es necesario lograr cierta coordinación inter-agencial e inter-sectorial. También se requiere coordinación intra-agencial e intra-sectorial. Como si eso no fuera suficiente, se requiere coordinación entre los niveles de diseño y niveles de ejecución, y entre quienes ejecutan las políticas o programas y los beneficiarios. Hay aspectos técnicos, políticos y culturales en la ecuación. En ocasiones es necesario construir consensos, en otras ganar aliados y siempre habrá que negociar. En suma, es un proceso complejo, no lineal y muchas veces engorroso. Sin embargo, una y otra vez el examen de la realidad nos enseña que la ausencia de coordinación lleva a políticas que no se aplican y a proyectos que no son exitosos. Dicha ausencia de coordinación conduce a un diálogo entre sordos, desafortunadamente frecuente en las políticas públicas y muy especialmente en las sociales, lo que en últimas no beneficia a nadie.

Por tanto, parte del proceso de construir una gerencia social adecuada es aprender a coordinar. Y como sucede tan frecuentemente, tenemos que entrar en este aprendizaje aceptando que un sólo lado no tiene todas las soluciones y que en la interacción de los diferentes actores del juego se construirá algo mejor. (Nohra Rey de Marulanda, INDES, en línea: <http://indes.iadb.org/boletin.asp?idBol=3&print=1>)

7. Defina qué importancia tiene la dimensión cultural en los procesos del desarrollo social para la región Latinoamericana.

Todo campo de intervención estatal está condicionado, entre otros factores, por la institucionalidad política y lo que se ha dado en llamar “estructura de governance”. Las acciones destinadas a enfrentar los problemas públicos de carácter social no escapan a esta regla, por lo que cabe formular una pregunta: ¿significa que la influencia político-institucional a la que se ven enfrentados los programas y políticas sociales son sólo aquellas de carácter más general?

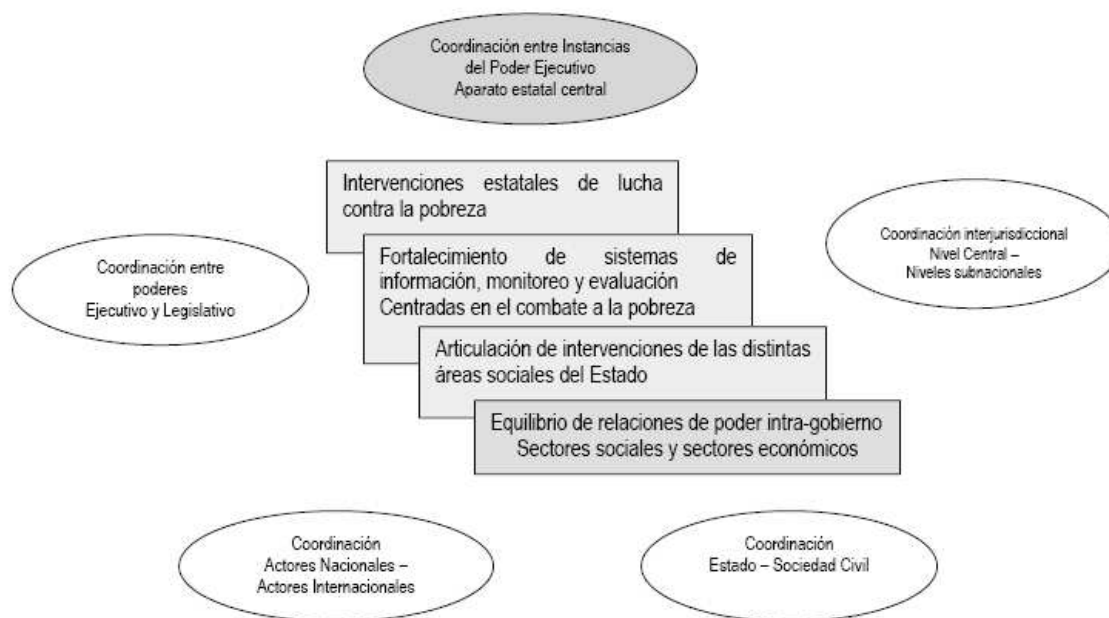
Evidentemente no, en tanto este campo de política pública tiene sus propios entramados de actores y sus propias reglas de juego (lo que a su vez puede desagregarse aún más, por ejemplo reconociendo las especificidades que al respecto acontecen en los diversos sectores de la política social: educación, salud, seguridad social, combate a la pobreza, etc.).

La clave está en reconocer la existencia de complejos vínculos, de signo diverso según cada circunstancia particular, entre los actores de la política social (en general débiles en el caso de los que gestionan esta materia dentro del Estado) y otros actores del juego político, así como entre las reglas específicas que regulan el “juego de las intervenciones estatales en lo social” y la institucionalidad política más general. En síntesis: “La institucionalidad social está constituida por un complejo conjunto de reglas de juego formales e informales, rutinas organizacionales, normas y costumbres que enmarcan el contenido y dinámica de la política social, así como de los programas y proyectos sociales. Para todos los involucrados (posean o no los recursos para constituirse en actores relevantes), la institucionalidad social representa un entramado que estructura sus límites y oportunidades de negociación y acción según sus dotaciones de poder. Esto no clausura las posibilidades para que, dadas ciertas coaliciones de poder, se avance en transformaciones más o menos amplias de dicha institucionalidad” (cfr. Repetto, 2004).

¿Cuáles son los alcances posibles de los intentos prácticos de coordinación en materia de intervención estatal ante los problemas sociales? ¿Qué espacios de relaciones políticas requieren coordinación en materia social? El siguiente esquema¹ trata de clarificar estas cuestiones.

