

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS

ESTILO GERENCIAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN EL
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA: PRINCIPALES RETOS

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

DAVID HUAMÁN SIFUENTES

Asesor:

VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES

Cajamarca, Perú

Octubre del 2013

COPYRIGHT © 2013 by
DAVID HUAMÁN SIFUENTES
Todos los derechos reservados

AGRADECIMIENTO

La presente tesis, ha sido posible gracias a la colaboración de los funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional de Cajamarca específicamente de la Gerencia Regional de Desarrollo Social-GRDS, por ellos un especial agradecimiento.

A:

Mis padres y sobrino, que me incentivan y
promueven mi superación personal y
profesional.

La ciencia también puede ser usada para recuperar el Derecho
a pensar libremente, a pensar que somos libres todavía,
que podemos cambiar nuestras condiciones de vida, que podemos
cambiar la distribución desigual de la riqueza y el poder.

- Luis Coraggio

CONTENIDO

Ítem	Página
AGRADECIMIENTOS.....	x
LISTA DE ABREVIACIONES.....	xii
GLOSARIO.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA METODOLOGÍA.....	3
I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.3 Justificación del Estudio.....	6
1.4 Limitaciones.....	7
II. OBJETIVOS.....	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
III. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1 Antecedentes del Problema.....	8
3.2 Bases teóricas.....	11
a. Paradigma relacionado con el Objeto de Estudio.....	11
b. Teorías que fundamenta el objeto de Estudio.....	12
3.3 Definición de términos básicos.....	18
IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	20
4.1 Identificación de variables.....	20
4.2 Marco Operacional.....	21
V. METODOLOGÍA.....	23
5.1 Diseño de Investigación.....	23
5.2 Tipo de Investigación.....	23
5.3 Objeto de Estudio.....	24
5.4 Unidad de Análisis o Sujetos de Estudios.....	24
5.5 Unidades de Observación o Sujetos de Observación.....	24
5.6 Población y Muestra.....	24
5.7 Método.....	25
5.8 Técnicas de recolección de datos.....	28

5.9 Técnicas de procesamiento de datos.....	28
5.10 Técnicas de análisis e interpretación de datos.....	29
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS CONTEXTUAL DE LA GERENCIA PÚBLICA Y POLÍTICAS SOCIALES.....	30
2.1 Contexto de la Gerencia Pública.....	30
2.1.1 Génesis de la gerencia pública.....	32
2.1.2 Características de la gerencia pública.....	33
2.2 Políticas Sociales.....	34
2.2.1 Política Social del Estado de Bienestar.....	35
2.2.2 Política social del Estado Neoliberal.....	36
2.2.3 El Ajuste Estructural y las Políticas Sociales en el Perú.....	39
2.3 Fundamento legal de la gerencia de las políticas sociales.....	44
CAPÍTULO 3. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL.....	49
3.1 Edad y Nivel Educativo de funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social.....	49
a. Edad.....	49
b. Nivel Educativo.....	50
3.2 Características económicas de funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social.....	51
a. Ingresos.....	51
b. Modalidad Ocupacional.....	52
3.3 Tiempo de permanencia de los funcionarios y servidores en la Gerencia Regional de Desarrollo Social.....	53
CAPÍTULO IV. ESTILO GERENCIAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA.....	55
4.1 Elementos que caracterizan el estilo gerencial de las políticas sociales.....	55
A. Enfoque teórico metodológico de las políticas sociales en la Gerencia Regional de Desarrollo Social.....	55
1. Percepción de los funcionarios y servidores sobre la gerencia social.....	58
2. Percepción de los funcionarios y servidores sobre la política social.....	59
3. Percepción de los funcionarios y servidores sobre el marco legal.....	60
4. Sector social y zona de intervención priorizada.....	62
5. Percepción de los funcionarios y servidores sobre la ejecución de las políticas sociales.....	64
B. Estructura organizacional de Gerencia Regional de desarrollo Social.....	65

1. Tipo de Organización.....	66
2. Tipo de planificación.....	68
3. Estilo de liderazgo de los gerentes.....	71
4. Evaluación y control de funcionarios y servidores.....	75
5. Principales problemas en la administración.....	79
6. Principios Éticos.....	80
C. Nivel de participación en la Gerencia Regional de Desarrollo Social.....	83
CAPÍTULO 5. RETOS GERENCIALES DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA.....	88
A. Cambio de enfoques teórico metodológicos.....	88
B. Cambio del aspecto organizacional.....	91
C. Mejoramiento del nivel de participación ciudadana.....	93
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
APÉNDICES.....	108
ANEXOS	132

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura	Página
1. Perfil de los funcionarios y servidores de la GRDS.....	54
2. Enfoque teórico, según percepción de funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca.....	55
3. Enfoque metodológico según percepción de funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca.....	57
4. Estilo gerencial de las políticas sociales en la Gerencia Regional de Desarrollo Social.....	87
5. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción sobre el impacto de las políticas sociales.....	89
6. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción sobre los cambios en los enfoques de la gerencia.....	90
7. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción sobre acciones para ejecutar cambios en el enfoque de las políticas sociales.....	91
8. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción sobre los factores negativos del aspecto organizacional.....	92
9. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción de implementación de principales cambios en la GRDS.....	93
10. Retos gerenciales de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca.....	99

Tablas

1. Población del estudio según áreas de la Gerencia Regional de Desarrollo Social en el Gobierno Regional de Cajamarca.....	25
2. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según grupos de edad.....	50
3. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según nivel educativo.....	51
4. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según ingresos.....	52
5. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según modalidad ocupacional.....	52
6. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según tiempo de permanencia.....	53
7. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción de las formas de gerenciar.....	58

8. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción de la gerencia social.....	59
9. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción de política social.....	60
10. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción del marco legal.....	61
11. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, según percepción del nivel de cumplimiento del marco legal..	62
12. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según sector social priorizado.....	63
13. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según zona priorizada.....	64
14. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción de ejecución de las políticas sociales.....	65
15. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción del tipo de organización.....	67
16. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según tipo de trabajo.....	68
17. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción del tipo de planificación.....	69
18. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según impacto de las acciones.....	70
19. Funcionarios y servidores de la gerencia regional de desarrollo social de Cajamarca, según la articulación de las acciones con el PDRC.....	71
20. Funcionarios y servidores de la gerencia regional de desarrollo social, según tipo de gerente.....	72
21. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según toma de decisiones.....	73
22. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según tipo de ideología.....	74
23. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según influencia de ideología.....	75
24. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según evaluación de labores.....	76
25. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según forma de evaluación.....	76
26. Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según forma de ordenar el cumplimiento de funciones.....	77
27. Funcionarios y servidores 1 de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción de desempeño.....	78

28.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepción de problemas administrativos.....	79
29.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según puntualidad en acudir a su centro de labor.....	80
30.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según cumplimiento de funciones.....	81
31.Funcionarios y servidores de la gerencia regional de desarrollo social de Cajamarca, según nivel de solidaridad.....	82
32.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepciones sobre el personal.....	83
33.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.....	84
34.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según nivel de participación de la población en la toma de decisiones.....	85
35.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepciones sobre la importancia de informar a la población.....	86
36.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepciones de la participación ciudadana en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas sociales.....	94
37.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepciones sobre la importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones.....	95
38.Funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca, según percepciones sobre el impacto de la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gerencia.....	96

LISTA DE ABREVIACIONES

ALC:	América Latina y el Caribe
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
CLAD:	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CGR:	Controlaría General de la República.
CIAS:	Comisión Interministerial de Asuntos Sociales.
EPG-UNC:	Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.
GRDS:	Gerencia Regional de Desarrollo Social.
GRC:	Gobierno Regional de Cajamarca.
NGP:	Nueva Gerencia Pública.
MEF:	Ministerio de Economía y Finanzas.
PPSS:	Programas Sociales.
PDRC:	Plan de Desarrollo Regional Concertado.
RPS:	Red de Protección Social

GLOSARIO

Gerencia social. Es el proceso de dirigir a las organizaciones o instituciones públicas hacia una mejor comprensión de las realidades en las cuales intervienen por medio del diseño y la ejecución de políticas orientados principalmente a mejorar las condiciones de vida de los sectores pobres o excluidos, cogestionando de manera intersectorial o interinstitucional

Nueva gerencia pública. Es una corriente gestada en la década de 1970 por los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia.

Política social. Campo de acción pública donde múltiples actores, sociales, económicos y políticos plantean sus intereses, dirimen sus conflictos, deciden sobre el uso de los recursos públicos dentro de las reglas democráticas y atendiendo a criterios sistemáticos y de solidaridad, definiendo políticas integrales que superan la necesidad del asistencialismo al promover un desarrollo integrador autosostenido

RESUMEN

En la presente investigación se describe cómo se expresa el estilo gerencial de las políticas sociales en el actual Gobierno Regional de Cajamarca (2011) y cuáles son los principales retos que debe enfrentar, específicamente la investigación tomó como objeto de estudio la Gerencia Regional de Desarrollo Social GRDS.

En el estudio se demuestra que el estilo gerencial de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca es predominantemente paternalista, situación que se caracteriza por una administración fragmentada, orientada según enfoques impuestos y copiados, que no promueven la participación amplia y activa de la población en la toma de decisiones. Los elementos que caracterizan el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, son enfoques teóricos metodológicos que buscan impactos inmediatos y cortoplacistas focalizados en sectores sociales pobres; una estructura organizacional vertical, incumplimiento de funciones, desarticulación con los planes, toma de decisiones que no trascienden, trabajo sectorializado - individualista; y, en cuanto al nivel de participación, existe una limitada participación tanto de los trabajadores como de la población en la toma de decisiones, limitada información y transparencia a la población.

INTRODUCCIÓN

El estudio sobre “Estilo Gerencial de las Políticas Sociales a Nivel de Gobierno Regional de Cajamarca”, se realizó considerando elementos que caracterizan el estilo gerencial como: enfoques teóricos metodológicos, aspecto organizacional y la participación ciudadana.

En la construcción y sistematización del estudio se utilizó el método dialéctico, el que permitió utilizar dos perspectivas de investigación social; la primera sobre la perspectiva distributiva, cuya técnica es la encuesta estadística, permitiendo conocer y describir: edad, nivel educativo, ingresos, percepciones sobre la gestión de las políticas sociales, tiempo de permanencia en la institución, experiencias significativas con la políticas sociales; generando la producción primaria de datos de funcionarios y servidores; y también permitió controlar la redundancia de los datos obtenidos. La segunda sobre la perspectiva estructural, cuya aplicación técnica son las entrevistas, las cuales posibilitaron conocer las opiniones de los funcionarios sobre los estilos gerenciales de las políticas sociales, tipo de toma de decisiones, tipo de organización, tipo de relaciones internas y externas, tipo de enfoques teóricos metodológicos, tipo de planificación. Y como complemento, en el recojo de datos se realizó la revisión bibliográfica y hemerográfica, cuya técnica permitió obtener información sobre el marco legal de los estilos gerenciales de las políticas sociales, los presupuestos destinados a cada sector, el número de acciones realizadas, identificar el tipo de políticas sociales y programas sociales que se vienen implementando y las metodologías establecidas.

La estructura de la investigación está conformada por cinco capítulos. En el Capítulo I se presenta el Problema de Investigación y Metodología. En el Capítulo II se describe, analiza e interpreta la Gerencia Pública y las Políticas Sociales, para entender el marco contextual y las razones del cómo funcionan los estilos gerenciales de las políticas sociales. En el Capítulo III se describen, analizan e interpretan el perfil de los funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, lo que permitió describir las características comunes, esenciales y las regularidades que presentan. En el Capítulo IV se describe, analiza e interpreta el Estilo Gerencial de las Políticas Sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, capítulo que permitió conocer las percepciones de los trabajadores sobre los enfoques teóricos metodológicos, el aspecto organizacional y el nivel de participación en la GRDS. En el Capítulo V se describe, analiza e interpreta los principales retos gerenciales de las políticas sociales en el

Gobierno Regional, permitiendo conocer los principales retos en cuanto a la restructuración de enfoques y métodos, aspecto organizacional y del incremento de la participación. Y, finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del estudio fueron: la coordinación de entrevistas los funcionarios y el acceso a la información oficial.

Finalmente, agradezco a mi asesor el Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes que orientó la concretización del presente estudio.

El autor

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA METODOLOGÍA

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En el actual contexto, la globalización e integración de los mercados está generando profundos procesos de cambios técnicos, económicos, sociales y políticos que transforman las sociedades. Estas transformaciones exigen a la administración del aparato estatal un nuevo conocimiento gerencial que oriente hacia el éxito de la gobernabilidad; al respecto Romero sostiene:

...las instituciones [públicas] y sus directivos deben enfrentar la desviación producida por una estandarización de los procesos, las estructuras y los recursos gerenciales, basada en la racionalidad instrumental y en la búsqueda desmedida del lucro personal de los directivos generalmente asociada a la subcultura de la corrupción. Para que se produzca el cambio profundo de tal racionalidad, deben realizarse transformaciones de la gestión pública; lo cual requiere nuevos conocimientos técnicos, económicos, políticos y éticos. (Romero 2006, 50)

Ya que, de no producirse la transformación de los actuales estilos gerenciales en el aparato estatal que exige el actual sistema, se seguirá generando la provocación de consecuencias sociales negativas, como el incremento del desempleo, la pobreza y la desigualdad principalmente en los países del tercer mundo como el caso del Perú, es por ello que Touraine sostiene:

La dominación del sistema económico y financiero global aumenta las desigualdades, heterogeneidad de las sociedades, la exclusión...en el corazón de la sociedad de la información, los consumidores dependen de la organización de la atención médica, la educación y la información, y están sometidos a su lógica instrumental de esos sistemas de producción y gestión. (Touraine 1997, 257)

En el actual sistema neoliberal, las políticas sociales se gerencian como una necesidad para mantener el equilibrio social garantizando así, la vigencia de dicho sistema y permitiendo el avance económico; es así que en, “América Latina [en

particular el Perú] el Estado ha sido reducido y las incipientes políticas sociales...han dado paso a un nuevo paradigma de políticas sociales emergentes...que han focalizado la ayuda social a los sectores de extrema pobreza” (Fernández y Burgos 2000, 152). Por lo cual, en este contexto se han ido conformando en sectores pobres la limitación sólo a obtener beneficios inmediatos, debido a técnicas y métodos gerenciales como la sectorialización y focalización que utilizan las políticas sociales y sus herramientas los programas sociales, “El Estado los limita o inmoviliza a través de enfoques y prácticas asistencialistas, que gastaron y no invirtieron, que instrumentalizaron políticamente a los pobres y fragmentaron los recursos en más de un centenar de programas dispersos” (MINDES 2006, 13). Y, por otro lado, debido a la incapacidad del gobierno a nivel central, regional y local que gerencias políticas y programas sociales diversificados: “La debilidad de los organismos estatales que implementan los programas sociales se complica porque en muchos casos existe una gama de organismos que entrecruzan sus funciones, siendo la coordinación entre ellos bastante débil” (Franke 2001, 20). Es así que la política social del Estado Peruano según la Contraloría General de la República (2008, 16-21) presenta los siguientes problemas centrales: límites y dificultades para el establecimiento de objetivos y metas comunes a nivel del conjunto de los programas sociales; criterios inadecuados de nivel y asignación presupuestal; necesidad de consolidar la autoridad responsable de la gestión social integrada; problemas de gestión en la política social y; insuficiencias en el monitoreo y evaluación.

Y, según el aspecto legal Art. 29° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 tiene como función específica sectorial de la Gerencia de Desarrollo Social le corresponde ejercer las funciones específicas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación, deportes, salud, vivienda, trabajo, promoción del empleo, pequeña y microempresa, población, saneamiento, desarrollo social e igualdad de oportunidades. Además, en el Art. 45° tiene funciones normativas y reguladoras, de planeamiento y administrativas y ejecutoras; lo cual ampara legalmente lograr la eficiencia, eficacia y efectividad de la gerencia de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca. Asimismo, la Ley de Bases de la Descentralización N° 27783, a fin de promover el desarrollo y autonomía en las regiones del país presenta como objetivos sociales: a) Educación y capacitación orientadas a forjar un capital humano, la competitividad nacional e internacional; b)

Participación ciudadana en todas sus formas de organización y control social; c) Incorporar la participación de las comunidades campesinas y nativas, reconociendo la interculturalidad, y superando toda clase de exclusión y discriminación; d) Promover el desarrollo humano y la mejora progresiva y sostenida de las condiciones de vida de la población para la superación de la pobreza. También como objetivos a nivel administrativo presenta: a) Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos; b) Simplificación de trámites en las dependencias públicas nacionales, regionales y locales; c) Asignación de competencias que evite la innecesaria duplicidad de funciones y recursos, y la elusión de responsabilidades en la prestación de los servicios. Sin embargo, pese a todo el amparo legal vigente, la gerencia de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca expresa debilidades, ya que la Región Cajamarca presenta indicadores sociales (INEI-2012) no favorables que limitan el desarrollo sostenible e integral, como la incidencia de la pobreza total es de 54,2%, la incidencia de la pobreza extrema es de 24%, con una tasa de analfabetismo de 14,1%, población que no tiene ningún seguro de salud de 55,7%; porcentaje de viviendas por material predominante en las paredes exteriores adobe o tapia 76,8%, hogares por tipo de abastecimiento de agua río, acequia, manantial o similar 20,1%, hogares por tipo de servicio higiénico pozo séptico 37,6%, tasa de desnutrición crónica de niños (as) 37,6%. Dichos indicadores expresan deficiencia en el actual estilo gerencial de las políticas sociales del Gobierno Regional de Cajamarca, que se caracteriza por una, “rutinización del trabajo, modelos piramidales y jerárquicos para la toma de decisiones” (Bobadilla 2004, 113). Otro factor limitante de la gerencia de políticas sociales es, “la muy alta rotación de funcionarios a cargo de esta materia. Son personas a quienes ha costado entrenar en los aspectos de política social que es cada vez más compleja y que requiere, en consecuencia, personal de alta calificación” (Gonzales, 2008, p. 157). También la gerencia de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca están dirigidas bajo enfoques de oferta “es decir, sus actividades se orientan a brindar productos o servicios que en escasas ocasiones han sido consultados a la población que los recibe y cuyo contenido, en consecuencia, no corresponde a lo que ésta demanda” (Gonzales, 2008, p. 159), generando así la reducción y desaparición de la participación en la toma de decisiones de la población; implicando realizar cambios en la forma de gerenciar el desarrollo social.