¹ Tomado de: Repetto, F. *La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina*. Argentina: Biblioteca Virtual TOP. Pág. 11. En línea: <http://200.80.149.114/epc/FullText/000003/3246.pdf>

**AMBITOS Y ALCANCES DE (POTENCIAL) COORDINACION
EN LO SOCIAL**



A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?

Unidad 9

Gerencia Social y Trabajo Social

Caso 20 (página 149)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Trabajo social con imaginación gerencial

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Complejo

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con respecto al caso que se le presenta, luego responda las preguntas siguientes:

1. Identifique cuál era el problema a solucionar.

El uso de las instalaciones, que la directora estimaba debía ser solo para acciones educativas.

2. ¿Cuáles son las soluciones que usted visualiza para resolver este problema, de manera que se evite el deterioro de las instalaciones y el grupo de jóvenes pueda continuar con su práctica deportiva?

Suscribir un acuerdo con el grupo de jóvenes en el cual se establezcan las normas de conservación de las instalaciones, involucrando a los jóvenes en las acciones de cuidado y mantenimiento.

3. ¿Qué rol debería asumir la directora de la escuela y su equipo de trabajo para resolver de la mejor manera posible este problema?

Cambiar su manera de pensar, verse como una persona que no solo esta para la acción educativa en la escuela, sino que es una facilitadora social, que favorece procesos de proyección comunitaria desde la escuela. Convertir a la escuela en un centro de promoción y desarrollo comunitario.

Caso 21 (página 150)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

Las habilidades gerenciales

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida

Nivel de dificultad: Complejo

Tiempo de trabajo: 5 horas

MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con relación a lo que plantea el caso y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Existe diferencia entre el rol de una Trabajadora Social y una Gerente Social? ¿Cuáles son esas diferencias?

Roles del Trabajador(a) Social

Consultor-asesor-orientador: Asesora a individuos, grupos u organizaciones a buscar alternativas que permitan satisfacer las necesidades sociales básicas. (alimentación, vivienda, salud, educación, vestido, uso del tiempo libre, cuidado de niños y o ancianos, etc..). Ayuda a utilizar más efectivamente los servicios existentes y a poner a los individuos y grupos en contacto con ellos.

Proveedor de servicios: Ofrece servicios de sostén y ayuda a personas en estado de dependencia, especialmente los que estén en situaciones de emergencia para guiarlos

hacia la solución de problemas, generar conductas que sirvan para que la persona resuelva el problema por sí mismo.

Informador: Informa y canaliza cuando es necesario acerca de los recursos institucionales disponibles. Además informa sobre los servicios que ofrece para hacerlos mas accesibles al mayor número de personas posible. Facilita información sobre otros servicios o recursos externos a los que es posible recurrir.

Investigador: Diseña y realiza investigaciones aplicadas, recopilando y analizando datos para identificar necesidades o problemas sociales de carácter individual, grupal o comunal.

Planificador: Ayuda a los individuos de grupos, organizaciones o colectividades a formular y desarrollar programas comunales para satisfacer las necesidades, resolver problemas y promover un mejoramiento en la calidad de vida. Además programa sus propias actividades, elabora proyectos específicos y planifica actividades en su área de trabajo.

Evaluador: las actividades propias, las actividades y funcionamiento de las institución donde trabaja y los programas en que interviene de manera directa o indirecta.

Reformador de las instituciones: Realiza una tarea de intermediario o intercesor entre los usuarios y la institución. Además sugiere reformas en la organización y funcionamiento de los Servicios Sociales para que estos sean lo más eficaces y útiles para los usuarios.

Identificador de situaciones: Busca e identifica aquellas situaciones individuales o colectivas que puedan afectar al individuo o comunidad e identifica recursos que puedan ser de ayuda a la situación particular que se pretenda resolver.

Educador: Ayuda a la gente para que aumente sus conocimientos, destrezas y habilidades. Es un catalizador de los procesos de cambio usando diferentes modalidades de intervención para crear condiciones favorables.

Animador-facilitador-movilizador-concientizador: Facilitando el acceso a ámbitos de participación social, fomentando la creación de grupos y organizaciones, Asesorando a la gente para que puedan a través de sus organizaciones crear actividades que sirvan para mejorar las condiciones de vida, estimulando la creación de nuevas formas de participación social.

Consulte la página siguiente:

<http://reconceptualizacion.googlepages.com/TSFreire.pdf>

Roles del Gerente Social

- Conducir a la organización, guiándola hacia el logro de su Misión y Visión.
- Pensador estratégico.
- Generador de valor público.
- Desarrollar una gestión que permita reducir las desigualdades sociales.
- Lidar con la incertidumbre.
- Promover la construcción de capital humano y social.
- Construir redes sociales e institucionales.

En conclusión la gerencia social aporta al trabajo social elementos, técnicas y herramientas para un mejor desempeño. El Trabajo Social determina el que hacer, mientras la Gerencia Social el como hacerlo.

2. Ayude a Helen a identificar el tipo de gerencia que debe desarrollar. Apóyele identificando las capacidades necesarias para su nuevo cargo.

Helen debe desarrollar una gerencia de tipo adaptativo

Desarrollo de un estilo gerencial "adaptativo"

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

Ese estilo requiere de gerentes que "bajen" al terreno. Es incompatible con las usuales "campanas de cristal" que se conforman en altos niveles de las organizaciones. La frecuente situación señalada por Henry Mintzberg en gerencia actual "Muchos gerentes no saben qué pasa en el "floor" donde está la línea y los clientes", choca frontalmente con las necesidades de adaptabilidad gerencial propias de los programas sociales.

3. ¿Qué herramientas de Gerencia Social pueden servirle a Helen?

Básicamente puede apoyarse con un análisis del ambiente en que debe desarrollar su acción gerencial.