Finalmente, a partir de las consideraciones antes mencionadas, la presente investigación describe cómo se expresa el estilo gerencial de las políticas sociales en el actual Gobierno Regional de Cajamarca (2011) y cuáles son los principales retos que debe enfrentar, para diseñar políticas sostenibles, integrales e integradoras.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 ¿Cómo se expresa el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca?

1.3 Justificación del estudio

El interés por investigar el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, surgió por conocer las acciones que realizan para afrontar los problemas sociales de la Región Cajamarca, y frente a ello identificar los retos que se debe asumir para mejorar y/o reestructurar el sentido y contenido de las políticas sociales.

Asimismo, el estudio se justifica en el siguiente argumento;

Un criterio decisivo para la elección del objeto es ocuparse de lo esencial [la estructura y dirección de la gerencia de políticas sociales]...lo esencial puede ser comprendido a través de fenómenos que aparentemente no tienen gran significación, pero en los cuales la esencia aparece de un modo más completo...[también la elección del objeto] es determinada según la gravedad [al evidenciar en la realidad la ineficiencia de las políticas sociales en la atención y solución de los problemas y necesidades de la población] y por la relevancia del objeto [es relevante ya que permitirá conocer las implicancias locales, nacionales y globales de la gerencia de las políticas sociales; así como conocer los retos que debería cumplir la gerencia de las políticas sociales en el nuevo siglo]. (Adorno 1996, 34-35)

Finalmente, la investigación se justifica, porque, servirá de referencia teórica a futuros investigadores para profundizar y precisar el tema de gerencia y políticas sociales.

1.4 Limitaciones

El estudio presentó limitaciones con respecto al acceso de cierta información específica que maneja el Gobierno Regional relacionado a políticas sociales, y también en la coordinación de entrevistas con los gerentes y/o funcionarios que están a cargo de la Gerencia Regional de Desarrollo Social.

También, es pertinente señalar que el presente estudio presentó limitaciones de factor económicos (dinero presupuestado para la investigación), políticos (intereses partidarios, por parte del actual gobierno de turno) y sociales ya que es necesario recalcar la dinamicidad constante de la sociedad que influyó en la ejecución de la investigación.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- a. Caracterizar el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca.

2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar los elementos que caracterizan el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional.
- b. Plantear posibilidades de reestructurar los enfoques teórico-metodológicos para redefinir el rol gerencial de políticas sociales a nivel del Gobierno Regional.
- c. Plantear posibilidades de reestructurar el aspecto organizacional de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional.
- d. Plantear posibilidades de incrementar la participación en cantidad y calidad de los beneficiarios en los espacios de decisión pública de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes del Problema

El estilo de gerenciar las políticas sociales que se viene dando, está mostrando varios indicadores de ineficiencia e ineffectividad, “el campo de la gerencia está en profunda crisis y es por ello que hablamos de un cambio de paradigma, lo que implica un cuestionamiento de todo el modo de pensar del problema, con todos sus subcomponentes incluidos: principios, hipótesis, cuerpos teóricos, tecnologías básicas” (Kliksberg 2002, 5). Ya que no están cumpliendo sus objetivos programados, presentan débil planificación y débil cultura organizacional lo que conlleva a no atender y solucionar los problemas y necesidades sociales, por lo cual se requiere repensar las formas de orientar las políticas sociales, son así que en el debate académico encontramos ideas relacionadas con el tema:

No hay ninguna razón para pensar que en el sector público no pueda haber gerencia de la mejor calidad. La excelencia gerencial tiene que ver [...] con los modelos organizacionales, con las tecnologías utilizadas y con el tipo de entrenamiento de los gerentes, los cuales no son patrimonio de nadie [...] se requiere, junto a los avances tecnológicos, rescatar la noción de servicio público con sus consiguientes implicaciones en términos de honestidad en la función (Kliksberg 2002, 80).

La gerencia como acción social debe dotarse de sentido humano. Se debe dedicar a la dirección de los asuntos del estado con una visión integral para el manejo adecuado de su macroestructura administrativa y la ejecución de políticas públicas que respondan a las demandas sociales. Debe explicar y predecir la problemática de eficacia, eficiencia y efectividad. Debe comprometerse con una praxis que contemple los siguientes elementos: “ética en el ejercicio del gobierno, educación para la participación ciudadana, la relación del Estado con la sociedad civil y la estructura legal y la legitimidad del ejercicio del poder” (Romero 2006, 69).

Por otro lado, encontramos que la gerencia de políticas sociales en nuestro medio implementadas desde el Gobierno de Alberto Fujimori (abril de 1992) han adoptado la concepción de orientarlas a aliviar los problemas y necesidades de sectores pobres, considerando a su situación como una medida de emergencia que afecta coyunturalmente, cuando el problema es masivo, estructural y de largo plazo;

Las políticas sociales focalizadas y descentralizadas, diseñadas para atender las emergencias al menor costo posible y cuya insuficiencia es evidente, incluso para sustentar la mera gobernabilidad formal de un sistema excluyente...aparecen como programas o proyectos sectoriales, focalizados hacia determinados perfiles demo-socio-culturales,... su inadecuación ante la masividad de los problemas y, finalmente, su tendencia ha institucionalizar y estigmatizar la indigencia y la pobreza como estado natural, pretendiendo meramente aliviarlo. (Coraggio 2004, 207-211-311-312)

Dichas políticas sociales han sido impuestas en América Latina, por lo cual éstas no responden a las condiciones reales y objetivas de las sociedades latinoamericanas:

Las políticas sociales que se han venido dando en América latina...en la mayoría de casos han correspondido a un estilo paternalista de hacer política y a una intencionalidad de legitimación de los diferentes gobiernos, cayendo en el despilfarro de recursos fiscales y la ineficiencia en la prestación de servicios... reduciendo el concepto de políticas sociales, a sólo aquellas acciones asistenciales que el Estado está asumiendo para amortiguar el impacto social de las reestructuraciones de la economía y del Estado...son simples paliativos

cuando el poblador carece de empleo y de servicios sociales que garanticen su bienestar social. (Burgos y Bayona 2000, 180-181)

Los estilos de gerenciar las políticas sociales en el Perú han pasado por diferentes etapas y diversas características:

En la década de los cincuenta y sesenta la política social aparecía como un sub producto de la política económica [es decir se derivaron en las políticas económicas]... en los setenta eran vistas como complementarias, en los años ochenta lo social se desvincula en términos relativos de lo económico. (Parodi 1999, 27)

En la década de los noventa las políticas sociales, se vieron trastocadas por el contexto de crisis, el conjunto de medidas de reestructuración de economía y del Estado, así como la difusión de nuevos paradigmas en políticas sociales:

El ascenso de Alberto Fujimori a la presidencia de la república en 1990 significó la aplicación del Neo-liberalismo como modelo de desarrollo...la política social en el Perú cambió de una concepción universalista ha pasado a focalizar la inversión social...reduciendo la política social a simples ayudas benéficas focalizadas en los sectores de extrema pobreza. Han eliminado los derechos sociales del ciudadano, convirtiéndolo en un simple consumidor. (Burgos y Bayona2000, 184-186-189)

Es así, que recibimos al siglo XXI con sectores populares subordinados al asistencialismo; los servicios sociales son utilizados como herramientas de clientelismo político y los programas sociales poco eficaces y eficientes, distantes de lo que la gente quiere y no adaptados a las particularidades de los pueblos:

Las políticas sociales han sido decididas a puertas cerradas e implementadas a puertas cerradas, y los programas sociales han sido entregados y no, producto de una colaboración entre el estado, las comunidades y las familias... En el Perú actual las políticas sociales están fraccionadas... en muchos casos existe una gama de organismos que entrecruzan sus funciones. No existe una efectiva coordinación interinstitucional. (Francke 2001, 20-28-29)

En la actualidad, el Estado está reflexionando sobre el impacto destructivo que han tenido y vienen teniendo las políticas sociales emergentes, sin embargo, no hace ningún cambio estructural en la orientación de las políticas sociales, los argumentos se quedan en el campo discursivo:

Luego de nuestra experiencia en la gestión de los programas sociales... la opción ética por los pobres no se expresa sólo en la cantidad de recursos públicos que se puedan destinar para aliviarla, sino en la calidad de la inversión y muy particularmente su nivel de aporte al desarrollo de capacidades humanas

que posibilitarán superar la pobreza, las inequidades y la exclusión... (MINDES, 2006, pp. 12-40).

En cuanto a la gestión de las políticas sociales en nuestro país la Contraloría General de la República (2008, 19-21), identifica que existen problemas de gestión en la política social afirmando que la mala gestión de la política social y los programas sociales es el problema central. El Plan de Reforma de Programas Sociales pone especial énfasis en mejorar los aspectos de gestión. Entre los diversos problemas de gestión que cabe destacar se encuentran los de mala focalización, que determinan problemas de sub-cobertura (los programas no llegan a los supuestos beneficiarios) y de filtración (los programas llegan a los que no los necesitan). Dichos problemas se deben a la limitada información objetiva, débil coordinación con los actores de la sociedad civil, reducida participación de los involucrados o beneficiarios y carencia de mecanismos de monitoreo y evaluación sistemáticos y permanentes.

Además, a partir de la revisión bibliográfica encontramos estudios específicos de las políticas sociales en la ciudad de Cajamarca, quienes sostienen que las autoridades encargadas de administrar las políticas sociales en Cajamarca, administran por sentido común y no por un conocimiento técnico, son muy bajos los indicadores donde se priorice la participación de la población en la toma de decisiones, ya que;

La falta de iniciativa y conocimiento de las autoridades no brindan los espacios y los medios adecuados que permitan tomar acuerdos o toma de decisiones consensuados...la consideración y valoración de la participación...depende más del tipo de gobierno y de personas que están en el poder que del cumplimiento de las normas legales que promueven la participación (Huamán 2009, 84-85).

3.2 Bases teóricas

a. Paradigma Relacionado con el Objeto de Estudio

La investigación se realizó según el paradigma crítico dialéctico¹, ya que el objetivo que plantea la dialéctica materialista es de explicar científicamente la

¹ En la clasificación de paradigmas de las ciencias sociales, es considerado como un paradigma teórico metodológico, por lo que “La dialéctica, al captar el movimiento mismo de la sociedad, de la cual toda forma adquirida no es más que una configuración transitoria”, “esta dialéctica... es esencialmente crítica y revolucionaria” (C. Marx, 1973a, t.I p. XXIV). Considera el proceso de investigación como dialéctico ya que existe: un continuo ir y venir de una etapa a otra, del nivel teórico al empírico, de lo abstracto a lo concreto, del análisis a la síntesis, de lo deductivo a lo inductivo, de lo cuantitativo a lo cualitativo. “(...) los cambios puramente cuantitativos se truecan en diferencias cualitativas” (C. Marx, 1973a, t.I p. 27)

realidad objetiva, revelar las leyes de su desarrollo. Pero esa explicación científica de la gerencia de políticas sociales en el Gobierno Regional es posible tan sólo mediante una “generalización de los resultados del proceso del conocimiento en desarrollo” (Kopnin 1966, 41). Es por ello, que este paradigma permitió realizar generalizaciones a partir de las características esenciales, comunes y regularidades de las características y acciones que se realizan en la gerencia de políticas sociales a nivel del Gobierno Regional.

En el proceso del estudio, se mantuvo relaciones dinámicas entre el sujeto investigador y el objeto investigado, permitiendo conocer directamente el modo de operar de la gerencia en el manejo de políticas sociales, como también las características esenciales y reales de la gerencia, y además las relaciones que se dan con el contexto.

b. Teorías que Fundamentan el Objeto de Estudio

1. Teoría General

La teoría general que fundamenta teórica y metodológicamente la investigación es el Marxismo y la Teoría crítica² por ser “una teoría que al mismo tiempo que aspira a una comprensión de la situación histórico-cultural de la sociedad, aspira, también a convertirse en fuerza transformadora en medio de las luchas y las contradicciones sociales” (Osorio 2007, 104). Dicha teoría permitió estudiar las características del estilo gerencial de las políticas sociales en un contexto histórico y a la vez proponer cambios de las tradicionales formas de acción de la gerencia de las políticas sociales.

Las organizaciones conceptuales, o sistematizaciones del conocimiento sobre el estilo gerencial de las políticas sociales se realizó en relación con el proceso cambiante de la vida social “La teoría crítica entiende que el conocimiento no es una simple reproducción conceptual de los datos objetivos de la realidad, sino su auténtica formación y constitución” (Osorio2007, 105). Además: “la teoría de la sociedad debe trascender las evidencias inmediatas en

² Esta teoría surge de la Escuela de Frankfurt (1923-1924), fruto de las elaboraciones de figuras tales como Horkheimer, Adorno, Marcuse, y Habermas. Su propuesta consistió en analizar la sociedad occidental capitalista, y proporcionar una teoría de la sociedad que posibilitara a la razón emancipadora generar las orientaciones para caminar hacia una sociedad buena, humana y racional. Ver al respecto para más información sobre el origen de la teoría crítica Gian Rusconi (1969) “Teoría Crítica de la Sociedad”.

busca del conocimiento, de su fundamento en la sociedad y preguntarse por qué los hombres [o los funcionarios que dirigen la gerencia de las políticas sociales] siguen desempeñando un rol [tradicional y de ineficiente desempeño en la orientación de las políticas sociales]” (Adorno 2001, 13).

El interés por conocer el estilo gerencial y los retos de las políticas sociales a nivel de Gobierno Regional específicamente en la GRDS, implicó estudiar acciones internas (que actividades y funciones desempeñan en el manejo de las políticas sociales) y externas (en su proyección y concretización en la realidad), sus relaciones internas (en la Gerencia de Desarrollo Social) y externas (con el Gobierno Local, Regional, Central u otras instituciones privadas); “La misión del conocimiento no consiste en sólo reproducir el objeto en el pensamiento, sino en descubrir sus leyes, conexiones y relaciones esenciales” (Kelle y Kobalzon 1975, 32). Por ello, se estudió la gerencia de las políticas sociales en el contexto directo en el que se desempeñan, sus interrelaciones y acciones que han venido caracterizando al manejo de las políticas sociales, su estructura, tipo de relaciones, sus tendencias hacia donde se orientan y retos que deberían de afrontar; ya que “La investigación debe apropiarse de todos los detalles del problema, analizar sus distintas formas de desarrollo y explorar sus vínculos internos. Una vez que se realice este trabajo, puede representarse adecuadamente al movimiento real” (Marx 1973, 27).

2. Teorías Específicas

Según Salcedo (2002, 45) las políticas sociales se construyen desde concepciones diferentes tales como:

- ✓ La política como compensación social: Propone una política social exclusivamente para atender la pobreza que se deriva de los programas de ajuste. Es una política selectiva, no universal. El propósito de esta política no es acabar con la pobreza, sino, solamente, aliviarla, atenderla hasta que el mercado reduzca los desajustes causados en una coyuntura dada (programas contra la pobreza, fondos de compensación, fondos de inversión social);

- ✓ Políticas con enfoque de gobernabilidad: Plantea medidas similares a las del anterior, pero justificándolas desde una perspectiva política. Se propone lograr la conformidad de los sectores pobres frente a un paquete de reformas. Definen mecanismos de compensación social que atenúen la oposición de los sectores más pobres. Programas asistenciales para sectores empobrecidos y marginados de los servicios públicos que deberían ser universales.
- ✓ Políticas de inversión en capital humano: Concibe a la política social como un derecho social. El Estado acepta la obligatoriedad jurídica e institucional de satisfacer las necesidades y carencias de su población (alimentación, educación, salud y vivienda...) Define una acción sistemática, estratégica y permanente de complementación a la dinámica del mercado. La política económica y social marchan en un solo sentido. No excluye, es universal. En esta concepción de política social se realizó la presente investigación, la cual permitió establecer los retos de la gerencia de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca.
- ✓ Políticas para la cohesión social: Buscan la integración social de los sectores excluidos económica y socialmente. Estas políticas observan tratamientos especiales a poblaciones vulnerables, discriminadas, buscando superar la inequidad y desigualdad (políticas inclusivas, de discriminación positiva).

Asimismo, Coraggio (2004, 85) clasifica a las políticas sociales en emergentes y políticas sociales integrales e integradoras, quien considera como políticas sociales emergentes aquellas políticas que son diseñadas para atender coyunturalmente a los problemas mediante la focalización a los sectores pobres lo cual ha ido generando la segmentación social y el asistencialismo. Y por otro lado, como políticas sociales integrales o integradoras, son consideradas aquellas políticas que pretenden buscar la integración de todos los programas sociales y a la vez el logro de la integración social, permitiendo así lograr políticas sostenibles que contribuyen al logro del desarrollo humano y la igualdad social. En base a esta clasificación de políticas sociales realizada por Coraggio se realizó la presente

investigación, ya que permitió establecer qué tipo de política social se viene ejecutando a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, a partir de la identificación si las políticas sociales están articuladas con la política económica, si las políticas sociales tienen una función redistributiva en la región, si son asistencialistas o promueven la generación de capacidades, si son entendidas las políticas sociales como un gasto o como una inversión, y finalmente analizar si el régimen político de turno entiende el desarrollo Social en función de lo que la región requiere o espera.

A partir del entendimiento de que las políticas sociales según Cohen y Franco (2005, 63) tienen tres funciones, a saber: la creación de capital humano, la compensación social y la contribución a la integración de los individuos en la sociedad. En la presente investigación establecemos tres estilos gerenciales que son: el estilo gerencial paternalista, el burocrático y la nueva gerencia pública. Primero: en cuanto al estilo gerencial paternalista, se caracteriza por que en dicho estilo prevalecen los intereses personales sobre las demandas de la organización y de la población, no hay vías de participación de los involucrados o beneficiarios en la toma de decisiones, expresándose en forma de gerenciar las políticas sociales mediante un “Estado que los limita o inmoviliza a los beneficiarios a través de enfoques y prácticas asistencialistas, que instrumentalizan políticamente a los pobres” (MINDES 2006, 13). También dicho estilo gerencial paternalista, “reduce el significado de la política social a simples ayudas benéficas focalizadas en los sectores de extrema pobreza lo cual está eliminado los derechos sociales del ciudadano, convirtiéndolo en un simple consumidor” (Burgos y Bayona 2000, 186); y en la investigación se realizó una reflexión crítica acerca del “elitismo como expresión de la racionalidad instrumental propio del estilo paternalista en la dirección las políticas sociales” (Romero 2006, 49). Segundo: en cuanto al paradigma burocrático según Kliksberg se le considera como aquel paradigma gerencial tradicional en el que se han educado las generaciones de las últimas décadas, en dicho modelo dominante, la idea básica es que gerenciar bien es modelar una organización siguiendo las líneas del modelo weberiano o de los fundadores de la Ciencia de la Administración, Taylor y Fayol, y sus continuadores modernos. De acuerdo a este paradigma, una buena organización es la que tiene un organigrama detallado, maximiza la división

del trabajo, planea detenidamente todas las funciones que la integran, cuenta con descripción de puestos, manuales de tareas, procedimientos, circuitos, etc. Max Weber sostiene que la burocracia está conformada por “trabajadores altamente calificados y capacitados profesionalmente por medio de un prolongado entrenamiento especializado..., sin el cual gravitaría sobre nosotros el peligro de una terrible corrupción o de una mediocridad vulgar” (Weber 1998, 1069). Dicho estilo gerencial permitió analizar la división del trabajo, jerarquía, reglas y reglamentos, formalización de las comunicaciones, competencia técnica y procedimiento técnicos de la gerencia de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca. Sin embargo, en contextos de cambio permanente como el presente, una recomendación elemental es maximizar la flexibilidad de la organización a fin de dotarla de las mejores condiciones de adaptabilidad. Si se pone el énfasis en estructuras fijas, permanentes, rígidas, se está yendo en el sentido opuesto. La capacidad de reaccionar ante situaciones cambiantes va a disminuir seriamente. Y finalmente, en cuanto al último estilo gerencial que se está impulsando recientemente es la nueva gerencia pública, representada por Bernardo Kliksberg quien sostiene; en lo que se refiere al sector público, se requiere institucionalizar un "enfoque de integración" orientado a explorar potencialidades; facilitar y resolver rápida y eficazmente los problemas de gestión que aparezcan; fortalecer la capacidad gerencial de los organismos de integración nacionales y pensar fórmulas creativas y diseños organizacionales originales para los organismos subregionales y regionales. Dentro de este nuevo estilo gerencial que se está proponiendo en los últimos tiempos se considera según Licha (2002, 8) que el carácter innovador de la gerencia social radica esencialmente en los procesos participativos por parte de una ciudadanía activa que, con dicho enfoque, se busca promover de manera auténtica, continua y amplia. Lo cual en la presente investigación permitió plantear los principales retos de la gerencia de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca, para ello se analizó qué significa gerenciar en el contexto actual, luego se revisó cuáles son las demandas a la gerencia pública en la región y las insuficiencias del estilo gerencial vigente, entender que la categoría gerencial se refiere a una acción social, desarrollada por el propio gerente en un ámbito espacial y en una temporalidad en la que él se

encuentra, analizando la transición del poder y los cambios paradigmáticos de la dirección y finalmente se analizó el perfil de la gerencia de las políticas sociales necesarias para nuestra región.

Finalmente, la Contraloría General de la República (2008, 16) sostiene que las políticas sociales en el Perú enfrentan un triple reto: Primero; aumentar la inversión social en educación, salud y programas pro-pobres hasta alcanzar por lo menos el promedio regional de 8.2% del PBI y así poder ampliar la cobertura. Segundo; mejorar la calidad de la inversión social, disminuyendo la filtración y optimizando la focalización sobre todo la regional. Ello implica, asimismo, mejorar la calidad de los servicios públicos en educación básica y superior, y en la promoción y prevención de la salud colectiva e individual. Y tercero; combinar los programas protectores con componentes habilitadores (educación sanitaria, capacitación a los beneficiarios para acceder a oportunidades de ingreso) convirtiéndolos en programas mixtos, y dar mayor énfasis a los programas habilitadores.

3.3 Definición de Términos básicos

) Asistencialismo:

Construcción histórica que genera una mera masificación y focalización de los estratos sociales más bajos de la sociedad mediante la atención de necesidades básicas inmediatas que buscan aliviar la pobreza la cual está dirigida por los partidos que gobiernan y dirigen las políticas sociales (Coraggio 2004, 28).

) Capital Humano:

Constituye el accionar económico de individuos y grupos articulados orientados por la reproducción ampliada de sus vidas. La principal política de inversión es la educación formal, informal o no formal, dirigida a la expansión sistemática de las capacidades, destrezas y habilidades de sus portadores, así como la creación de un medio estimulante para el aprendizaje práctico, sistemático y acumulativo (Coraggio 2004, 67).

) Derechos Sociales:

Es la capacidad que tiene el individuo para participar en la definición de los procesos sucesos sociales, políticos y económicos que afectan su condición material en áreas como la salud, educación, vivienda y seguridad social o,

simplemente, la capacidad del individuo para participar en estos procesos asumiendo que presentan un orden legítimo y adecuado. En este sentido, los derechos sociales son una dimensión de la ciudadanía (Pérez 1997, 32).

) **Focalización:**

Acción de dirigir, concentrar y captar a un grupo necesitado o en condiciones precarias de vida, para atender y aliviar sus necesidades inmediatas (MEF 2003, 15).

) **Gerencia social:**

Es el proceso de dirigir a las organizaciones o instituciones públicas hacia una mejor comprensión de las realidades en las cuales intervienen por medio del diseño y la ejecución de políticas orientados principalmente a mejorar las condiciones de vida de los sectores pobres o excluidos, cogestionando de manera intersectorial o interinstitucional (Bobadilla, 2004, p.21-26).

) **Gerenciar:**

Es tratar de lograr las metas previstas mediante ese modo de aglutinación de esfuerzos, característico de las sociedades humanas en esta época histórica (Kliksberg 2002, 2).

) **Política Social:**

Campo de acción pública donde múltiples actores, sociales, económicos y políticos plantean sus intereses, dirimen sus conflictos, deciden sobre el uso de los recursos públicos dentro de las reglas democráticas y atendiendo a criterios sistemáticos y de solidaridad, definiendo políticas integrales que superan la necesidad del asistencialismo al promover un desarrollo integrador autosostenido (Coraggio 2004, 100).

) **Políticas Sociales Universales:**

Acciones estatales que tienen como objetivo reproducir o transformar las condiciones sociales de los miembros de una sociedad en áreas tales como educación, salud, vivienda y previsión social (Pérez 1997, 32). Con carácter de universalidad, es decir dirigidos a todos los grupos; cuyos objetivos es dar seguridad en un sentido más amplio (Fernández y Burgos 2000, 154).

) **Programas Sociales:**

Conjuntos de actividades mediante las cuales las organizaciones públicas (estatales y no estatales) diseñan y producen bienes y servicios, la finalidad es atenuar los efectos del programa de ajuste estructural en los sectores de extrema pobreza (Verdera 1997, 67).

) **Servicios Sociales:**

Son de cobertura universal, incluyen todas aquellas políticas destinadas a formar capital humano; las más comunes son las de salud, educación, nutrición, vivienda Su objetivo es la promoción de igualdad de oportunidades (Parodi 1999, 37).

IV. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H1: El estilo gerencial de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca es predominantemente paternalista, situación que se caracteriza por enfoques impuestos y copiados, débil estructura organizacional y, no promueven la participación amplia y activa de la población en la toma de decisiones.

4.1 Identificación de Variables

a. Variables

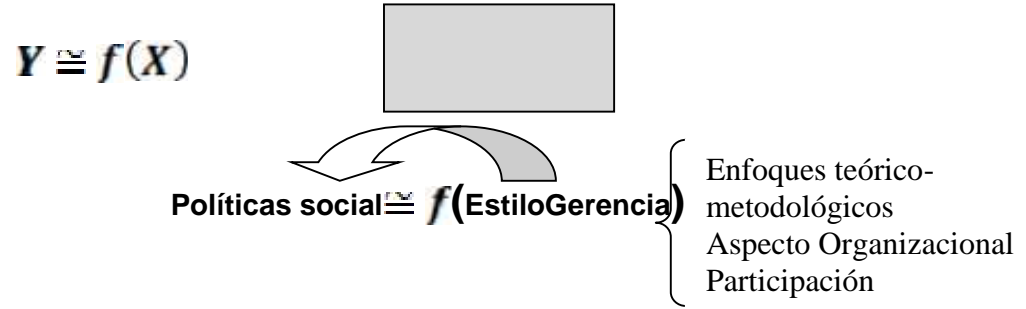
X: Estilo Gerencial = X1: Estructura Organizacional. **X2:** Enfoques. **X3:** Participación

Y: Políticas Sociales

Z: Retos: Z1: Aspecto organizacional **Z2:** Enfoques **Z3:** Participación

b. Relación de variables

Se midió como influye la variable X: Estilo Gerencial (y las sub variables X1- Estructura Organizacional, X2- Enfoques teórico metodológicos y X3- Participación) en la variable Y: Políticas Sociales. Y A partir de ello describir la variable Z-Retos de las sub variables Z1-Estructura Organizacional, Z2- Enfoques teórico metodológicos y Z3- Participación.



4.2 Marco Operacional

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTE GENERADORA DEL DATO
El estilo gerencial de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca es predominantemente paternalista, situación que se caracteriza por enfoques impuestos y copiados, débil estructura organizacional y, no promueven la participación amplia y activa de la población en la toma de decisiones.	Estilo Gerencial Paternalista	Enfoques teórico- Metodológicos	Marco legal de la gerencia social Tipo de Enfoques teóricos Tipo de metodologías	Leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas Integradores, selectivos Focalización	Cuestionarios y Entrevistas Guía de observación participante Revisión bibliográfica, hemerográfica y archivista
		Estructura organizacional	Tipo de organización Tipo de planificación Tipo de gerentes Acciones que realizan Formación profesional Tipo de ideología de los gerentes Tipo de liderazgos Problemas administrativos Tipo de toma de decisiones Principios éticos Relaciones internas y externas	Orgánica-mecánica-horizontal-vertical Estratégica-operativa-común-reguladora Autoritario, democrático Intervalos de tiempo y cantidad Hojas de vida Izquierda, derecha y centro Participativo, persuasivo, delegativo o mandar Quejas, denuncias, obstáculos legales Elitista o concertadora Responsabilidad, solidaridad y puntualidad Trabajo en equipo	
		Participación	Activa- pasiva	Intervalos de tiempo y cantidad	
	Políticas sociales	Salud Educación Empleo Vivienda	Marco legal de las políticas y programas Presupuesto destinado al sector social: salud, educación, empleo, vivienda Metodologías utilizadas Tipo de políticas y programas sociales Proyectos realizados: salud, educación, empleo Tipo de partidos políticos y relación con las políticas sociales Tipo de ideología de autoridades y funcionarios Grupos poblacionales Nivel de interrelación entre programas sociales Niel de interrelación con las políticas económicas	Leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas Presupuestos por años y por gobiernos destinados al sector social Focalización Integrales o selectivas Número de proyectos, Intervalos de tiempo Regionales o nacionales Izquierda, derecha y centro Alta media o baja Alta media o baja Alta media o baja	Cuestionarios y Entrevistas Guía de observación participante Revisión bibliográfica, hemerográfica y archivista

V. METODOLOGÍA

5.1 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación comprendió y explicó “el como se hace” y “el por qué se hace así” la investigación (nivel epistemológico y metodológico), articulando las dos perspectivas de la investigación social (distributiva, estructural).

) **La perspectiva distributiva**, cuya aplicación es la encuesta estadística, permitiendo conocer la dimensión referencial del componente simbólico, investigando hechos, actividades, experiencias significativas, aspectos sociales, económicos, tiempo de permanencia de los funcionarios y servidores de la GRDS. Generando así la producción primaria de datos y que permitió controlar la redundancia de los datos obtenidos. La relación con el objeto de estudio fue no simétrica.

) **La perspectiva estructural**, cuya aplicación son las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, permitiendo conocer la dimensión estructural del componente simbólico, que consistió en analizar las opiniones de los funcionarios y servidores sobre el estilo gerencial de las políticas sociales, tipo de relaciones internas y externas, nivel de información y conocimiento sobre el estilo gerencial de las políticas sociales. Se obtuvo estos datos partiendo de los individuos luego al grupo donde se interpretó sus percepciones, opiniones y significados. La relación que se estableció con el objeto de estudio es simétrica donde el investigador es integrado parcial y transitoriamente mediante la discusión.

5.2 Tipo de Investigación

) **Según la finalidad que persigue:** la investigación es aplicada, práctica o empírica, ya que tiene como fin brindar información teórica-práctica, permitiendo caracterizar el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional y cuáles son sus principales retos. Además, se recreó y contrastó las teorías existentes con el accionar de la gerencia de las políticas sociales en el contexto de la realidad, para descubrir conocimientos con fundamentación teórica y empírica en el tema de gerencia y políticas sociales.

) **Según el nivel de conocimientos:** la investigación es descriptiva-interpretativa, ya que este nivel de investigación permite brindar un análisis de los elementos que caracterizan la gerencia de las políticas sociales y qué retos debería de cumplir para diseñar políticas sociales integrales e integradoras.

5.3 Objeto de Estudio

El objeto de estudio es el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca y sus principales retos.

5.4 Unidades de análisis o sujetos de estudio

Comprendió la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cajamarca (Ver Anexo 01: Organigrama del Gobierno Regional de Cajamarca donde se identifica las unidades de análisis).

5.5 Unidades de observación o sujetos de observación

Comprendió los funcionarios, servidores y documentos de la Gerencia Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cajamarca.

5.6 Población y Muestra

La población del estudio estuvo compuesta por 07 funcionarios y 35 servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Cajamarca, haciendo un total de 42 sujetos de observación; dicha población se estratificó de la siguiente manera según las áreas que comprende:

TABLA 1. POBLACIÓN DEL ESTUDIO, SEGÚN ÁREAS DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA, 2012

Nº	ÁREAS	Nº DE FUNCIONARIOS	Nº DE SERVIDORES
01	Gerencia Regional de Desarrollo Social	01	05
02	Sub Gerencia de Desarrollo Social y Humano	01	05
03	Sub Gerencia de Asuntos Poblacionales	01	05
04	Dirección Regional de Educación	01	05
05	Dirección Regional de Salud	01	05
06	Dirección Regional Vivienda, Construcción y Saneamiento	01	05
07	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	01	05
	TOTAL	07	35

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal-Gobierno Regional de Cajamarca - 2011

El estudio considera, la muestra la que determinó mediante un muestreo no probabilístico, específicamente mediante el muestreo razonado o intencionado (Ander-Egg, 2005, p. 187), que permitió escoger los sujetos-tipo y los documentos bibliográficos que son significativos para el tema de estudio.

5.7 Método:

El método que se utilizó fue el dialéctico, ya que permitió tomar en cuenta movimientos dialécticos para explicar la caracterización de la gerencia de las políticas sociales en un determinado tiempo y espacio, y los retos que deberían de cumplir para diseñar políticas sociales integrales e integradoras. Además, mediante el estudio de los movimientos dialécticos, se analizó el ser social y la conciencia social que presentan en la caracterización y los retos de la gerencia de las políticas sociales en el Gobierno Regional:

Las categorías fundamentales, con las que la idea general del materialismo se traduce al idioma de la teoría social son los conceptos de ser social y conciencia social. Ser social- la vida material de la sociedad...conciencia social distintas ideas, concepciones, teorías, representaciones, sentidos sociales, etc., mediante la cual el hombre, los grupos sociales y la sociedad entera asimilan

espiritualmente el mundo circundante, adquieren conciencia de su propio ser y resuelven los problemas que se les plantean (Kelle y Kobalzon 1975, 34).

Se consideró las siguientes bases de la metodología dialéctica³:

Ñ La Unidad Dialéctica de lo Teórico y lo Empírico.

El conocimiento empírico que sirve de base para la construcción del conocimiento científico, sólo cobra pleno sentido cuando se le enmarca en un cuerpo teórico. En el estudio de la gerencia de las políticas sociales se consideró como una unidad dialéctica entre la teoría y la experiencia, tanto en lo teórico como en la práctica; es decir en cada etapa que se desarrolló la investigación.

Ñ La Dialéctica, La Lógica Dialéctica y el Método Dialéctico.

La **dialéctica** La dialéctica entiende a la realidad objetiva como una unidad, una totalidad; todo en ella se encuentra unido, relacionado, conectado, en continuo movimiento, desarrollo y cambio, que van de lo simple a lo complejo, de lo inferior a lo superior, de lo cuantitativo a lo cualitativo; este movimiento de desarrollo y cambio es producido por las contradicciones internas existentes en el seno de las cosas. Permitiendo analizar todas las características y relaciones internas y externas de la gerencia de las políticas sociales en el Gobierno Regional.

La **lógica dialéctica** estriba en investigar como el movimiento, el desarrollo, las contradicciones internas de los fenómenos, el cambio cualitativo de los mismos, se expresan en los conceptos humanos, en la investigación de la esencia dialéctica, de su movilidad, de su flexibilidad que llega hasta la identidad de los contrarios; lo cual permitirá sistematizar y llegar a establecer categorías que expliquen los cambios de nuestro objeto de estudio.