Análisis sistemático del medio ambiente gerencial

El contexto incidirá sobre los procesos de ejecución de los programas sociales. Si se analiza con herramientas adecuadas, será posible poner a foco oportunidades y riesgos que devienen del mismo. El análisis debe comprender dimensiones políticas, culturales y sociales y otras junto a las usuales de carácter económico y financiero. Hay instrumentos modernos que pueden hacer ricos aportes como la confección de mapas de actores, y el análisis de stakeholders (involucrados).

4. ¿Dejará ahora Helen de ser Trabajadora Social para pasar a ser Gerente Social?

No dejara de ser Trabajadora Social, continua siéndolo, solo que ahora utilizará las herramientas que le proporciona la Gerencia Social. Debe desarrollar un proceso gerencial de tipo adaptativo.

5. Indíqueme a Helen cómo construir un análisis de entorno gerencial que le facilite el desempeño esperado.

Análisis del entorno gerencial

Mediante esta herramienta se busca caracterizar el entorno en el cual se habrá de desarrollar la estrategia gerencial.

Con ella se identifican los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y culturales que afectan el desarrollo de programas y proyectos, con el fin de identificar los riesgos y oportunidades del entorno con respecto a la acción gerencial.



El análisis del entorno sirve a la planificación estratégica y la construcción de escenarios.

El análisis del entorno es el marco contextual de la acción gerencial y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en las áreas tradicionales, o de la tecnología; no, la acción gerencial debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la organización.

La capacidad de actuar profesionalmente depende de la posibilidad personal de desempeñarse adecuadamente. También es cierto que todo ser humano trabaja en un entorno compuesto por fuerzas positivas y negativas. Podemos considerar que las organizaciones son un primer entorno que incide sobre la persona.

Entendemos por fortaleza a la existencia de una capacidad o recurso en condiciones de ser aplicado para alcanzar los objetivos y concretar los planes y por debilidad a la falta de una determinada capacidad o condición que puede apartar o dificultar el logro de las metas o fines.

Para pensar...

2. Trabajemos con la Pirámide de la Profesión. ¿Cuál de las tres dimensiones empowerment (autoestima), ética y expertiz) considera usted una fortaleza personal? ¿Podría especificar por qué?

2. ¿Cuál de las tres dimensiones considera una debilidad que deberá mejorar? ¿Podría especificar por qué?

La mejor forma de realizar un análisis de entorno gerencial, es la utilización de la técnica FODA aplicada al macro y micro ambiente en que se debe desarrollar la acción gerencial. Los resultados del FODA, deben utilizarse para la generación de estrategias gerenciales que permitan una adecuada, eficiente y eficaz implementación.

Consulte la página siguiente:

<http://www.fcs.edu.uy/enz/desarrollo/modulodes/archivos/tecnicapestrategica/4.FODA%20e%20Involucrados.pdf>

Caso 22 (página 151)

Solicite a sus estudiantes que en base al caso presentado procedan a leerlo de manera individual, luego en grupos de no más de cinco personas procedan a resolver la reflexión planteada para el mismo.

La decisión crucial

Tipo: Análisis de la aplicación de la solución elegida
Nivel de dificultad: Complejo
Tiempo de trabajo: 5 horas
MI TIEMPO: Aquí debe anotar el estudiante el tiempo que le llevó resolver la reflexión.

Reflexión

Reflexione con respecto al caso que se le presenta, luego responda las preguntas siguientes:

1. Dada su formación, ¿por cuál alternativa optaría usted?

Por la segunda opción laboral, en el Centro de Desarrollo Humano, ya que es la que mejores oportunidades de desarrollo profesional le ofrece.

2. Elabore un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas que cada alternativa representan para Cristy.

Solicite a sus estudiantes que elaboren un cuadro, en el cual procedan a ubicar las ventajas y desventajas de cada opción laboral.

Opción	Ventajas	Desventajas
Hospital Nacional San Juan de Dios		
Centro de Desarrollo Humano		

3. ¿Existe diferencia entre el rol a desempeñar en cada alternativa?

Sí, porque en el Hospital los roles serán de asistencia, mientras que en el Centro de Desarrollo Humano serán enfocados más al ámbito social, con posibilidad de aplicar las herramientas de la Gerencia Social.

4. ¿Qué rol corresponde más a una Trabajadora Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo?

El conducir organizaciones, programas, proyectos, procesos para garantizar su eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.

5. Si Cristy opta por la segunda opción, ¿qué otras funciones debería desarrollar?

- Definir el plan estratégico de su unidad de trabajo.
- Establecer alianzas y coordinaciones estratégicas.
- Promover la construcción de capital humano y social.
- Preparar y dar seguimiento a la implementación del programa.

ACTIVIDADES (página 153)

Después de la lectura, estudio y discusión de los contenidos anteriores, se sugiere que realice las siguientes actividades, las cuales tienen como finalidad ampliar y/o afianzar los elementos principales de esta guía de estudio.

Ejercicio 1

1. Se sugiere que reflexione, analice y sintetice los siguientes conceptos de forma individual para que pueda escribir sus ideas acerca de estos temas en su cuaderno de notas:

- Trabajo Social

La profesión de Trabajo Social promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación del pueblo para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre comportamiento humano y los sistemas sociales, el Trabajo Social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los Derechos Humanos y la Justicia Social son fundamentales para el Trabajo Social.

El trabajo social en sus distintas expresiones se dirige a las múltiples y complejas relaciones entre las personas y sus ambientes. Su misión es la de facilitar que todas las personas desarrollen plenamente sus potencialidades, enriquezcan sus vidas y la prevención de las disfunciones. El Trabajo Social profesional está enfocado a la solución de problemas y al cambio. Por ello, los trabajadores sociales son agentes de cambio en la sociedad y en las vidas de las personas, familias y comunidades para las que trabajan. El Trabajo Social es un sistema de valores, teoría y práctica interrelacionados entre sí.