El **método dialéctico** propugna la interacción entre el sujeto cognoscente (investigador) y el objeto del conocimiento (realidad concreta o concreto real), la que se realizó en la práctica social. El método orientó el rumbo de la investigación en cada etapa y fase, además permitió estudiar a nuestro objeto de estudio en su totalidad.

³ Sistematizado por la Dra. Carmen Gloria Castillo Díaz (2005). Metodología Dialéctica en Investigación Social.

Ñ El Proceso de Abstracción – Concreción

La **abstracción**, es un proceso cognoscitivo que consiste en aislar el plano conceptual mediante el pensamiento, la abstracción nos lleva a determinar en ciertas condiciones, los elementos o caracteres más generales del proceso, así como las leyes fundamentales. En el estudio se realizó generalizaciones a partir del análisis de lo concreto sensorial de los elementos comunes que presentan la gerencia de las políticas sociales.

El **concreto real**, es la realidad social que es basta y cambiante y que está en continuo movimiento y contradicción, por lo que nuestra aprehensión de ella no puede ser mecánica. Se consideró al contexto de nuestro objeto de estudio en constante cambio y movimiento manifestándose en la intensificación de las relaciones sociales influenciadas por la globalización.

Ñ La verificación

Puesta a prueba de su adecuación al objeto que representa. En ese sentido, la manera como el conocimiento nuevo concuerda o no con el resto del conocimiento es tan importante como la experiencia y los datos para dictaminar el valor de los resultados de la investigación. Esta etapa permitió verificar las generalizaciones que se llegue en el estudio, a partir del estudio de los hechos generales a los particulares y de los particulares a los generales.

Ñ La Totalidad como perspectiva de análisis

La categoría de totalidad orientó a estudiar la gerencia de las políticas sociales a nivel del gobierno regional de Cajamarca en todas sus manifestaciones, interrelaciones e interconexiones. La categoría totalidad comprendió la realidad en sus leyes internas y las conexiones internas y necesarias, en oposición al empirismo que considera las manifestaciones fenoménicas y causales.

5.8 Técnicas de recopilación de datos

Se utilizó las siguientes técnicas de acopio de información, se acuerdo a lo que plantea Ibáñez (2005):

-) Cuestionarios, dicha técnica se aplicó a los funcionarios y a los servidores públicos, que permitió recoger datos relacionados con hechos, actividades, experiencias significativas del estilo gerencial de las políticas sociales en el Gobierno Regional de Cajamarca, tipo de gerentes, tipo de liderazgos, formación profesional, identificación de problemas y número de acciones realizadas, tiempo de permanencia en los cargos públicos. Dichos datos generaron la producción primaria de datos, información básica sobre el estilo gerencial; además permitió controlar la redundancia de los datos obtenidos.
-) Entrevistas en profundidad, se realizó a los funcionarios públicos, lo que permitió analizar las opiniones de los funcionarios sobre los estilos gerenciales de las políticas sociales, tipo de toma de decisiones, tipo de organización, tipo de relaciones internas y externas, tipo de enfoques teóricos metodológicos, tipo de planificación.
-) Revisión bibliográfica, hemerográfica y archivística; estas técnicas permitieron obtener información sobre el marco legal de los estilos gerenciales de las políticas sociales, los presupuestos destinados a cada sector, el número de acciones realizadas, identificar el tipo de políticas sociales y programas sociales que se vienen dando y las metodologías establecidas,

Y, como instrumentos complementarios de recolección de datos se utilizaron: dispositivos mecánicos (reportera, cámara fotográfica, filmadora), órganos de sentido (vista y oídos principalmente), hojas, fichas, cuaderno de apuntes, diario y mapas.

5.9 Técnicas de procesamientos de datos

Se utilizó el procesador de datos, Excel y el procesador de textos Microsoft Word.

5.10 Técnicas de análisis e interpretación de resultados

) **Análisis Descriptivo:** La información acopiada en la investigación se resumió en una matriz $N \times M$, donde N es el número de unidades de análisis y M el número de características de dichas unidades que se estudió.

) **Análisis de Contenido:** Técnica de investigación que fue utilizada, de acuerdo a lo que propone Hernández, Fernández Y Baptista⁴ (2003), permitió la descripción, objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación, de los textos y hacer inferencias reproducibles y validas de los datos al contexto de los mismos y explicar tendencias y cambios en el contenido de la participación.

⁴ Sostiene que el análisis de contenido “es una técnica para estudiar la comunicación de una manera objetiva, sistemática... permite describir tendencias en el contenido de la comunicación, debelar diferencias, comparar mensajes, auditar el contenido de la comunicación y medir la claridad del mensaje” (Hernández, Fernández Y Baptista 2003, 413).

CAPITULO II

ANÁLISIS CONTEXTUAL DE LA GERENCIA PÚBLICA Y POLÍTICAS SOCIALES.

2.1 CONTEXTO DE LA GERENCIA PÚBLICA

Las características y estilos de la gerencia pública han dependido de los procesos políticos, sociales y económicos que ha atravesado la sociedad y en particular el Estado. Específicamente, según García y García (2010,7) durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y para enfrentar algunas disfunciones que el Estado de Bienestar había generado. Esas reformas, conocidas genéricamente como la “Nueva Gestión Pública” e inspiradas en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de Estado. Este se fundamentaba en una serie de principios, entre ellos, la impersonalidad de las relaciones de trabajo, la estandarización de los procedimientos y rutinas laborales, el mérito técnico y profesional como factor de reclutamiento y promoción de los funcionarios públicos, la racionalidad de la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías de la autoridad. Con el tiempo, este modelo derivó en estructuras institucionales rígidas, centralizadas, piramidales y orientadas hacia los procedimientos, que no respondían a las demandas del nuevo contexto social y económico.

Por otra parte, en la década de 1980, América Latina y el Caribe (ALC) emprendió un proceso de reforma del Estado provocado básicamente por: i) el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, imperante desde los años cincuenta, que impulsó el desarrollo de la capacidad industrial de los países mediante la intervención estatal y ii) la crisis de la deuda externa que impactó gravemente la economía de la región. Las reformas, producidas en el contexto del surgimiento del modelo neoliberal y de los cambios que experimentaban los Estados de los países desarrollados, priorizaron la dimensión financiera de la crisis e iniciaron cambios orientados al ajuste fiscal, la reducción del Estado y la apertura comercial.

Ni el modelo de sustitución de importaciones ni las reformas posteriores dieron pasos importantes para dotar a los Estados latinoamericanos de capacidades administrativas acordes con los principios del Estado de Derecho y con las funciones que les corresponde desempeñar. En efecto, la aplicación del modelo burocrático permitió a los países desarrollados profesionalizar la administración pública, separar los asuntos

públicos de los privados, e implantaron un sistema de méritos para el reclutamiento y la promoción del personal. Por el contrario, en América Latina y el Caribe (ALC) ningún país completó la construcción del modelo burocrático weberiano según los moldes de las naciones desarrolladas. Aunque se implantaron importantes núcleos de excelencia y de reglas de mérito en el servicio público en varios países, estos han convivido con el patrimonialismo y con la designación de los cargos a través de prácticas clientelistas. En efecto, en el siguiente estudio se señala que: la burocracia dominante en la región muestra sistemas de empleo fragmentados, promociones más próximas al patronazgo que al mérito, directivos sujetos a designación y remoción política, entre otras distorsiones sustentadas con pocas excepciones en la implacable lógica político-electoral que domina los sistemas de función pública (Iacoviello y Pulido 2008, 10).

Por lo tanto, el punto de partida de ALC en cuanto a la reforma del Estado es muy distinto de aquel que se observa en los países desarrollados. Por un lado, existen rémoras del patrimonialismo, es decir, de la no distinción entre lo público y lo privado, que conviven con estructuras inflexibles y cronológicas centradas en el procedimiento. Por el otro, concurren nuevas demandas ciudadanas y se crean nuevas funciones propias de la globalización de los mercados y de los derechos sociales. Todo esto, en el contexto de recursos fiscales escasos en relación con las demandas sociales, lo cual limita la capacidad de acción del Estado y de mejorar la gerencia pública. En particular, exige una mirada integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que van desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos.

2.1.1 GÉNESIS DE LA GERENCIA PÚBLICA

Como se mencionó anteriormente, la Nueva Gerencia Pública (NGP) es una corriente gestada en la década de 1970 por los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia. En otras palabras, promueve ir de la administración pública a la gerencia pública⁵. Los países pioneros en la introducción de estos conceptos fueron Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido. No obstante, conviene aclarar que la NGP no es una corriente homogénea de pensamiento monolítico. Se observan, por lo menos, dos corrientes no necesariamente contrarias, pero tampoco coincidentes: la primera enfatiza los aspectos gerenciales de la reestructuración del Estado mientras que la segunda prioriza la introducción de mecanismos propios del mercado que estimulan la competencia (Larbi 1999, 21).

Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la NGP en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la “gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD 2007, 26).

⁵ El proceso de cambio de la administración pública a la gerencia pública implica “Ser capaz de anticipar los problemas a enfrentar e implementar mecanismos que faciliten soluciones, trabajar con un enfoque antiburocrático, flexible, dinámico y hallarse en actitud constante de búsqueda continua de oportunidades de integración, explorando vías no tradicionales y actuando como un factor de concertación nacional en favor de la integración. Se le impone también como labor fortalecer y prestar cooperación activa a los organismos de integración regional” (Kliksberg 2010 12).

Para finalizar con esta breve descripción de las principales características de gerencia pública para resultados, es necesario destacar, además, que permite analizar el sector público de manera comprensiva e integrada, pues toma en cuenta todo el ciclo de gestión y la interacción de los distintos elementos que contribuyen a generar valor público. Así, la gerencia pública para resultados centra su interés en la manera en que el conjunto de sistemas nacionales de gestión pública se alinea para obtener los resultados que el gobierno se ha planteado, evitando un abordaje aislacionista y sesgado que, como ya quedó expuesto en esta introducción, ha estado presente en las experiencias de reforma del Estado en ALC. (García y García 2010, 6-9)

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA PÚBLICA

El sector público en América Latina presenta las siguientes características:

- i) La existencia de una cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento,
- ii) La presión de las demandas ciudadanas por más y mejores servicios y por un gobierno más transparente y
- iii) El contexto internacional que impone el desarrollo de sistemas que generen un Estado competitivo.

Asimismo, según García y García (2010, 8) la elaboración de planes estratégicos es una práctica extendida, pero pocos países articulan los planes con el presupuesto y con un sistema de monitoreo y evaluación. Esta falencia impide que los planes desempeñen un rol efectivo en la cadena de resultados. Por tanto, uno de los retos más importantes de la gerencia pública consiste en alinear todos los instrumentos para que actúen de forma coordinada y complementaria y puedan así contribuir al logro de los resultados.

Existe un proceso de reforma y de fortalecimiento de las instituciones que busca mejorar la gestión pública: desde finales de la década anterior, y con mayor énfasis a partir de 2005, la mayoría de los países ha emprendido cambios

institucionales que apuntan a una gestión pública más orientada a resultados. En general, el espíritu de estas innovaciones es estimular la eficiencia y la eficacia de la acción pública, promover la transparencia de la gestión de los recursos y estimular la participación ciudadana en las políticas públicas. No obstante, todavía se observa una gran distancia entre los marcos legales e institucionales existentes en los países y su implementación práctica, pues aún no se han efectuado muchos de los cambios previstos en las nuevas normas.

2.2 POLÍTICAS SOCIALES.

El Estado se constituye, como una realidad absoluta que impone, condiciona y en gran medida determina las situaciones de vida de la sociedad sobre la que gobierna. En principio cada etapa de la historia social cuenta con un tipo de Estado específico. La sociedad influye o en su caso exige modificaciones al Estado, pero sobre todo éste, modifica sus estructuras e instituciones y con ello las condiciones de poder y dominio establecidas. Es por ello, que el Estado determina la orientación de las políticas sociales, las cuales han surgido como una necesidad para mantener el equilibrio social que permita un avance en lo económico y en todos los factores de la cultura y la política.

La mayor parte de los especialistas y estudiosos de la materia coinciden en que, históricamente, la política social ha nacido con el Estado moderno, y que en el último siglo se ha identificado con las acciones, las estructuras y los procesos del Estado de bienestar. Es así que según Herrera (2003, 43) considera que la política social genérica y tradicionalmente se concibe como parte de la política general que tiene como objetivo específico promover el bienestar económico-social de la población; ha nacido como una forma de control social de la población mediante la promoción del bienestar, teniendo la finalidad de la estabilidad y la paz social.

Y, con la finalidad de contextualizar en los siguientes apartados, se describe el rol del Estado de Bienestar y la orientación de las políticas sociales, también se describe el Estado Neoliberal y la orientación de las políticas sociales. Y, finalmente se describe las funciones del Estado peruano después del ajuste estructural y la orientación de las políticas sociales.

2.2.1 La Política Social del Estado de Bienestar⁶:

El capitalismo individualista entra en crisis por dos razones principales: por su orgánica incapacidad de evitar las crisis económicas y por su insensibilidad frente a las exigencias de las clases sometidas, sin protección alguna, a la intemperie de la competencia. Para eliminar estos dos defectos estructurales del capitalismo individualista, la cultura occidental no ha encontrado otra solución que recurrir a la intervención del Estado, al que se demanda el mantenimiento del equilibrio económico general y la persecución a fines de justicia social (lucha contra la pobreza, redistribución de la riqueza, tutela de los grupos sociales más débiles, etc.). De tal manera se ha verificado espontánea-mente el choque entre la economía keynesiana y la política socializadora de los partidos socialdemócratas europeos. Lo cual, ha conducido al fin de la era del mercado autoregulado y del Estado abstencionista y al inicio de la era del capitalismo organizado y del Estado asistencial.

La crítica de los teóricos del Estado de Bienestar al *laissez faire* se resume así: El mercado autorregulado no es capaz de registrar y satisfacer ciertas necesidades materiales y morales que además son fundamentales tanto para los individuos en cuanto tales como para la colectividad. En particular el Estado liberal deja al “libre” trabajador prácticamente indefenso frente a las exigencias impersonales del mercado y expuesto a todos los golpes de las fluctuaciones económicas. Es necesario, por lo tanto, institucionalizar el principio de la protección social, y esto exige que el sistema económico capitalista sea sometido al control de la sociedad y que la lógica de la oferta y la demanda sea moderada de alguna forma por la lógica de la justicia distributiva. El moderno estado asistencial brota del compromiso político entre los principios del mercado (eficiencia, cálculo riguroso de los costos y de los importes, libre circulación de las mercancías, etc.) y las exigencias de justicia social avanzadas del movimiento obrero europeo. Así, el encuentro entre los liberales y los socialistas que en el siglo XIX parecía imposible, en nuestro siglo se ha realizado a través de una mezcla pragmática de principios que parecían mutuamente excluyentes. El ala socialdemócrata del movimiento obrero ha renunciado a la supresión del mercado, en el cual ha reconocido un instrumento insustituible para realizar el uso racional de los recursos

⁶ Ver al respecto el Diccionario de Política de Norberto Bobbio.

limitados y para estimular al máximo la productividad, pero, al mismo tiempo, ha logrado hacer prevalecer la instancia de regular la distribución de la riqueza según criterios no estrictamente económicos. De tal modo el capitalismo ha sido, al menos parcialmente, socializado, es decir sometido al control de las estructuras imperativas de la comunidad política. En consecuencia, el desarrollo económico ya no se regula exclusivamente por los mecanismos espontáneos del mercado, sino también, y en ciertos casos, sobre todo, por las intervenciones económicas y sociales del estado que se han concretado esencialmente en los siguientes puntos:

- ✓ Expansión progresiva de los servicios públicos como la escuela, la casa, la asistencia médica;
- ✓ Introducción de un sistema fiscal basado en el principio de la tasación progresiva;
- ✓ Institucionalización de una disciplina del trabajo orgánica dirigida a tutelar los derechos de los obreros y a mitigar su condición de inferioridad frente a los empleadores;
- ✓ Redistribución de la riqueza para garantizar a todos los ciudadanos un rédito mínimo;
- ✓ Erogación a todos los trabajadores ancianos de una pensión para asegurar un rédito de seguridad aún después de la cesación de la relación de trabajo;
- ✓ Persecución del objetivo del pleno empleo con el fin de garantizar a todos los ciudadanos un trabajo, y por lo tanto una fuente de rédito.

2.2.2 Las Políticas Sociales del Estado Neoliberal.

El Estado Neoliberal según Lerner (2001, 64) tiende a seguir varias opciones como: delegar a los propios sujetos la responsabilidad de atender sus propias demandas con sus recursos, privatizar los servicios o descentralizar en regiones o municipios los servicios de atención social, priorizar la atención sólo a los sectores más pauperizados, en general la tendencia es a reducir al máximo el gasto público, y según Calderón (1990), adelgazar al Estado y dejar al libre juego de las fuerzas económicas el flujo y reflujo de la atención social.

Las políticas sociales determinadas por el Estado neoliberal según Coraggio (2004, 23) presenta los siguientes lineamientos o características:

- J Focalizar los recursos disponibles en los sectores de extrema pobreza, evitando beneficiar a los sectores medios.
- J El Estado debe de garantizar la recuperación de las inversiones en los “sectores sociales”, pero en lo posible recurrir a ONG como agentes más eficientes de implementación de los programas.
- J Debido a que es inevitable recurrir al Estado en una primera etapa, hay que movilizar a las propias comunidades beneficiarias para que aporten recursos y alivien de esta responsabilidad en el futuro.
- J Cuantificar el desarrollo humano (o la calidad de vida) para plantear metas cuyo cumplimiento pueda ser evaluado para establecer la eficiencia relativa de diversos tipos de programas, buscando la combinación con mejor costo-efectividad. La medición debe hacerse a partir de la situación de individuos, agregados por género, etnia, edad, región, etc., para controlar inequidades específicas.
- J Evitar el asistencialismo transfiriendo o formando capacidades autónomas en las comunidades beneficiarias.
- J Se consideran centrales los términos de eficiencia y eficacia, pero relativos a metas cuantitativas predeterminadas (esperanza de vida, dotación de servicios, tasas de acceso a la educación y salud, tasas de participación de sectores discriminados, etc.)

En la actualidad, las políticas sociales están siendo consideradas como Red de Protección Social (RPS) determinadas por el sistema neoliberal, específicamente por el Banco Mundial; quien considera que hay dos razones principales por lo que las sociedades necesitan tener redes de protección social⁷. En primer lugar, los programas de la Red de Protección Social son una solución de corto plazo para aliviar la pobreza y la indigencia en la sociedad. Como es bien sabido, una reducción sostenible de la pobreza en el mediano y

⁷ Ver al respecto el libro del Banco Mundial. La Protección Social en el Perú. ¿Cómo mejorar los resultados para los pobres? 2007.

largo plazo requiere de un crecimiento de ancha base, junto con una inversión en el capital humano que llegue a los pobres (en especial en educación, salud y servicios básicos). Puede tomar años alcanzar tales resultados. En el ínterin, las redes de protección social a menudo son el único instrumento de política disponible para aminorar los efectos debilitadores de la extrema pobreza. En segundo lugar, los programas de la Red de Protección Social pueden ayudar a los hogares a manejar mejor los riesgos. Además se considera a las redes de protección social como medios que pueden contribuir a incrementar las opciones disponibles para los pobres. Saber que estas redes existen puede ayudar a abrir el camino para que se tomen iniciativas que incurren en riesgos pero que tienen retornos potencialmente más altos...la existencia de redes de protección que gozan de credibilidad y son eficaces pueden asimismo promover políticas económicas más efectivas, al facilitar la generación de un consenso en torno a la necesidad de realizar reformas que serán beneficiosas, aunque también habrá quienes resulten perjudicados. Pero, la realidad nos muestra que las redes de protección social como ellos lo llaman, sólo se limitan a aliviar la pobreza generando el asistencialismo y la sectorialización de las sociedades; es por ello que se necesita replantear los enfoques que dirigen las políticas sociales.

Ante la ineficiencia del Estado Neoliberal y el agravamiento de la problemática social Coraggio (2004, 25) sostiene que se comienzan a oír voces que hablan de una crisis del paradigma neoliberal. Nos parece más adecuado recocer que esta “vivito y coleando” y que una prueba de ello es la dificultad para pensar alternativas a las políticas sociales hoy predominantes. Sin embargo, la cuestión social está lejos de estar bajo control: una característica dramática de la crisis de reproducción social por la que atravesamos es la incompatibilidad entre la libertad global de acumulación de capital y el derecho de una vida digna de los ciudadanos de cada lugar del mundo. Como insumo del capital, la población trabajadora resulta estructuralmente excedente en magnitudes masivas, generándose así una nueva cuestión social. La respuesta desde el poder son las nuevas políticas sociales, asistencialistas y focalizadoras en aliviar la pobreza extrema. Más allá de las intenciones de los que las aplican y del alivio temporal que puedan efectivamente producir, su función estructural es remendar la legitimidad maltrecha de un sistema que no

brinda igualdad de logros ni de oportunidades. Es por ello, frente a la vulnerabilidad de las economías periféricas, la necesidad de un replanteamiento de las políticas sociales se hace prioritaria.

2.2.3 El Ajuste Estructural y las Políticas Sociales en el Perú.

En 1989, en la ciudad de Washington, se realizó un encuentro promocionado por el Fondo Monetario Internacional y por el Banco Mundial. En él participaron funcionarios del departamento de Estado de los Estados Unidos de América, ministros de finanzas de los países industrializados, presidentes de prestigiosos bancos internacionales y reconocidos economistas. El resultado y producto de dicho encuentro fue el Consenso de Washington, cuya paternidad se otorgó al economista John Williamson.

El Consenso se caracterizaba por ser un conjunto de “recomendaciones” que daban a los países endeudados, mayormente latinoamericanos, al momento de solicitar renegociaciones de deudas como nuevos préstamos.

América Latina se ha convertido en el tercer nuevo escenario de experimentación del Neoliberalismo. Desde hace algunos años le llegó la hora de las privatizaciones masivas y el recorte de los derechos sociales en forma generalizada.

Estas medidas Neoliberales, han significado en casi todos los países donde se aplicaron, despidos masivos en el sector público, privatización de empresas estatales, derogación de derechos laborales, que garantizaban la estabilidad laboral, la desregulación de las empresas y de las inversiones, la disminución de los impuestos para la clase alta, la privatización de las pensiones y la reducción de la cobertura social de protección. (Fernández, 2000, p. 173).

El concepto de política social según Pérez (1997, 96) como alternativa a la ciudadanía se ajusta a la realidad de las políticas sociales que se practican en aquellos países de América Latina, en donde nunca se desarrollan relaciones corporativas entre Estado y sociedad. Es decir, en donde subsisten varias formas de control social de tipo oligárquico y donde la coerción estatal ha impedido la formación de espacios públicos capaces de generar sociedades civiles con capacidad de domesticar la acción del Estado. Por ejemplo, en sociedades como Guatemala, Nicaragua y Perú, lo que prevalece es un modelo de política social asistencialista. Más que políticas sociales, las acciones de estos Estados en áreas como la salud y la vivienda se asemejan a grandes programas de caridad

administrados por el Estado. Los factores que determinan la formulación y ejecución de muchas de estas políticas no son las presiones sociales de una sociedad civil organizada dentro de espacios relativamente independientes del Estado, sino fundamentalmente la influencia y presiones de organismos internacionales, y el interés por parte de los grupos dominantes dentro de cada país por preservar un orden social mínimo que haga posible la operacionalización de proyectos económicos social y económicamente excluyentes.

Es necesario considerar que a partir de esa etapa de las políticas sociales que han venido aplicando en América Latina y en el caso particular el Perú, han estado en lo fundamental orientadas a paliar los efectos sociales de ese proceso neoliberal de reajuste, en tal medida toda la política social en el Perú desde los años 90 ha tenido un marcado carácter focalizado y orientado a mitigar la pobreza y no así a garantizar un nivel mínimo aceptable de bienestar para la población peruana.

El neoliberalismo fue una política que las instituciones financieras internacionales le impusieron al tercer mundo. Como movimiento político reaccionó contra la excesiva intervención estatal y rechazó la sobrerregulación de la economía, el proteccionismo, las empresas estatales y los sistemas de producción colectiva. (Mayer 2004, .337)

Los gobiernos neoliberales desregularizaron los mercados, eliminaron los subsidios, desmantelaron los programas de desarrollo y privatizaron las empresas estatales. Los servicios públicos tales como la educación y la salud, entre muchos otros programas, fueron cortados, cancelados o abandonados. Además, como estaban fuertemente endeudados con las instituciones financieras internacionales, los gobiernos emprendieron drásticos programas de ajuste estructural para controlar la inflación cortando la oferta monetaria y devaluando su moneda. “El dramático Fujishock fue considerado drástico cruel y excesivo” (Mayer 2004, 338).

Los efectos del ajuste estructural han generado según Schuldt (1997, 54) la heterogeneidad estructural que se continúa profundizándose en el país, viabilizándose sociopolíticamente por un buen tiempo a través de novedosos mecanismos de defensa y autodefensa, acompañados por una política asistencialista y clientelista del Estado. La política social en el Perú experimentó un importante cambio, de una concepción universalista se ha pasado a focalizar la inversión social.

Estos cambios están relacionados con los procesos de estabilización y ajuste implementados en América Latina desde mediados de los 80 bajo el modelo neoliberal que aducía fundamentalmente la teoría de la sobre carga del Estado y la competitividad del mercado en el manejo del gasto social. Las políticas de corte universal pasaron a ser consideradas como ineficientes y de carácter regresivo, abogándose para que el Estado concentrara sus escasos recursos destinados al gasto social en los llamados grupos meta, conformados por los grupos de población en situación de pobreza. (Fernández 2000, 87).

Los programas focalizados más importantes comenzaron al inicio de la década de los 90 como una compensación a las medidas de ajuste económico durante los primeros años de la misma. Según la Contraloría General de la República (2008, 18), se denominan focalizados porque no pretenden dar cobertura universal, y, desde la oferta, establecen criterios de selección y filtros para acceder a ellos. En general, los programas focalizados tienen como población objetivo a las personas en pobreza y pobreza extrema. La política social peruana no ha planteado objetivos y metas comunes de cumplimiento obligatorio para todas las dependencias y programas responsables de los programas sociales. La estructura sectorial de la institucionalidad pública determina la multiplicidad de objetivos y metas parciales. Cada sector funciona en forma auto referenciada con nula o poca coordinación intra e intersectorial. En esta estructura, resulta muy difícil responder a objetivos y metas comunes.

Además de las características asistencialistas y focalizadoras de las políticas sociales aplicadas en el Perú, se suman otras restricciones que impiden que las políticas sociales de carácter neoliberal ayuden a erradicar la pobreza. Según Gonzales (2008, 157), un aspecto importante a considerar es la definición de la pobreza como una condición de carencias que comprende situaciones económicas, sociales y políticas expresadas en un ámbito multidimensional al que, por lo tanto, es preciso responder desde un esquema integral. Esta concepción multidimensional casi siempre se queda en lo discursivo, mientras que las políticas, programas y proyectos diseñados para reducir la pobreza se concentran en sólo algunos aspectos de la complejidad del fenómeno...las políticas públicas no contienen un esquema integral y los recursos no se asignan para reducir la pobreza en su conjunto. Son varios los organismos del Estado que se encarga de diversos aspectos de la pobreza pero estos esfuerzos casi nunca se hallan articulados, sus objetivos no son claros y

las metas no permiten su medición; esto último impide que existan mecanismos de monitoreo que permitan saber si se está logrando la meta de reducir la pobreza. Si la debilidad conceptual es el primer factor de restricción, el segundo factor proviene de la muy alta rotación de funcionarios a cargo de esta materia. Son personas a quienes ha costado entrenar en los aspectos de la política social que es cada vez más compleja y requiere, en consecuencia, personal de alta calificación. Un ejemplo: de los seis funcionarios que trabajaban en la administración del presidente Toledo (2001-2006) en la Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS), ninguno permanece en el 2008, a pesar de que el CIAS se considera como un lugar interinstitucional crucial para implementar la estrategia de reducción de la pobreza. Un tercer factor de restricción es la carencia de mecanismos de rendición de cuentas en la gran mayoría de los programas orientados a reducir la pobreza lo que impide orientar el uso eficaz de los recursos. Un cuarto factor de restricción consiste en que los enfoques que generalmente tienen los programas orientados a reducir la pobreza, son “de oferta”; es decir, sus actividades se orientan a brindar productos o servicios que en escasa ocasiones han sido consultados a la población que los recibe y cuyo contenido, en consecuencia, no corresponde a lo que esta demanda. Estos cuatro factores son propios de la acción del Estado en las políticas sociales y programas orientados a la reducción de la pobreza y, por lo tanto, serían susceptibles de enmienda si hubiera voluntad política⁸. (Gonzales 2008, 156-157-158-159).

El Estado peruano, dirigido por el neoliberalismo considera a la focalización como una metodología que permitirá mejorar la inversión de las políticas sociales, específicamente considera como:

⁸ Al respecto sobre la escasa voluntad política en el país presentamos la siguiente entrevista (citado como pie de página en Gonzales, 2008, p.175) a Sebastián Piñera cuando fue candidato a la presidencia en Chile (hoy, electo presidente de Chile), Sebastián Piñera se refirió al crecimiento económico y su poco impacto social en el Perú: “Para que el crecimiento económico se construya sobre roca y no sobre arena es importante convencer a la gente de que todos se benefician con ese crecimiento. Pero en el Perú uno aprecia las diferencias entre la costa frente a la sierra y la selva, y nota que constituyen potenciales peligros a la estabilidad del desarrollo futuro. Si puedo hacer un modesto consejo es que no solo hay que preocuparse del crecimiento económico sino también de la integración social. Hay dos extremos que deben evitarse. Uno corresponde a quienes solo se preocupan del crecimiento y se olvidan de la inclusión y redistribución. El otro extremo son aquellos que solo privilegian la distribución y se olvidan del crecimiento”. Es llamativo que un candidato de la derecha chilena opine así de la realidad del país, a contrapelo del pensamiento extremo del presidente de la República en sus artículos denominados “el Perro del Hortelano”, Ver los artículos de Alan García en el diario el Comercio de 28 de octubre de 2007, 25 de noviembre de 2007 y 2 de marzo de 2008.

Con la finalidad de mejorar la asignación de los recursos destinados a la población en situación de pobreza, han sido publicadas normas para este fin. Así, ha sido emitido el Decreto Supremo N° 130-2004-EF por medio del cual se establecen criterios y mecanismos para mejorar la equidad y calidad en el gasto social, y la prioridad de atención de grupos beneficiarios, a través de la focalización geográfica e individual. (Ministerio de Economía y Finanzas-Perú, 2005, p.12)

Por otro lado, la focalización que utilizan las políticas sociales, están siendo cuestionadas, debido a sus efectos negativos que vienen teniendo al respecto la Contraloría General de la República sostiene:

La focalización de los programas sociales presenta errores, los mismos que originan la filtración y sub-cobertura, de beneficiarios situación que genera la necesidad de mejorar en forma urgente la identificación y selección de beneficiarios. La falta de un sistema eficiente de focalización trae como consecuencia la ausencia de cumplimiento de los objetivos de los programas. La creación de los PPSS no responde a una planificación sustentada de las necesidades de la comunidad o de un grupo de personas identificadas como beneficiarios o población objetivo, denotándose que sólo 19 (28%) de los programas sociales cuentan con una normativa específica de creación. Los programas sociales en el Perú no miden el impacto producido por su intervención en la población beneficiaria, debido a que carecen de una línea de base tomada antes del inicio del programa. (Contraloría General de la República 2006, 100-101).

Asimismo, Enrique Vásquez (2006, 25) sostiene que durante los últimos años el Perú ha experimentado uno de los periodos de crecimiento económico más sostenido nunca antes visto. Por tanto, el gobierno ha disfrutado de recursos públicos (gasto social) para poder apoyar a los más pobres; sin embargo, ha carecido de recursos humanos calificados que impidan el malgasto del dinero de los programas sociales. Según nuestros estimados, anualmente S/.267 millones no se han asignado óptimamente debido a la inexistencia de una gerencia social de calidad.

2.3 FUNDAMENTO LEGAL DE LA GERENCIA DE LAS POLÍTICAS SOCIALES:

El presente estudio sobre la gerencia de las políticas sociales se encuentra fundamentada en normas legales principalmente en la Ley de Bases de la Descentralización N° 27783 y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867.

- ✓ En cuanto a la **Ley de Bases de la Descentralización** N° 27783 considera en su Art. 3**FINALIDAD**: La descentralización tiene como finalidad el desarrollo

integral, armónico, y sostenible, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población. En el Art. 5 **PRINCIPIOS ESPECIFICOS**: A.- competencias claramente definidas, B.- transparencia y predictibilidad, C.- neutralidad en la transferencia de los recursos, D.- endeudamiento público externo, E.- responsabilidad fiscal.

Asimismo, plantea como **Objetivo a nivel administrativo**: a. Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que asegura la adecuada provisión de los servicios públicos. b. Simplificación de trámites en las dependencias públicas nacionales, regionales y locales. c. Asignación de competencias que evite la innecesaria duplicidad de funciones de recursos y la elusión de responsabilidades en la prestación de servicios.

D. Objetivos a nivel social: a. educación y capacitación orientadas a forjar un capital humano, la competitividad nacional e internacional. b. participación ciudadana en todas sus formas de organización y control social. c. incorporar la participación de las comunidades campesinas y nativas, reconociendo la interculturalidad, y superando toda clase de exclusión y discriminación. d. Promover el desarrollo humano la mejora progresiva y sostenida de las condiciones de vida de la población para la superación de la pobreza.

PARTICIPACION CIUDADANAARTICULO N° 17:17.1.- Los gobiernos nacionales y regionales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, y en la gestión pública. Para este efecto deberán garantizar el acceso de todos los ciudadanos con las excepciones que señala la Ley, así como la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendimiento de cuentas.

- ✓ Y, según la **Ley de Gobierno Regionales** N° 27867 define como funciones de la Gerencia de Desarrollo Social. - Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación, deportes, salud, vivienda, trabajo, promoción del empleo, pequeña y microempresa, población, saneamiento, desarrollo social e igualdad de oportunidades. Artículo 8.- **Principios rectores de las políticas y la gestión**

regional: La gestión de los gobiernos regionales se rige por los siguientes principios:

1. Participación.- La gestión regional desarrollará y hará uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión de gobierno y de la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos regionales.

2. Transparencia.- Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados del Gobierno Regional serán difundidos a la población. La implementación de portales electrónicos en internet y cualquier otro medio de acceso a la información pública se rigen por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública N° 27806.

3. Gestión moderna y rendición de cuentas.- La Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Los gobiernos regionales incorporarán a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión. La Audiencia Pública será una de ellas. Los titulares de la administración pública regional son gestores de los intereses de la colectividad y están sometidos a las responsabilidades que la ley establezca.

4. Inclusión.- El Gobierno Regional desarrolla políticas y acciones integrales de gobierno dirigidas a promover la inclusión económica, social, política y cultural, de jóvenes, personas con discapacidad o grupos sociales tradicionalmente excluidos y marginados del Estado, principalmente ubicados en el ámbito rural y organizado en comunidades campesinas y nativas, nutriéndose de sus perspectivas y aportes. Estas acciones también buscan promover los derechos de grupos vulnerables, impidiendo la discriminación por razones de etnia, religión o género y toda otra forma de discriminación.