- Desarrollo Social

Es un proceso de mejoramiento de calidad de vida de la sociedad.

Una sociedad tiene una alta calidad de vida, cuando los seres humanos que la integran, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, equidad, tolerancia y solidaridad, tienen amplias y constantes posibilidades de satisfacer sus necesidades y desplegar todas sus potencialidades con miras a lograr su mejoramiento y realización personal y la realización de la sociedad como conjunto.

El “desarrollo” podría entenderse como el acto o el proceso de mover (o de llevar) de un estado latente a plena potencia o plena realización. Como tal, la promoción del desarrollo dependerá de los objetivos sociales, en términos de lo que se entiende como la plena realización de la sociedad. El campo del desarrollo social, entonces, se centra en el análisis en los procesos, recursos y fenómenos que facilitan e impiden el logro de estos objetivos. Explora los desafíos que se presentan a las mejoras sostenibles de las condiciones de vida de la colectividad de un territorio y de los diversos segmentos de dicha colectividad.

- Participación Social

Se entiende por participación social a aquellas iniciativas sociales en las que las personas toman parte consciente en un espacio, posicionándose y sumándose a ciertos grupos para llevar a cabo determinadas causas que dependen para su realización en la práctica, del manejo de estructuras sociales de poder.

La participación se entiende hoy como una posibilidad de configuración de nuevos espacios sociales o como la inclusión de actores sociales en los movimientos sociales,

en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, o como la presencia en la esfera pública para reclamar situaciones o demandar cambios.

- **Política Social**

Se conceptualiza a la política social como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad.

La política social es la forma, que por medio de estrategias y políticas concretas tiene el Estado para construir una sociedad cohesionada y equitativa. En una perspectiva de mayor equidad e integración social, la política social tiene como fin principal facilitar la convergencia entre los intereses individuales y los intereses comunes de la sociedad.

La función principal de la política social es la reducción y eliminación de las inequidades sociales a través de la redistribución de los recursos, servicios, oportunidades y capacidades. Este concepto incluye todas aquellas actividades que contribuyen a la salud, educación, asistencia pública, seguridad social y vivienda de la población, y también aquellas que afectan, en general, la redistribución y distribución del ingreso y las dirigidas a construir y conservar el capital social.

- **Gerencia Social**

Según Bernardo Kliksberg la gerencia social “significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades”... no es una operación organizacional “tubular”, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición interorganizacional.”, ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

La Gerencia 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.

Es un concepto en constante evolución. Sin trascender las diferencias de base debe compararse con la gerencia privada convencional pero con un elemento clave: la construcción de valor público.

La gerencia social es una propuesta específica para la gestión de políticas y programas en las áreas sociales. Esta amplia definición da cuenta de un enfoque producto de la convergencia por un lado de distintas disciplinas y campos temáticos y por otro de reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones 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 del 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. Es decir, construye un enfoque de características transdisciplinarias, donde los objetos y las metodologías de origen de cada disciplina y de cada modalidad de intervención tienden a trasvasarse y redefinirse en un ensamble que siempre contiene objetivos ligados al desarrollo social pero sin apartarse de la reflexión y el sentido crítico sobre la acción.

De este modo, las políticas sociales, y más específicamente la gestión y las prácticas gerenciales en estas áreas, se constituyen en objeto de análisis, de reflexión y de intervención desde un enfoque que se destaca por su hibridez y por no acotarse a los límites de sus matrices epistémicas originarias. En tal sentido, la gerencia social a través de esa mezcla particular de las tres vertientes mencionadas (estudios de políticas públicas, la gerencia pública y el desarrollo social) genera una dimensión propia que trasciende los ámbitos tradicionales de injerencia y en parte los lineamientos de cada una de éstas.

2. En equipo de trabajo intercambie sus ideas y conceptos, para que le ayuden a desarrollar una definición más integral de cada tema.

NO EXISTE RESPUESTA SUGERIDA DEPENDERA DEL TRABAJO GRUPAL.

3. En equipos de trabajo, analicen y propongan cinco acciones que consideren importantes para el ejercicio de una gerencia interorganizacional.

A. Desarrollo de un estilo gerencial "adaptativo"

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

Ese estilo requiere de gerentes que "bajen" al terreno. Es incompatible con las usuales "campanas de cristal" que se conforman en altos niveles de las organizaciones. La frecuente situación señalada por Henry Mintzberg en gerencia actual "Muchos gerentes no saben qué pasa en el "floor" donde está la línea y los clientes", [8] choca frontalmente con las necesidades de adaptabilidad gerencial propias de los programas sociales.

B. Análisis sistemático del medio ambiente gerencial

El contexto incidirá sobre los procesos de ejecución de los programas sociales. Si se analiza con herramientas adecuadas, será posible poner a foco oportunidades y riesgos que devienen del mismo. El análisis debe comprender dimensiones políticas, culturales y sociales y otras junto a las usuales de carácter económico y financiero. Hay instrumentos modernos que pueden hacer ricos aportes como la confección de mapas de actores, y el análisis de "stakeholders".

C. Reemplazo del enfoque sectorial por el abordaje integral

La práctica de los programas sociales públicos ha sido con frecuencia en la región marcadamente "sectorialista". Se intentan solucionar los problemas de deserción o baja

calidad educativa por ejemplo desde el interior del sistema educativo. O temas como los déficits nutricionales, o la morbinatalidad, en el marco de los sistemas de salud. En la realidad cada una de las problemáticas sociales tiene raíces múltiples, y profundamente interrelacionadas. Su superación necesita pasar de una visión sectorial, a una comprensión más integral. Ello tiene implicancias directas en términos de acción. En lugar de "proteger" cuidadosamente las fronteras sectoriales, se hace imprescindible por lo contrario para lograr mayor efectividad final, explorar las interconexiones y formular diseños de trabajo a partir de esa visión integral.

D. Desarrollo de capacidades para la gerencia interorganizacional

En los hechos en todo programa gerencial significativo participan diversos actores organizacionales. Su número se irá ampliando crecientemente en el futuro dado los avances en los procesos de descentralización del Estado y la integración cada vez más intensa de organizaciones de la sociedad civil. A su vez el factor antes destacado, el avance hacia enfoques integrales pluralizará sustantivamente el ámbito de organizaciones participantes. ¿Cómo se optimizan esfuerzos de estas características? El tema ha sido planteado normalmente en la región, como un problema de coordinación, y se ha tratado de darle salidas de "coordinación formal". En la realidad excede totalmente a la mera coordinación. Se trata de hacer "gerencia sinérgica", de aprovechar las potencialidades de complementación, integración, y "externalidades organizacionales" que pueden surgir de la acción conjunta de las organizaciones participantes. La coordinación formal roza solamente la superficie de las sinergias posibles. Se detiene normalmente en un ámbito de intercambio restringido y no estratégico. En diversos casos, incluso, ese "como si se coordinaran", actúa como un sucedáneo de baja calidad de una acción sinérgica sustantiva y sostenida.

La búsqueda de vías para optimizar las sinergias, plantea delicados problemas de compatibilización de autonomías organizacionales, políticas, y metodologías de acción de organizaciones con su propia historia y estilo. Las vías para abordarlos entrañan entre otros tareas la identificación de programas de trabajo conjunto, donde "todos ganan", la negociación de términos de cooperación, y el establecimiento de mecanismos gerenciales de acción concertada, y de monitoreo y reajuste sobre la marcha. Los estilos gerenciales aplicables al manejo eficiente de esta gestión difieren marcadamente de los tradicionales. Entre otros, se habla en este campo de los modelos del "mediador" que trata de salvar las distancias entre las organizaciones, el "director de orquesta" que procura actúen bajo reglas conjuntas, y el "productor de cine" que trata de integrar participativamente a las diversas organizaciones en un proyecto compartido.

El desenvolvimiento de capacidades para hacer gerencia sinérgica en lo social, aparece como una de las oportunidades mayores para aumentar la eficiencia y el impacto de los programas sociales.

E. Potenciación de la descentralización

La descentralización aparece actualmente como una "vía regia" para mejorar la gestión social. Implica acercamiento a los asistidos, más alta flexibilidad y agilidad de los actores y de los enfoques aplicados, posibilidad mayor de control de los programas por el conjunto social. Sin embargo, la experiencia está demostrando que no es un camino lineal. Descentralizar programas sociales con efectividad, significa resolver una serie amplia de problemas. Entre ellos producir las transformaciones necesarias en los niveles que delegan facultades y recursos, y establecer puntos de coordinación operativos,

También superar ciertos riesgos que se están presentando en la descentralización en la región. Si la descentralización se materializa aplicando a nivel regional o municipal el mismo tipo de modelos burocráticos, de carácter rígido utilizado a nivel central, sus efectos serán limitados, porque sus ventajas mayores desaparecerán. Un analista agudo de la gerencia moderna advierte sobre otro peligro. En opinión de Henry Mintzberg si descentralizar se sustancia en la imposición de metas cuantitativas fijas y rígidas a los niveles descentralizados, y en presionar para que se cumplan, esa dinámica lleva a un efecto "recentralizador". Respondiendo a la misma los directivos de las instancias descentralizadas preocupados por cumplir con las metas, centralizarán rígidamente hacia ellos mismos.

Potenciar las amplísimas posibilidades positivas que ofrece la descentralización significa poner a foco, y superar estos y otros riesgos, y crear condiciones favorables al aprovechamiento de sus ventajas comparativas.

F. Modelos participativos

La experiencia internacional reciente demuestra que una de las mejores posibilidades de mejorar la gestión social, se halla en la movilización de "las promesas de la participación" en la formulación, implementación, y evaluación de la misma. El tema ha atraído la atención de los principales organismos internacionales de financiamiento, y tanto el Banco Mundial como el BID han abierto amplias líneas de análisis, información y trabajo en derredor del mismo. Asimismo aparece como un aspecto crucial en la propuesta de Desarrollo Humano presentada por todo el sistema de Naciones Unidas. Uno de los aspectos básicos de la revalorización de la participación en curso es la constatación de las estrechas correlaciones entre la meta de Autosustentación de los programas sociales que orienta a la cooperación técnica internacional actualmente, y el grado de participación real de una comunidad asistida. El aumento de este orden de participación claramente contribuye a hacer crecer las posibilidades de autosustentación de los programas.

Hay actualmente en participación una exploración intensa de experiencias fracasadas y exitosas, buscando claves que permitan abordajes más sólidos que en el pasado. Se están reestructurando activamente parte de los marcos conceptuales utilizados en esta área. Existe también una ampliación significativa del stock de técnicas aplicables a los procesos de participación.

La combinación de descentralización más participación, aparece en el horizonte como un programa de acción en sí mismo para la gestión social. La descentralización con intervención creciente de la comunidad puede enfrentar algunos de los riesgos existentes en la misma, y desatar energías sociales latentes de gran consideración.

G. Diseño de metaredes

Las sociedades que han obtenido mejores resultados en gestión social han logrado avanzar en el camino de articular sistemáticamente las posibilidades de aporte de los diferentes actores, y crear redes y metaredes que los integren. En diversas sociedades avanzadas Estado, ONGs, sectores empresariales, laborales, iglesias, organizaciones de interés público no estatales, organizaciones voluntarias, y comunidades asistidas, se hallan entrelazados en redes que se plantean objetivos sociales mayores. En América Latina, es necesario pasar de la dispersión de esfuerzos, al "tejido" de estas redes. Esta es una operación de "ingeniería social" con impactos posibles de gran consideración. Las redes deberían a su vez ser operadas en base a criterios de gerencia

interorganizacional moderna como los antes comentados. Entre otros casos, la operación de redes de este tipo en campos como el mejoramiento de la calidad de la educación, parece haber sido una de las claves de los avances de los países de punta en esta área.