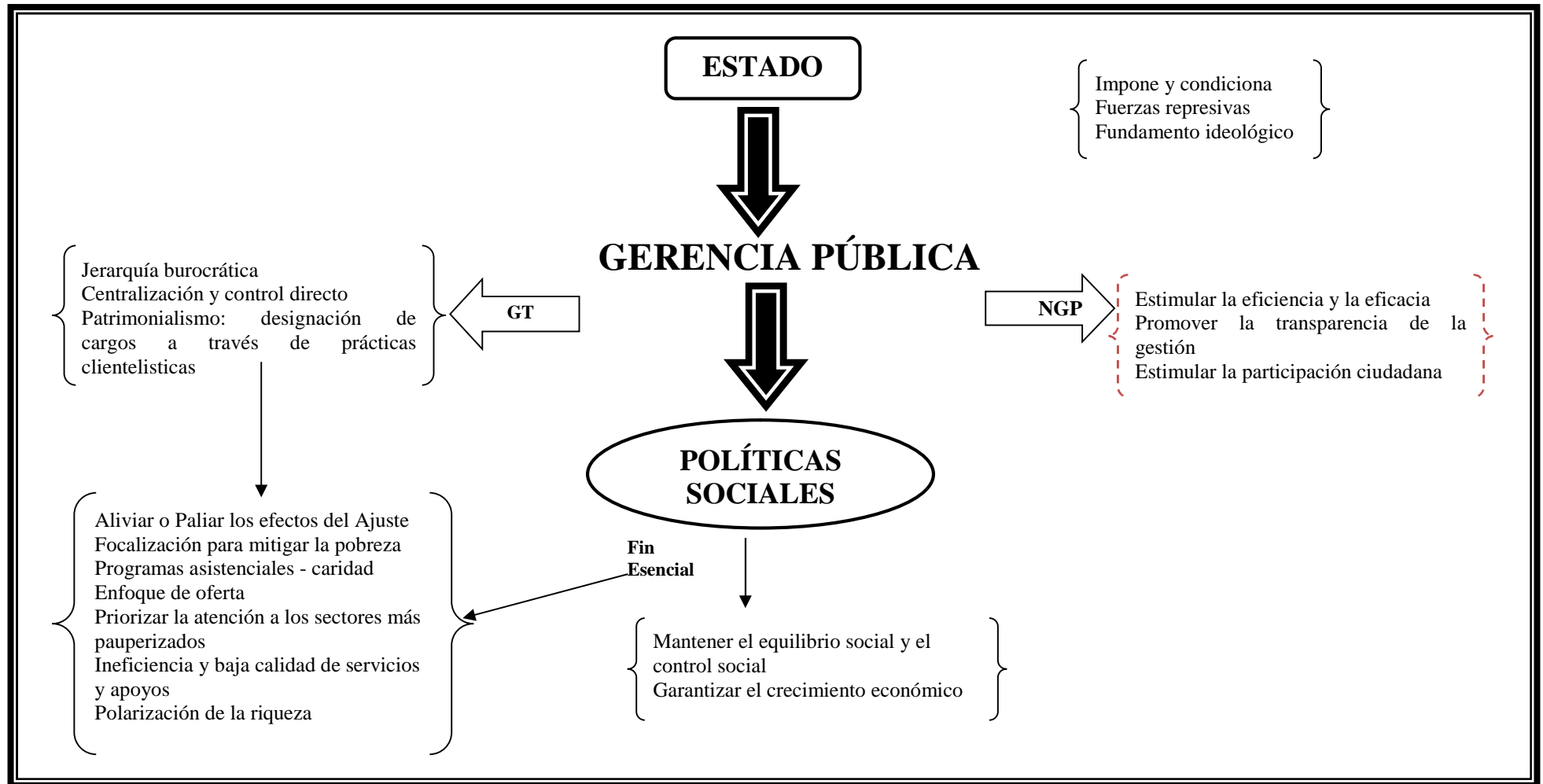
5. Eficacia.- Los Gobiernos Regionales organizan su gestión en torno a los planes y proyectos de desarrollo regional concertados, al cumplimiento de objetivos y metas explícitos y de público conocimiento.

6. Eficiencia.- La política y la gestión regional se rigen con criterios de eficiencia, desarrollando las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos trazados con la utilización óptima de los recursos.

7. Equidad.- Las consideraciones de equidad son un componente constitutivo y orientador de la gestión regional. La gestión regional promueve, sin discriminación, igual acceso a las oportunidades y la identificación de grupos y sectores sociales que requieran ser atendidos de manera especial por la gestión regional.

8. Sostenibilidad.- La gestión regional se caracteriza por la búsqueda del equilibrio intergeneracional en el uso racional de los recursos naturales para lograr los objetivos de desarrollo, la defensa del medio ambiente y la protección de la biodiversidad.

FIGURA 2. ESQUEMA DE LA GERENCIA PÚBLICA Y POLÍTICAS SOCIALES



Fuente: Elaboración del Investigador en base a la información recopilada sobre el tema

CAPÍTULO III

PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

3.1 EDAD Y NIVEL EDUCATIVO DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

Las características de los funcionarios y servidores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social (GRDS) de Cajamarca, se describen e interpretan las siguientes variables: edad, mayoritariamente son grupos de edad jóvenes; nivel educativo, predominan niveles educativos altos (con estudios universitarios completos, y estudios de post grado).

a. Edad

La edad promedio de los funcionarios y servidores públicos oscila entre los 25 a 34 años en un 33,33%, siendo en mayoría los servidores públicos, indicando que está existiendo un cambio generacional en la ocupación de puestos de la institución pública; es decir, nuevos sujetos sociales en asumir roles dentro de la gestión pública. Estos sujetos mediante su inserción en la gestión pública influyen implícita y explícitamente en las funciones y estructura de la Gerencia Regional de Desarrollo Social a través de su formación profesional, comportamientos, conductas y sus costumbres adquiridas y reforzadas en el proceso de socialización. Asimismo, se encuentran los funcionarios y servidores de 45 a 54 años de edad en un 28,57 % y, de 55 a más un 23,81%, representando a los trabajadores que tienen mayor experiencia en la administración pública y además han sido sujetos determinados por las estructuras y a la vez dichos sujetos influyen en el tipo de administración y servicios que se brinda en la GRDS (o lo que se les puede denominar la burocracia tradicional). Finalmente, se ubican los de 35 a 44 años en un 14,29 % quienes están siendo formados por la administración pública tradicional (Ver tabla 2).

TABLA 2. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN GRUPOS DE EDAD, 2012

Grupos de Edad	FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
25-34	2	4.76	12	28.57	14	33.33
35-44	1	2.38	5	11.90	6	14.29
45-54	3	7.14	9	21.43	12	28.57
55 a +	1	2.38	9	21.43	10	23.81
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

b. Nivel educativo

La tabla 3 muestra data concerniente al nivel educativo del personal que labora en la GRDS, en ella se puede observar que; con estudios universitarios completos 38,10% tanto funcionarios como servidores públicos, instituto superior completo 23,81%, con estudios de post grado 16,67% así como con estudios universitarios incompletos y con Instituto Superior incompleto 4,76%. Dichos datos expresan que el nivel educativo del personal de la GRDS influye en el nivel y estilo de gestión, encontramos que existe un nivel educativo alto para ocupar los cargos de funcionarios y servidores (el personal con estudios universitarios completos y estudios de post grado hace un total de 55,34%).

TABLA 3. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, 2012

Nivel Educativo	FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Instituto Superior Incompleto	-	-	2	4.76	2	4.76
Instituto Superior Completo	-	-	10	23.81	10	23.81
Universidad Superior Incompleta	-	-	7	16.67	7	16.67
Universidad Superior Completa	4	9.52	12	28.57	16	38.10
Post Grado	3	7.14	4	9.52	7	16.67
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

3.2 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

En el estudio, se analizó principalmente los ingresos mensuales y la modalidad ocupacional de los funcionarios y servidores públicos de la Gerencia Regional de Desarrollo Social de Cajamarca.

a. Ingresos

La tabla 4 muestra data sobre la remuneración del personal de la GRDS, en ella se puede observar que, de los 7 funcionarios entrevistados, 5 funcionarios (71,43%) perciben su remuneración por encima de los 3500 nuevos soles, en tanto de los 35 servidores, 16 servidores (45,71%) se encuentran con sueldos por debajo de los 1500 nuevos soles. Datos que fundamentan el siguiente argumento: “...una especial dificultad surge del hecho de que por las bajas remuneraciones, lenta carrera y clientelismo político, el nivel de preparación técnica promedio de los funcionarios y empleados de la administración pública suele ser más bajo que sus equivalentes de la actividad privada, lo que plantea la urgente necesidad de un amplio proceso de capacitación y el replanteo de las actuales modalidades de admisión a la carrera administrativa pública” (Arnoletto 2010, 16).

TABLA 4. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN INGRESOS, 2012

Ingresos	FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de 1500	-	-	16	38.10	16	38.10
1500-2000	-	-	8	19.05	8	19.05
2000-2500	-	-	5	11.90	5	11.90
2500-3000	-	-	6	14.29	6	14.29
3000-3500	2	4.76	-	-	2	4.76
3500 a más	5	11.90	-	-	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

b. Modalidad Ocupacional

La modalidad ocupacional de los servidores de la GRDS en su mayoría es contratada en un 38,10% (16 servidores) y, el 23,81% (10 servidores) es personal nombrado de los servidores quienes “toman con menos dedicación su empleo, a causa de su estabilidad garantizada” (Arnoletto 2010, 15); y por otro lado los funcionarios en su totalidad son personal de confianza, y existiendo personal que presenta otras modalidades ocupacionales como practicantes, locación de servicios entre otros. (Ver tabla 5).

TABLA 5. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS, SEGÚN MODALIDAD OCUPACIONAL 2012

Modalidad Ocupacional	FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Contratados	-	-	16	38.10	16	38.10
Nombrados	-	-	10	23.81	10	23.81
Otros	7	16.67	9	21.43	16	38.10
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

3.3 TIEMPO DE PERMANENCIA DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES EN LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

El tiempo de permanencia de los trabajadores de la GRDS, según la tabla 6 se ubican en primer lugar en un 40,48%, tanto funcionarios como servidores en su mayoría están menos de un año en la institución, expresando la volatilidad de personal, lo que no garantiza la continuidad de políticas sociales; de doce a más el 19,05%, representando a los trabajadores que tienen estabilidad laboral y presentan mayor conocimiento del funcionamiento de la actual gestión pública; de uno a cuatro años 16.67%, representan también al personal inestable; de cuatro a ocho años el 14,29% y, de ocho a doce años el 9,52%, representan al personal que está en proceso de lograr su estabilidad y permanencia en la gestión pública.

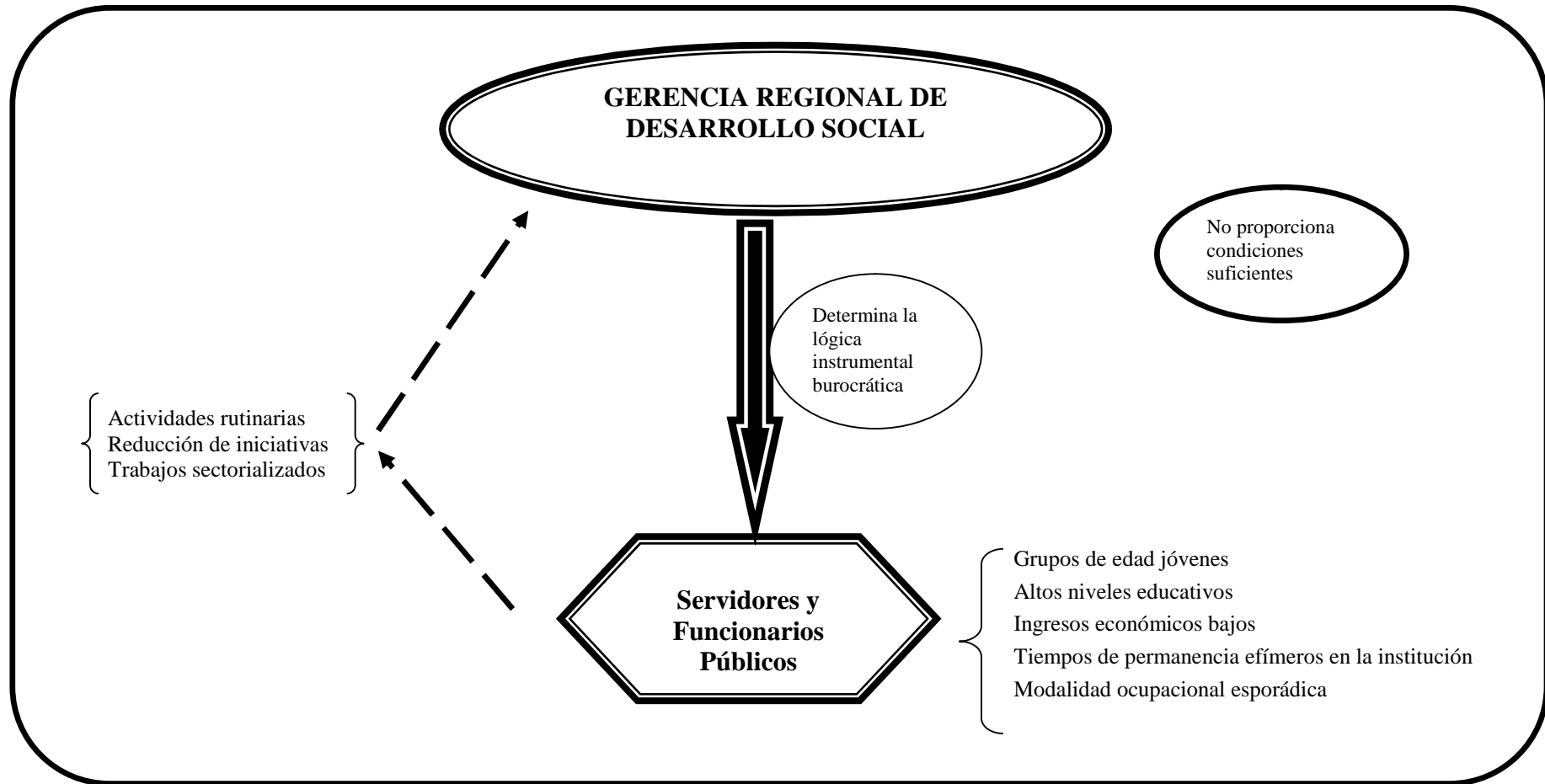
Finalmente, dichos datos permiten ver que mayoritariamente entre el personal con tiempo de permanencia menos de un año y de uno a cuatro años que conforman el 57,15%, influye en la inestabilidad de la gestión integral y sostenible de las políticas sociales: “En el caso del Estado peruano... los problemas políticos coyunturales no crean condiciones favorables para el desarrollo de una carrera pública que otorgue sostenibilidad a las decisiones y prácticas a los funcionarios públicos. Por el contrario, lo usual en el quehacer gubernamental es el cambio permanente de los funcionarios, y con ellos el de todo un conjunto de profesionales, así como de las políticas que diseñaron y promovieron” (Bobadilla 2004, 119).

TABLA 6. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN TIEMPO DE PERMANENCIA, 2012

Tiempo de Permanencia	FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos de un año	5	11.90	12	28.57	17	40.48
Un año a cuatro años	2	4.76	5	11.90	7	16.67
Cuatro a ocho años	-	-	6	14.29	6	14.29
Ocho a doce años	-	-	4	9.52	4	9.52
Doce a más	-	-	8	19.05	8	19.05
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

FIGURA 3. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL



Fuente: Elaboración del Investigador en base a la información recopilada sobre el tema

CAPÍTULO IV

ESTILO GERENCIAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

4.1 ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL ESTILO GERENCIAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES

En el presente capítulo a partir de los datos recolectados se describe, interpreta y sintetiza los elementos que caracterizan el estilo gerencial de las políticas sociales en la GRDS así como: el enfoque teórico metodológico que se utiliza, la estructura organizacional y los niveles de participación en la toma de decisiones.

A. ENFOQUE TEÓRICO METODOLÓGICO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

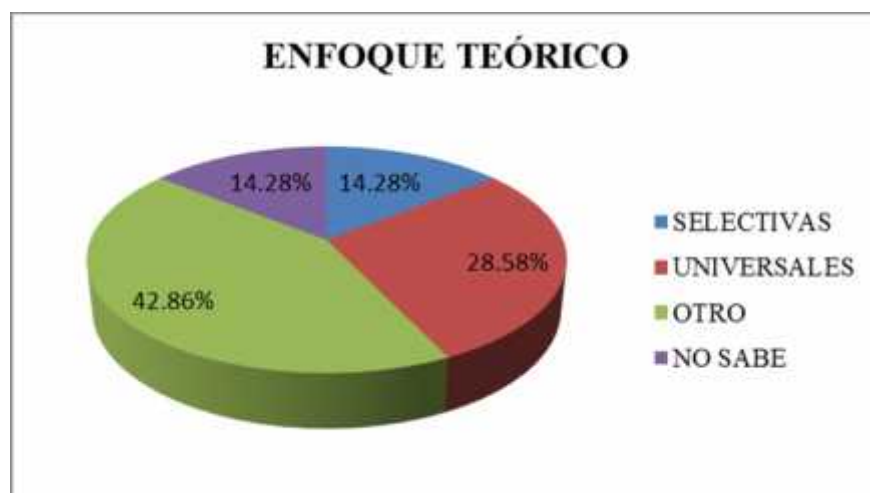
El enfoque teórico metodológico que se utiliza en la GRDS, por un lado, está determinado en la normatividad establecida para la gestión pública y por otro lado, depende en menor medida del accionar y la innovación de los funcionarios y servidores públicos responsables. En consecuencia, el enfoque teórico determinante son enfoques de políticas sociales selectivos que se orientan por enfoques metodológicos de focalización, que asiste un sistema excluyente en vez de transformarlo en incluyente, no dota de instrumentos para salir progresivamente de la pobreza, es paternal y victimiza a la población beneficiaria, falta de transparencia e instrumentos de seguimiento, no hay rendición de cuentas, no se vincula inversión con resultados obtenidos, no se tiene información de las fortalezas y debilidades para mejorarlos.