H. Control social

La gerencia social debe avanzar en la preparación e implantación de modelos que garanticen a la comunidad la plena transparencia, y control sobre la marcha de los programas sociales. Al respecto es necesario avanzar en la construcción de indicadores precisos y claros de cumplimiento real de metas. Asimismo renovar los mecanismos tradicionales de control. Una perspectiva promisorio es la que surge de las experiencias de "contraloría social", basadas en la participación activa de la comunidad asistida y la sociedad en general, en la evaluación continua de la labor de los programas sociales.²

4. Cada equipo de trabajo integrado por el (la) docente facilitador (a) del curso debe verificar en la práctica, qué instituciones impulsan cualquiera de las cinco acciones anteriormente identificadas, a través de una investigación de campo.

Tomar de guía para la investigación las acciones anteriores.

5. Tome en cuenta que para la identificación de prácticas inter-organizacionales deben considerar a las organizaciones de gobierno y a organizaciones no gubernamentales, con presencia en el área de cobertura de la Sede Regional URL.

Sugerir a sus estudiantes consultar el directorio de instituciones.

6. Con su equipo de trabajo realice una presentación en el salón de clases donde expongan las respuestas a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Cuáles son las prácticas de gerencia interorganizacional identificadas por el equipo de trabajo?
 - ¿Qué organizaciones fueron evaluadas bajo la acción interorganizacional?
 - ¿En qué programas o políticas sociales de las organizaciones evaluadas, se evidencia una gerencia interorganizacional?
 - ¿Cuáles son los elementos que impiden a las instituciones llevar a la práctica una gerencia interorganizacional adaptativa y efectiva?
7. Presente un informe escrito con el análisis de los cuestionamientos planteados en este ejercicio.
8. Socialice con el resto de equipos a través de una presentación grupal el análisis realizado por su grupo.
9. Registre en su cuaderno de notas las acciones que le ayudaron a resolver este ejercicio.

AUTOEVALUACIÓN (página 155)

A continuación se le presentan una serie de preguntas con el objetivo de que revise lo aprendido del tema Gerencia Social y Trabajo Social. Escriba sus respuestas en su cuaderno de notas o texto paralelo. Si alguna de las preguntas no puede responderla le sugerimos volver a leer los documentos sugeridos.

² Tomado de: http://vinculando.org/documentos/gerencia_social1.html 9 de enero 2009.

1. ¿A qué se refiere la idea de Trabajo Social con miras al desarrollo?

El Neoliberalismo entendido como la teoría política que tiende a reducir al mínimo la intervención del Estado, se creó con el fin de liberalizar el comercio y los flujos de capitales, de tal manera que se pueda comercializar con ellos sin ningún control en todo el mundo, que nadie pueda ponerles condiciones; privatizar establecimientos porque todo lo público es poco eficiente, flexibilizar el mercado de trabajo y finalmente, eliminar todas las regulaciones públicas de la vida económica y social para que ellos puedan establecer sus propias reglas.

Pero este modelo encontraría su complemento en la globalización, la cual podemos entender como el resultado del desarrollo de la economía mundial; también puede entenderse como la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales, las barreras arancelarias (impuestos aduaneros), diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio - económicas o culturales. Surge también como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político - culturales.

Es por esto que los diferentes países latinoamericanos están gestando un nuevo modelo económico para el cual "la globalización y el neoliberalismo no son términos sinónimos pero actualmente, se produce una repetida concordancia entre el fenómeno físico de la globalización y el fenómeno ideológico del neoliberalismo".

Una de las maneras para alcanzar lo anterior se puede expresar en la Política Social concretada en los programas y proyectos sociales, como forma de intervención estatal en el ámbito social, "en realidad la Política Social, bien diseñada y eficientemente ejecutada, es un poderoso instrumento de desarrollo productivo. La Política Social puede ser una llave para la acción contra la desigualdad, proveyendo una base mínima de bienes y servicios indispensables y contribuyendo así a abrir las oportunidades y romper círculos perversos" que cada día son mas evidentes en el contexto latinoamericano.

La Política Social en cualquier caso se hace necesaria pero si se tiene en cuenta el concepto de desarrollo "concebido como proceso de cambio social, se refiere a un proceso deliberado que persigue como finalidad última la igualación de las oportunidades sociales, políticas y económicas, tanto en el plano nacional como en relación con sociedades que poseen patrones más elevados de bienestar material...". Es así como Consuelo Corredor Martínez entra a dar su posición y "especifica que la Política social debe ser una complementariedad tanto del mercado como de los servicios sociales, "en este caso la Política Social se subordina a los programas de ajuste y estabilización macroeconómica, con la confianza de que su éxito derivará el desarrollo social futuro"; no es posible pensar en políticas en estos casos sociales dejando el contexto de desarrollo por fuera del campo de acción que como profesionales se ha de elegir.

Para las Ciencias Sociales y el Trabajo Social hoy mas que nunca, el desarrollo implica tener siempre presente el contexto mundial, donde los modelos reinantes enmarcan la vida cotidiana de nuestros barrios, veredas, comunas, municipios, ciudades, regiones, países; cambiando todos las esferas de vida, es decir, impactando su cultura, costumbres, dinámicas sociales, etc. Por tanto que se hace indispensable tratar de comprender los cambios del mundo globalizado para así buscar, no sólo el desarrollo integral del hombre sino también el de la sociedad.

Para Kliksberg efectivamente, el Desarrollo Social fortalece el Capital Humano, potencia el Capital Social, y genera estabilidad política, bases esenciales para un crecimiento sano y

sostenido; tomando en este caso el Capital Social como la caracterización de los elementos cuantitativos, como son los valores compartidos, cultura, capacidades para actuar sinérgicamente y en general, creación de redes y concertaciones hacia el interior de la sociedad; y al Capital Humano relacionado con la calidad de los recursos humanos, implica invertir sistémica y continuamente en áreas como educación, salud, y nutrición entre otras.

Toraine sugiere que es necesario pasar a una nueva manera de razonar el tema: "queda así planteado el principio central de una nueva Política Social: en vez de compensar los efectos de la lógica económica, esta debe concebirse como condición indispensable del desarrollo económico". La visión que aparece es la de que no es viable el Desarrollo Social sin crecimiento económico pero el mismo a su vez, no tendrá carácter sustentable sino esta apoyada en un intenso crecimiento social.

El repensar al Estado para el desarrollo social* es una clave para valorar múltiples aspectos en la cultura de cada pueblo que pueden favorecer a su desarrollo económico y social, es preciso descubrirlos, potenciarlos y apoyarse en ellos. El desarrollo debe ser visto de una manera que resulte más eficaz, ya que con esto se tomará en cuenta potencialidades de la realidad que son de su esencia y que por algunos han sido ignoradas.

El desarrollo también debe permitir integrar nuevas dimensiones de análisis como la de Capital Social en acción y cultura, constituyendo estos potentes instrumentos de construcción histórica.

Por lo anterior, es fundamental especificar que la Política Social tiene como objetivo salvaguardar esas necesidades básicas y eliminar algunos problemas sociales; en el caso colombiano las Políticas Sociales aun siendo implementadas poseen un manejo de intereses políticos propios, donde el interés principal del Estado es mantenerlas y limitar su aplicación, esto se relaciona con que "la Política Social debe ser caracterizada por la dependencia de una iniciativa administrativa y apoyada por un fuerte liderazgo ejecutivo, se requiere una autoridad legislativa para su implementación y debe promover algún rol para el gobierno estatal; por lo que si estas políticas se implementan teniendo en cuenta el contexto político se ubican fuertes limitantes a su ejecución, "los que hacen política no las hacen precisamente motivadas por valores sociales, sino que entran en juego factores como el poder, "status", posición, reelección, dinero u otros".

Por todo esto es pertinente hablar de un Trabajador Social gestor en los planes de desarrollo, que trabaje en forma adyacente a los mandatarios, creador de políticas públicas y sociales con la sociedad y para la sociedad, conociendo cómo funciona el Estado y enfocado al "régimen de bienestar" como lo explica la profesora Montagut: "en todas las sociedades avanzadas existen tres instituciones esenciales que producen bienestar social: la familia (basándose en la reciprocidad), el mercado (basándose en el intercambio) y el Estado (basándose en la redistribución)".

El Trabajador Social no debe adherirse al típico manejo político, debe crear la Política Social y controlar su pertinencia, pero el Estado es el que decide si se implementa la Política Social, es así como "el Trabajo Social tiene una doble función: de un lado, representa un trabajo dirigido a la protección de las personas más necesitadas y del otro, se trata de una actividad que tiende a favorecer una mejor adaptación de las personas, familias y grupos en el medio social en el que vive tratando de evitar, en lo posible, dificultades de convivencia.

Los responsables del Trabajo Social deben aceptar dos hechos, primero, que las demandas de servicios que reciben están más relacionadas con los fracasos que con los éxitos de la

Política Social, con interdependencia del tipo de sociedad en la que trabajen y segundo, que cubren una importante función de control social".

El Trabajo Social debe dar prioridad a lo social, pero procurando combinar la creación de las políticas sociales con las políticas públicas, económicas, gubernamentales, etc., además debe potenciar el Capital Humano, asignar recursos apropiados y ser artífices de verdaderos cambios combinando el desarrollo económico con el desarrollo social. Además desde la especificidad de la profesión, debe explicar e intervenir la realidad social con el propósito de transformarla, asumiendo un carácter inminentemente interdisciplinario, lo que lo ubica como una profesión compleja, cuyo propósito fundamental se orienta a la comprensión y análisis de la realidad social para incidir, orientar y potenciar los procesos sociales en la búsqueda del desarrollo social y humano, la construcción de la democracia y la equidad.

El contexto no sólo mundial sino nacional, regional, municipal establece la necesidad de formar profesionales en "condiciones de comprender y generar respuestas a los problemas de la sociedad, aportando en el mejoramiento de la calidad de vida y a la superación de los obstáculos al desarrollo social. El Trabajador Social debe formar para el ejercicio pleno de la ciudadanía con sentido crítico, responsabilidad y respeto por la diversidad. Implica el desarrollo de la capacidad para participar con poder de decisión, responsabilidad y compromiso en la vida personal y social y capacidad para el ejercicio de los derechos humanos en el marco de los principios de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Apropiar y desarrollar prácticas de respeto, reconocimiento, cooperación, solidaridad y responsabilidad, sustentadoras del que hacer profesional. Dominar teorías y metodologías que permitan explicar, interpretar, comprender e interactuar con los problemas de la sociedad en los ámbitos cultural, económico, social y político. Potenciar el desarrollo de diferentes formas de expresión (oral, escrita, visual) con énfasis en el desarrollo de la capacidad de escucha, en la expresión oral, en la producción escrita de saberes que atienda las necesidades comunicacionales del quehacer profesional".