Enfoque Teórico de las Políticas Sociales:

Los funcionarios que ocupan las gerencias y direcciones, consideran que se rigen por enfoques teóricos sus acciones que desempeñan, así como enfoques teóricos selectivos (14,28%), enfoques universales (28,58%) en caso de la educación y salud. Pero dichos enfoques teóricos no son implementados en su gestión por iniciativa de los funcionarios, si no por el contrario vienen establecidos en los reglamentos (otros 42.86%) mediante los documentos de gestión (Manual de

Organizaciones y Funciones-MOF, Plan Operativo Anual-POA, por mencionar algunos) para gerenciar las políticas sociales tanto de promoción social como políticas de desarrollo. (Ver figura 3).

FIGURA 4. ENFOQUE TEÓRICO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, 2012

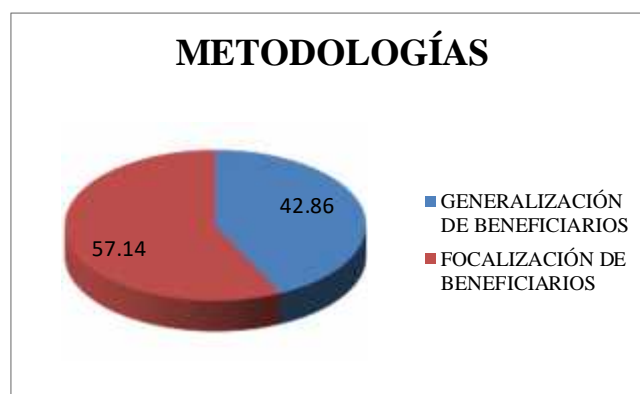


Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

Enfoque Metodológico de las Políticas Sociales:

En cuanto al enfoque metodológico utilizado en la GRDS los funcionarios consideran utilizar metodologías focalizadoras (57,14%) que han institucionalizado la pobreza, atendiendo las necesidades de emergencia mediante la focalización de la ayuda social a los sectores de extrema pobreza y precarias condiciones de vida; todo ello promovido por el sistema neoliberal, que considera a las políticas sociales como una necesidad para mantener el equilibrio social y permita el avance y crecimiento económico defendiendo y manteniendo “el orden y el progreso”; “orden como la condición necesaria para facilitar un modelo de progreso dependiente, y por lo tanto condicionado por una lógica externa en términos de financiamiento, mercados y tecnología” (Pérez 1997, 46). Asimismo, los funcionarios consideran que se utiliza enfoques metodológicos de generalización (42,86%) en la brindación de servicios a los usuarios. (Ver figura 4).

FIGURA 5. ENFOQUE METODOLÓGICO, SEGÚN PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 7, el 38,10% de los trabajadores manifiestan que influyen las normas del Gobierno Central en la forma de gerenciar, lo cual orienta la gestión, la toma de decisiones y las acciones a realizar, dichos datos muestran que existe aún, un excesivo centralismo que impone y limita la toma de decisiones de acuerdo a las realidades sociales regionales, al respecto se considera que: “en contextos de cambio permanente como el presente, una recomendación elemental es maximizar la flexibilidad de la organización a fin de dotarla de las mejores condiciones de adaptabilidad. Si se pone el énfasis en estructuras fijas, permanentes, rígidas, se está yendo en el sentido opuesto. La capacidad de reaccionar ante situaciones cambiantes va a disminuir seriamente” (Kliksberg2010,14); asimismo el 38,10% de los encuestados consideran que se gerencia las políticas sociales por autonomía del Gobierno Regional, lo que implica por un lado que no se aprovecha las facultades autónomas existentes y por otro aún son mínimas las funciones y de poca relevancia para la toma de decisiones; el 11,90% manifiesta que se gerencia por criterios del funcionario responsable, siendo reducido el margen de acción de los funcionarios responsables que pretendan realizar actividades de innovación y toma de decisiones acordes a la realidad; y el 11,90% no sabe, representando a los trabajadores con limitaciones en sus conocimientos sobre la gestión por presentar tiempos cortos en la ocupación de sus cargos.

TABLA 7. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE LAS FORMAS DE GERENCIAR, 2012

Concepto	PERCEPCIONES DE LA FORMA DE GERENCIAR					
	Funcionarios		Servidores		Total	
Por normas del Gobierno Central	4	9.52	12	28.57	16	38.10
Por autonomía del Gobierno Regional	3	7.14	13	30.95	16	38.10
Por criterios del Funcionario Responsable	-	-	5	11.90	5	11.90
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

1. PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES SOBRE LA GERENCIA SOCIAL

La tabla 8, muestra datos donde funcionarios como servidores perciben la gerencia social como herramienta que permite promover la participación ciudadana en la toma de decisiones en un 30,95%, concebir a la gerencia social como herramienta para promover participación ciudadana en la toma de decisiones implicaría innovar el enfoque teórico metodológico que permita generar desarrollo humano y enfoques participativos, lo cual no se da en la actual GRDS. Asimismo, consideran que la gerencia social permite realizar acciones que beneficien a los más pobres, así como realizar acciones según las normas establecidas en un 23,81% respectivamente, dichos datos implican que existe aún percepciones sobre la gerencia social como un medio de asistencialismo, focalización y de una gerencia estática y rígida expresándose en la realidad en una gerencia orientada a beneficiar a los sectores pobres según las normas establecidas para la gestión pública. Por lo cual, se necesita desarrollar capital humano para gerenciar las políticas sociales ya que:

Junto al avance en materia de sistemas formadores, será necesario progresar en la profesionalización de la gerencia social, y la conformación en este campo de una comunidad técnica que intercambie permanentemente experiencias y vaya estableciendo criterios orientadores. Al mismo tiempo realizar una activa tarea de investigación y desarrollo en esta área que siga de cerca las experiencias nacionales, y la evolución internacional, y genere propuestas innovativas. Hace falta montar una política orgánica de fortalecimiento y desarrollo de la gerencia

social como campo de reflexión, estudio, formación, y acción. (Kliksberg1997, 8)

TABLA 8. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL, 2012

Concepto	Percepciones de la Gerencia Social					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realizar acciones que beneficien a los más pobres	2	4.76	8	19.05	10	23.81
Realizar acciones según las normas establecidas	1	2.38	9	21.43	10	23.81
Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones	4	9.52	9	21.43	13	30.95
Otro	-	-	4	9.52	4	9.52
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

2. PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES SOBRE LA POLITICA SOCIAL

La tabla 9, presenta datos sobre funcionarios como servidores quienes perciben a las políticas sociales como medios que permite promover integración social en un 38,10%, asimismo consideran que permite desarrollar capital humano en un 23,81%. Concepciones que manejan a nivel teórico, lo que debería ser, ya que en la práctica dichas políticas sociales son orientadas en la GRDS para aliviar la pobreza (14,29%), existiendo así percepciones que promueven el conformismo de la gestión, el estancamiento y por ende la agudización de los problemas sociales; ante dicha característica de las políticas sociales el Banco Mundial (2006) sostuvo: “no bastan las políticas asistenciales, hay necesidad de combinar un crecimiento económico con políticas redistributivas del ingreso y, segundo, que existan variables específicas relacionadas como: la nutrición, la educación y la salud a ser integradas con las políticas de crecimiento y redistribución”.

TABLA 9. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE POLÍTICA SOCIAL, 2012

Concepto	Percepciones de la Política Social					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Permite aliviar la pobreza	-	-	6	14.29	6	14.29
Permite erradicar la pobreza	-	-	5	11.90	5	11.90
Permite desarrollar capital humano	3	7.14	7	16.67	10	23.81
Permite la integración social	4	9.52	12	28.57	16	38.10
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

3. PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES SOBRE EL MARCO LEGAL

En la tabla 10, en cuanto a las percepciones sobre el marco legal, funcionarios como servidores perciben que está regido para la gerencia pública como medios que permiten el desarrollo humano de la población en un 42,86%, asimismo consideran que permite mayor eficiencia y eficacia para gerenciar las políticas sociales en un 38,10%, y finalmente el 19,05% considera que permite orden en la administración. Los anteriores datos expresan percepciones positivas sobre el marco legal, lo cual es un factor importante para promover el fortalecimiento institucional mediante su aplicación y cumplimiento en la realidad brindando servicios de calidad a la población. Por lo cual, se requiere “una fusión entre la orientación normativa de la administración pública tradicional y la orientación instrumental de la gestión general” (López2007, 9), permitiendo así la orientación formal y las decisiones de adaptación a los cambios, lo cual posibilitaría que “las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario” (López2007, 9).

TABLA 10. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DEL MARCO LEGAL, 2012

Concepto	Percepciones del Marco legal					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Orden en la administración	-	-	8	19.05	8	19.05
Mayor eficiencia y eficacia de las políticas sociales	5	11.90	11	26.19	16	38.10
Desarrollo Humano de la población	2	4.76	16	38.10	18	42.86
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 11, los funcionarios y servidores públicos consideran medianamente cumplir el marco legal en un 54,76%, dicho dato expresa, que el marco legal en la administración pública está sentando sus bases para fortalecer la institucionalidad, ya que existe ante los cambios generacionales de personal la inculcación del cumplimiento de las normas; lo cual influye en la gerencia de las políticas sociales debido que si tenemos un marco legal que promueve el desarrollo humano se logrará ejecutar enfoques teóricos metodológicos de políticas sociales integrales e integradoras, de lo contrario se seguirá con las tradicionales formas de gerenciar las políticas sociales que sólo alivian la pobreza, generan dependencia en la población y estilos gerenciales de paternalismo. Un 28,57% consideran cumplir totalmente y, el 16,67% consideran que no se cumple el marco legal. Asimismo, el nivel de cumplimiento de normas implica el aspecto cultural y práctica de valores éticos, aspecto aun que se encuentra debilitado para lograr una verdadera burocracia donde se priorice en la gestión el cumplimiento de normas, encontrándose nuestras instituciones aún lejos de la incapacidad disciplinada que “Merton señaló que las organizaciones que tendían a cumplir estrictamente el modelo de Weber producían un fenómeno que llamó de "incapacidad disciplinada", al transferir todo el valor al cumplimiento de las normas en lugar de las metas. Todo el mundo es muy disciplinado, pero absolutamente incapaz” (Kliksberg 2010, 14).

TABLA 11. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL, 2012

Concepto	Nivel de cumplimiento del Marco legal					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente se cumple	3	7.14	9	21.43	12	28.57
Medianamente se cumple	4	9.52	19	45.24	23	54.76
No se Cumple	-	-	7	16.67	7	16.67
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

4. SECTOR SOCIAL Y ZONA DE INTERVENCIÓN PRIORIZADA

En la tabla 12, los funcionarios y servidores de la GRDS consideran en 33,33% orientar los proyectos y actividades al sector social bajo de la Región Cajamarca, asimismo consideran orientar sus proyectos a todos los sectores (alto, medio y bajo) en un 28%. Además, en la tabla observamos que los servidores consideran que la GRDS está priorizando en su gestión el sector social medio en un 26,19% y, al sector alto en un 11,90%. Dichos datos expresan que la GRDS por ser un ente regional busca gestionar sus actividades con impactos en todos los sectores sociales de la región, priorizando sectores sociales bajos (población que se encuentra en pobreza extrema), lo que es característico de la focalización, donde prima “las visiones circulantes en la región suelen ver al pobre encerrado en la mirada desvalorizante... El pobre aparece como objeto de programas que buscan atenuar impactos, y no como un sujeto que puede hacer aportes importantes y a través de ellos, redignificarse” (Kliksberg y Sottoli 2002, 33).

TABLA 12. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN SECTOR SOCIAL PRIORIZADO, 2012

Concepto	Sector Social que se está priorizando					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	-	-	5	11.90	5	11.90
Medio	-	-	11	26.19	11	26.19
Bajo	4	9.52	10	23.81	14	33.33
Todos	3	7.14	9	21.43	12	28.57
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En cuanto a la zona priorizada por la GRDS, en la tabla 13 tanto funcionarios como servidores consideran que se está trabajando con la zona urbana y con la zona rural en un 40,48%, expresando que se está implementando acciones que llegue tanto a la zona urbana como rural; asimismo consideran que se prioriza sólo la zona rural en un 35,71%, porcentaje que expresa cierta priorización por la zona rural; el 11, 90% consideran que se prioriza la zona urbana y, no sabe el 11,90%, siendo negativo tener servidores que desconocen las acciones que realizan en su centro de labor. Expresando así que la gerencia de políticas sociales busca generar impactos sectorialistas en sus reducidos proyectos que están en formulación y ejecución, ya que “La práctica de los programas sociales públicos ha sido con frecuencia en la región marcadamente "sectorialista"... 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” (Kliksberg 1997, 6). Lo que implica reestructurar los actuales enfoques, por enfoques que permitan realizar acciones integrales y sostenibles.

TABLA 13. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN ZONA PRIORIZADA, 2012

Concepto	Zona que se está priorizando					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Zona Rural	5	11.90	10	23.81	15	35.71
Zona Urbana	-	-	5	11.90	5	11.90
Ambas	2	4.76	15	35.71	17	40.48
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

5. PERCEPCIÓN DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES SOBRE LA EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES

Las percepciones de los funcionarios y servidores de GRDS, son el reflejo del conjunto de cualidades y características de la gestión de políticas sociales, que se van formando en base a su experiencia práctica (vínculo o relación directa o indirectamente con la gestión de las políticas sociales), como pre conceptos o valoraciones sobre el accionar de políticas sociales.

La tabla 14, se presentan datos donde funcionarios como servidores consideran que las políticas sociales en su ejecución deberían estar articuladas e integradas en un 69,05%, expresando que existe interés por gerenciar políticas sociales articuladas, lo que implica cambiar los enfoques teórico metodológicos y reestructurar el marco legal. Pero, en la actualidad dichas opiniones no son concretizadas en la práctica del accionar de la gerencia de políticas sociales: “Pues, muchas veces se ha considerado a la implementación como un proceso de menor valía y en el que hay poca creatividad, no siendo así, porque es donde se genera el valor público y además viene a ser la instancia que va a requerir de la gerencia más efectiva para concordar los tres ámbitos de la implementación: la gestión de las operaciones, el sistema de control de éstas y el desarrollo de capacidades del personal involucrado en el proceso”. (MIMDES 2006, 1).

Lo cual es un reto de la GRDS implementar una “gestión de un sistema multiorganizativo...integrar el funcionamiento de organizaciones individuales en una lógica colectiva de formulación e implementación de políticas públicas” (Ramírez 2004, 13).

Y, por otro lado, el 39,95% consideran que deberían seguir ejecutando de manera independiente, reflejando en porcentaje menor pero significado la concepción de seguir en la gestión tradicional, que implica reducidos impactos, duplicidad de esfuerzos, trabajos individualistas, entre otros.

TABLA 14. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES, 2012

Concepto	Percepción sobre la ejecución de las políticas sociales					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Articular e integrar las políticas sociales	6	14.29	23	54.76	29	69.05
Ejecutarse Independientemente	1	2.38	12	28.57	13	30.95
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

Los elementos que analizamos en la estructura organizacional de GRDS, son el tipo de organización, el tipo de planificación, el tipo de gerentes, el tipo de liderazgo y los principios éticos que existe en los funcionarios y servidores públicos.

1. TIPO DE ORGANIZACIÓN

La tabla 15, muestra que los funcionarios y servidores de GRDS consideran que existe organización vertical en un 71,43%, este tipo de organización de la GRDS está determinada por su organigrama institucional el cual establece una organización vertical y rígida, además la “rutinización del trabajo, modelos piramidales y jerárquicos para la toma de decisiones, establecimiento de reglas y normas burocráticas” (Bobadilla, 2004, p.113). Característica organizacional propia de la actual administración pública, ya que se está intentando lograr un modelo gerencial burocrático con normas que orientan la gestión, funcionarios especializados y competentes, la eficiencia en la gestión y la clasificación de cargos y funciones. Dicho modelo gerencial no se logra aun en nuestra administración pública, es débil y sujeto a ser orientado por favoritismos personales, intereses políticos, corrupción, conformismo, pérdida de valores como la puntualidad, la responsabilidad y la ética, características propias de un complejo estilo gerencial paternalista con normas burocráticas e indicios de nueva gerencia pública. Es así que: “en el modelo dominante, la idea básica es que gerenciar bien es modelar una organización siguiendo las líneas del modelo weberiano o de los fundadores de la Ciencia de la Administración, Taylor y Fayol, y sus continuadores modernos. De acuerdo a este paradigma, una buena organización es la que tiene un organigrama detallado, maximiza la división del trabajo, planea detenidamente todas las funciones que la integran, cuenta con descripción de puestos, manuales de tareas, procedimientos, circuitos, etc. (Kliksberg2010,13). Por lo cual, el tipo de organización de la GRDS debería ser diseñado en función de la realidad que permita la flexibilidad de adaptación a los cambios que demanda una sociedad dinámica, compleja y cambiante, lo que implicaría que “los funcionarios tendrán que gerenciar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado. Realignar a la organización y al personal detrás de los objetivos establecidos no es otra cosa que cumplir con el dictado según el cual “la estructura sigue a la estrategia” (López 2007, 12). Finalmente, el 28.57% de los funcionarios y servidores consideran que el tipo de organización es horizontal.

TABLA 15. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN, 2012

Concepto	Percepción el tipo de Organización					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Horizontal	2	4.76	10	23.81	12	28.57
Vertical	5	11.90	25	59.52	30	71.43
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla16, los funcionarios y servidores de la GRDS consideran realizar un trabajo en equipo en un 42,86%, trabajo sectorializado en un 33,33% y trabajo individual un 23,81%. Haciendo el 57,14% entre trabajo individual y sectorializado lo que caracteriza a la actual gerencia y la ejecución de políticas sociales, influyendo en resultados gerenciales ineficientes, duplicidad de esfuerzos, desatención de los problemas y necesidades de la población. La actual gerencia social demanda realizar trabajos en equipos intr e interinstitucionales, al respecto se sostiene que: “hay interdependencias básicas entre los actores participantes. Si las interdependencias subyacentes se movilizan positivamente el programa avanzará hacia sus metas. Si se convierten en "enfrentamientos jurisdiccionales" o "pugnas interburocráticas" el programa tendrá serias dificultades. Se trata de ver entonces cómo se gestionan "conjuntos de organizaciones", y sus interacciones (Kliksberg 1997, 4).