Es así como el Trabajador Social se convierte en un gestor social, para gerenciar los cambios requeridos por el Estado; para cualquier profesional de las Ciencias Sociales el hablar de gerencia debe significar el tomar un instrumento para el diseño e implementación de Políticas Sociales con el fin de dar una solución a necesidades reales de la población y por tanto dar respuesta al desafío de los grandes déficits sociales.³

2. ¿Cuáles son las direcciones de trabajo avanzadas en Gerencia Social?

En general, la Gerencia Social se concibe como un instrumento tecnológico para el diseño, implementación y evaluación de las políticas sociales, expresadas a través del desarrollo de programas y proyectos. Constituye una estrategia del Estado, tanto en su forma de aparato administrativo como de máxima expresión de la ciudadanía; y en su visión administrativa con el enfoque institucional enmarcada en el logro de la eficiencia, la eficacia e impacto de la gestión para el logro de resultados sinérgicos a nivel social.

Por último, la Gerencia Social le permite al Trabajador Social cumplir con uno de los papeles que asume ante la sociedad, o sea integrar principios, prácticas y técnicas que a futuro le permiten mediante su aplicación, producir cambios significativos en al menos una condición

³ Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos35/trabajo-social/trabajo-social.shtml> 12 de enero 2009.

de bienestar en la población objetivo o la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos.

3. ¿Cuáles son los aspectos centrales a considerar en el análisis sistemático del medio ambiente gerencial?

El entorno en que se desarrolla la acción gerencial, políticas y programas ejecutándose, necesidades de la población.

4. ¿A qué se refiere el estilo gerencial adaptativo?

La gerencia de las políticas, programas, y proyectos sociales tiene complejidades que obligan a adaptar los marcos de referencia y los instrumentos gerenciales que vienen de los ámbitos privados y públicos. Cuando los problemas son adaptativos, no pueden tratarse con soluciones técnicas, sino que requieren adaptar las herramientas gerenciales a las circunstancias del entorno.

Lo adaptativo de la gerencia social esta referido a generar participación, reflexión y aprendizaje en la implementación de políticas, programas y proyectos sociales.

5. ¿Describa cuáles son las ventajas de un abordaje integral de intervención en reemplazo del clásico abordaje sectorial en la formulación e implementación de programas y políticas sociales?

Dentro de las principales ventajas puede mencionarse, la generación de valor público, logrando con ello la satisfacción de la población. La continuidad de las políticas, programas y proyectos sociales, en la medida que la población se apropie de ellos.

Otra ventaja es que se logra consolidar las distintas visiones, respecto a un problema social determinado.

6. ¿Qué capacidades son importantes desarrollar para una gerencia interorganizacional efectiva en la implementación de programas y políticas sociales?

El esquema a continuación fue tomado de: Alza Barco, C. *La Generación de Capacidades a Través del Control Social. El caso del Sistema Distrital de Vigilancia de la Calidad del Agua en el Distrito de Villa El Salvador (Perú 2002–2003)*. Pág. 27. En línea:

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

Funciones gerenciales



Fuente: Cortazar, 2005

7. Escriba un ensayo de dos páginas sobre el rol del Trabajador Social en los procesos de descentralización con miras al desarrollo social del país.

Facilitar a sus estudiantes criterios básicos para elaborar un ensayo. Considerar en el ensayo aspectos como:

- Sujetos sociales
- Actores del proceso de descentralización
- Espacios de intervención para el trabajador social
- Metodologías de intervención para el trabajo social en la descentralización
- Resultados esperados y obtenidos

Cambios o innovaciones visibles en la acción el trabajo social a partir del proceso de descentralización⁴

ANTES	AHORA
Predominio de espacios tradicionales de actuación centralizados, sectoriales, dependientes, con bajo poder de decisión y énfasis ejecutor	Nuevos espacios de actuación profesional, descentralizado.
Su participación en la formulación de políticas públicas solo podía hacerla desde el Estado.	Puede participar de la formulación de políticas desde múltiples instancias de la sociedad civil y estado.
La conducción de programas y proyectos sociales desde los órganos del estado era absolutamente sectorial.	La intervención social, exige coordinación y articulación intersectorial.
Sus funciones, metodologías e instrumentos solo eran aplicados a lo social.	Sus funciones, metodologías e instrumentos, recreados, son útiles a todo el proceso, pues responden bien a sus objetivos.
Actores tradicionales (casos, grupos, comunidades) o bien personas, familia, organizaciones.	Hay diversificación de sujetos/actores: a nivel de estado y sociedad civil.
Énfasis en el desarrollo de capital humano. Desarrollo de capital social, principalmente entendido como fortalecimiento organizacional.	Énfasis en capital humano y social. Cobra importancia el factor relacional, la interacción de grupos, la acción en red, la articulación y la conectividad para relaciones de complementariedad.
La participación, la equidad y la inclusión son criterios marginales de la gestión pública.	La participación, la equidad y la inclusión son objetivos del proceso. Como tales criterios transversales para la gestión económica y social.
Con las municipalidades el rol tradicional del trabajador social, se situaba en el interno municipal, solo en su relación con trabajadores, o bien en algún servicio específico.	Con las municipalidades, se abre nuevos espacios potenciales de acción profesional: en el interno municipal, en ese espacio local, en la relación estado sociedad civil. Como gestora de programas sociales, pero también como facilitadora de procesos de transferencia, en tareas de capacitación, en promoción y facilitación de la gestión participativa.

4 Tomado de: Salcedo Lobaton, E. *El proceso de descentralización en el país: nuevos espacios para la innovación del T. S.* En línea: www.celats.org/Innovacion-ts.ppt



A continuación se le presentan unas reflexiones finales, examínelas y escriba su respuesta en su texto paralelo.

1. ¿En qué puede ayudarme esto que he aprendido?
2. ¿Qué significa esto aprendido para mí?
3. ¿A qué me motiva lo aprendido?