TABLA 16. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN TIPO DE TRABAJO, 2012

Concepto	Tipo de Trabajo					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Trabajo en equipo	4	9.52	14	33.33	18	42.86
Trabajo individual	1	2.38	9	21.43	10	23.81
Trabajo sectorializado	2	4.76	12	28.57	14	33.33
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

2. TIPO DE PLANIFICACIÓN

En la tabla 17, los funcionarios y servidores consideran que la GRDS establece una planificación de mediano plazo en un 42,86%, el 38,10% considera que se establece planificación de corto plazo y solamente el 19,05% considera que se realiza planificación de largo plazo. Datos que explican que no existe en el estilo de gerenciar las políticas una planificación articulada con el Acuerdo Nacional, Plan Bicentenario, Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan Estratégico Institucional, Presupuesto Participativo, Plan Operativo Institucional y el Plan Institucional de Apertura. Por lo tanto existe una desarticulación a nivel estratégico (macro) donde se definen las grandes prioridades y se adoptan las grandes decisiones, a nivel programático (meso) que es la bisagra entre la Cúspide y la Base y viceversa y a nivel operativo (micro) donde se define lo local, los proyectos, actividades específicas es decir los pilares del desarrollo endógeno. Existiendo, una planificación improvisada que se refleja en el tipo de actividades que carecen de impactos significados y de sostenibilidad, donde depende más del interés de los gobernantes de turno, al respecto García y García (2010) sostiene que la planificación en América Latina: “en algunos casos se observan prácticas heredadas de la planificación voluntarista de los años sesenta [lo que predomina en el la GRDS de Cajamarca, ya que no se articulan a los documentos de gestión]; en otros, los sistemas de planificación carecen de marco institucional y legal; y en algunos casos, se está construyendo una función de planificación ligada al establecimiento de acuerdos nacionales, y articulada con el presupuesto”.

TABLA 17. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DEL TIPO DE PLANIFICACIÓN, 2012

Concepto	Percepción el tipo de Planificación					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
De largo plazo	1	2.38	7	16.67	8	19.05
De mediano plazo	4	9.52	14	33.33	18	42.86
De corto plazo	2	4.76	14	33.33	16	38.10
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

Asimismo, en la tabla 18 los funcionarios y servidores públicos de la GRDS consideran que las acciones que se vienen realizando buscan como prioridad impactos de mediano plazo en un 38,10%, el 35,71% considera impactos de corto plazo y el 26,19% impactos de largo plazo. Reflejando así que las acciones que se ejecutan buscan impactos inmediatos careciendo de sostenibilidad y una visión de largo plazo, que permita generar un desarrollo sostenible. Las acciones inmediatas que se realizan, implican una volatilidad de la gestión, lo cual refleja la débil articulación con la planificación estratégica ya que; “la falta de continuidad que esto conlleva impide que se establezcan y se consoliden los recursos humanos, financieros y técnicos que esta función requiere para su buen desempeño” (García & García, 2010, 10).

TABLA 18. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN IMPACTO DE LAS ACCIONES, 2012

Concepto	Percepción del Impacto de las acciones					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
De largo plazo	1	2.38	10	23.81	11	26.19
De mediano plazo	4	9.52	12	28.57	16	38.1
De corto plazo	2	4.76	13	30.95	15	35.71
Total	7	16.67	35	83.33	42	100

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

Finalmente, la tabla 19 presenta datos sobre la pregunta: ¿las acciones que han realizado o que se vienen realizando están articuladas con el Plan de Desarrollo Regional Concertado-PDRC? Los funcionarios y servidores públicos responden no saber en un 50%, dato que indica la desarticulación de las acciones, el desconocimiento de los instrumentos de gestión y la limitada importancia sobre planificación y articulación de las acciones; es decir realizan gestión a la deriva lo cual no tiene impactos significativos. Asimismo, consideran saber que las acciones están articuladas con el PDRC en un 26,19%, siendo un porcentaje reducido que tiene conocimiento sobre las actividades que realizan y sobre la articulación con los documentos de gestión. Y, el 23,81% considera no estar articuladas las acciones con el PDRC, es decir realizan sus actividad por prácticas voluntariosas e intereses de los funcionarios, siendo un aspecto negativo en la actual gestión, existiendo un desconocimiento de sus propias actividades y limitada información sobre el PDRC de los propios trabajadores de la institución y menos de la población en general, al respecto; “los avances en los procesos de concertación y participación ciudadana [en el proceso de planificación] todavía no están institucionalizados y dependen en gran medida de los intereses de los gobernantes” (García &García 2010, 33).

TABLA N°19. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN LA ARTICULACIÓN DE LAS ACCIONES CON EL PDRC, 2012

Concepto	Percepción sobre la articulación de las acciones con el PDRC					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	4	9.52	7	16.67	11	26.19
No	-	-	10	23.81	10	23.81
No sabe	3	7.14	18	42.86	21	50.00
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

3. ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES

El análisis de los estilos de liderazgo que ejercen los gerentes, se fundamenta en las maneras como el líder orienta a los miembros del grupo hacia el logro de objetivos. El tipo de liderazgo que se ejerce en la GRDS es un liderazgo formal, dirigido por normas. Es así, que en la tabla 20, 16 servidores de los 35 entrevistados de la GRDS consideran que su gerente es democrático un 45,71%, considerando que permite la participación y propicia el diálogo, ya que el democrático según Ramírez (2004) se caracteriza porque: “El líder y el grupo definen, a través del debate, las directrices, acciones y tareas...el líder elogia y critica de acuerdo a los hechos”; 8 servidores (22,86%) considera que sus jefes son autoritarios democráticos es decir imponen órdenes, ejecuta sanciones, pero a la vez propician el diálogo y permiten la participación; 6 servidores (17,14%) manifiesta que sus jefes son autoritarios, estilo de liderazgo según Ramírez (2004) que se caracteriza por: “el líder determina las directrices, acciones, tareas y compañeros de trabajo. El hace las críticas y los elogios, los miembros del grupo no participan en nada”; asimismo, “el autoritarismo personalista es subjetivo, voluntarista y alejado de los verdaderos requerimientos sociales” (Arnoletto 2010, 24) Y, 5 servidores (14,29%) manifiestan no saber.

En tanto 5 de los 7 funcionarios entrevistados se consideran ser democráticos (71,43%) y, 2 funcionarios (28,57) manifiestan ser funcionarios autoritario-democráticos. Por lo tanto, dichas percepciones son coyunturales ya que existe la volatilidad en los cargos de confianza, lo cual influye en forma de gerenciar de los jefes.

TABLA 20. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN TIPO DE GERENTE, 2012

Concepto	Percepción sobre el tipo de gerente					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gerente autoritario	-	-	6	14.29	6	14.29
Gerente Democrático	5	11.90	16	38.10	21	50.00
Autoritario-Democrático	2	4.76	8	19.05	10	23.81
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

Por otro lado, en la tabla 21, los funcionarios y servidores de la GRDS toman decisiones regidos por las normas de la administración pública en un 42,86%, reflejando que en la administración pública hay procedimiento que se tienen que cumplir; por otro lado, consideran que se toman decisiones con la participación de la sociedad civil un 21,43%, con la participación de los trabajadores un 19,05% y, el 16,67% consideran no saber. Datos que expresan que existe volatilidad en las formas de tomar las decisiones ya que por su propia naturaleza la gerencia social es dinámica y compleja. En tanto, en la toma de decisiones de los funcionarios de la GRSD de Cajamarca, los espacios de participación ciudadana son muy importantes por lo que: “la satisfacción de los usuarios es un aspecto importante para lograr una buena gestión. Por ello, los gerentes públicos deben recoger periódicamente la opinión de los usuarios y emplearla para identificar los elementos que requieran correcciones o perfeccionamientos...con el fin de incorporar la voz de los ciudadanos al momento de diseñar o ajustar las estrategias y los productos de la gestión” (García y García 2010, 65). Además, los funcionarios también mencionaron que para ejecutar sus acciones se basan en la revisión y análisis de datos sobre la realidad directa para la toma de decisiones. Por lo tanto, para la toma de decisiones se debería de generar espacios de participación directa entre todos los actores involucrados por lo cual se requiere un: “cambio organizacional en términos de abrir lo que llamamos la participación ciudadana a través de modelos organizacionales que realmente faciliten y mejoren los mecanismos

de transparencia en lo que hace a la información de los actos públicos, además de ingresar seriamente en el tema del control social” (Kliksberg 2010, 10).

TABLA 21. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN TOMA DE DECISIONES, 2012

Concepto	Toma de Decisiones					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Regido por las normas	2	4.76	16	38.10	18	42.86
Con la participación de los trabajadores	3	7.14	5	11.90	8	19.05
Con la participación de la sociedad civil	2	4.76	7	16.67	9	21.43
No sabe	0	0.00	7	16.67	7	16.67
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 22, los funcionarios y servidores públicos consideran tener una ideología independiente un 42,86%, el 23,81% considera ser de ideología izquierdista, el 21,43% considera no tener ninguna ideología y el 11,90% consideran ser de derecha. Dichos datos expresan el debilitamiento de las ideologías en la gestión pública, ya que se ha priorizado actualmente la preparación técnica al respecto se sostiene que “la pérdida de centralidad de las ideologías (marxistas y liberales) como referentes para el diseño y ejecución de programas y proyectos propios...fueron sustituidas por los enfoques de desarrollo humano, sostenible y equitativo en sus diferentes vertientes (género, medio ambiente, desarrollo económico, seguridad alimentaria, etcétera)” (Bobadilla 2004, 121).

TABLA 22. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN TIPO DE IDEOLOGÍA, 2012

Concepto	Tipo de Ideología					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Derecha	-	-	5	11.90	5	11.90
Izquierda	4	9.52	6	14.29	10	23.81
Independiente	3	7.14	15	35.71	18	42.86
Ninguno	-	-	9	21.43	9	21.43
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

Finalmente, en la tabla 23, el 40,48% de los funcionarios y servidores de la GRDS consideran que la ideología influye medianamente en el estilo de gerenciar las políticas sociales, el 30,95% consideran que influyen totalmente, el 16,67% consideran que no influye y el 11,90% considera no saber. Dichos datos indican que en la toma de decisiones influye la ideología pero que éstas son determinadas o trastocadas por las normas establecidas de la administración pública, lo cual demuestra que la actual gestión de orientación izquierdista le es imposible establecer cambios según sus ideologías, ya que existe una estructura impuesta que termina determinando el estilo gerencial de las políticas sociales. Al respecto, la CLAD manifiesta que: “la administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad. Esto tiene que ser así porque la profesionalización de la burocracia no la hace totalmente inmune a la corrupción, fenómeno mundial que ha aumentado en demasía en América Latina. En este punto, varios estudios comparativos, así como el Informe del Banco Mundial de 1997 son unánimes: es preciso actuar directamente en la relación entre política y administración, disminuyendo la politización de la maquinaria gubernamental, haciendo más transparentes las decisiones públicas e invirtiendo en el fortalecimiento de los patrones salariales y éticos del funcionariado. Al hacer que los administradores públicos sean más autónomos y asuman mayores responsabilidades ante la sociedad, la Administración Pública Gerencial se constituye en un instrumento fundamental para la defensa del patrimonio público y de los principios republicanos (CLAD 1998, 14).

TABLA 23. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN INFLUENCIA DE IDEOLOGÍA, 2012

Concepto	Influencia de la Ideología					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente Influye	3	7.14	10	23.81	13	30.95
Medianamente Influye	3	7.14	14	33.33	17	40.48
Totalmente no Influye	1	2.38	6	14.29	7	16.67
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

4. EVALUACIÓN Y CONTROL DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES

En la tabla 24, los funcionarios y servidores consideran que si se realizan evaluaciones del personal en un 71,43%, considerando por evaluaciones el cumplimiento de sus actividades que se realizan sin planificación concertada, lo cual influye sobre el nivel de cumplimiento e impacto, pero éstas evaluaciones estas sujetas a criterios personales de los funcionarios no existe institucionalidad de evaluación del personal, por lo cual se requiere de: “reglas de juego que guían a las personas y las instituciones a actuar en función del logro de los objetivos institucionales. Para que tales reglas funcionen adecuadamente, se requiere información confiable y oportuna sobre el desempeño de las instituciones y del personal” (García & García, 2010, p. 46). Finalmente, el 28,57% considera que no se realizan evaluaciones, representando a aquellos trabajadores que reconocen que no existe evaluaciones propiamente dicha si de no un control rutinario de sus actividades.

TABLA 24. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN EVALUACIÓN DE LABORES, 2012

Concepto	Evaluación de Labores					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	7	16.67	23	54.76	30	71.43
No	-	-	12	28.57	12	28.57
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

En la tabla 25, los funcionarios y servidores consideran que se realizan evaluaciones del personal mediante reuniones en un 28,57%, así como revisando reportes el 28,57% y, realizando visitas durante el desempeño de sus actividades en 14,29%. Los datos, expresan que las formas de evaluaciones más comunes en la GRDS, se da mediante reuniones de evaluación y realizando reportes; “las características de los programas sociales con un 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 [estilo gerencial adaptativo] requiere de gerentes que "bajen" al terreno (Kliksberg 1997, 5).

TABLA 25. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN FORMA DE EVALUACIÓN, 2012

Concepto	Forma de Evaluación					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realizando visitas en sus funciones	-	-	6	14.29	6	14.29
Realizando reuniones de evaluaciones	4	9.52	8	19.05	12	28.57
Revisando reportes	3	7.14	9	21.43	12	28.57
Ninguno	-	-	12	28.57	12	28.57
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 26, los funcionarios y servidores mencionan que las órdenes de sus jefes se dan mediante diálogo en un 35,71%, mediante documento el 30,95%, mediante órdenes directas el 19,05% y, el 14,29% no sabe. Lo cual, indica que las formas de ordenar el cumplimiento de funciones se dan mediante diálogo, lo que deja cierta libertad de criterios personales tanto para ejecutar órdenes como para su cumplimiento, así como mediante documento, lo que es característico de la burocracia de administración pública dirigida por normas y reglas. Al respecto, teóricos manifiestan que: “El gerente de excelencia se dedica fundamentalmente a conversar, al contrario de lo que nos enseñan en Iberoamérica con mucha frecuencia en los cursos de uso del tiempo, en donde el gerente capaz sería el que está encerrado en su despacho, protegido por secretarías que no dejan pasar a nadie y que sólo habla con su staff inmediato” (Kliksberg 2010, 15)

TABLA 26. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN FORMA DE ORDENAR EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, 2012

Concepto	Forma de ordenar el cumplimiento de funciones					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mediante documento	2	4.76	11	26.19	13	30.95
Mediante diálogo	3	7.14	12	28.57	15	35.71
Mediante órdenes directas	2	4.76	6	14.29	8	19.05
No sabe	-	-	6	14.29	6	14.29
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 27, los funcionarios y servidores, manifiestan que su personal es algo competente en un 38,10%, muy competentes 30,95%, algo incompetentes 19,05%, y, no sabe en un 11,90%. Dichos datos muestran que existe deficiencias en las capacidades del personal que se encuentra laborando en la GRDS, siendo el desarrollo de competencias y capacidades fundamental en el personal de la administración pública, debido a que posibilita fortalecer la institucionalidad, la eficiencia, eficacia y efectividad en la brindación de servicios, el logro de objetivos institucionales entre otros, ya que: “la organización no puede progresar sin una buena dotación en recursos humanos.

La clave está más que nunca en el personal, en su motivación, en su capacidad de entender la realidad y en su aptitud de adaptarse, crear e innovar” (Kliksberg, 2010, p.18). Por lo tanto, la administración pública requiere de personal capacitado y calificado que permita realizar un estilo gerencial integral, integrador y sostenible, al respecto López (2007) manifiesta que: promover organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. De este modo, podrá crearse una cultura diferente en la gestión pública, que involucre a sus agentes en lo que ha dado en llamarse una “visión compartida sobre el futuro”. Para alcanzar un proceso de reconceptualización exitoso es imprescindible reformular la política de gestión de los recursos humanos, apuntando a la cooptación de “gerentes públicos” con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con los objetivos de la agencia, de manera tal de poder conferir mayor poder a estos últimos para conseguir los resultados propuestos (p. 12).

TABLA 27. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO, 2012

Concepto	Percepciones sobre el desempeño					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy Competentes	2	4.76	11	26.19	13	30.95
Algo Competentes	3	7.14	13	30.95	16	38.10
Algo Incompetentes	2	4.76	6	14.29	8	19.05
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

5. PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

En cuanto a los problemas administrativos, en la tabla 28 los funcionarios y servidores consideran el incumplimiento de tareas el 28,58%, el incumplimiento de normas el 26,19%, la débil identidad institucional en un 19,05%, el 14,29% los funcionarios consideran como problema administrativo el excesivo trámite burocrático y, mencionan que no existen problemas el 11,90%. Datos que expresan los problemas frecuentes que se encuentran en la GRDS, lo cual contrastando con la tabla anterior (26), se identifica que está

fallando las formas de ejecutar las ordenes lo cual no está teniendo resultados efectivos para su cumplimiento y menos una adecuada evaluación de su cumplimiento, ya que “la extrema burocratización y la alta jerarquización para la ejecución de actividades y toma de decisiones limitan la iniciativa de los funcionarios para innovar procesos, mejorar servicios y lograr resultados con criterios de eficiencia y eficacia propios de la gerencia moderna” (Bobadilla 2004, 119).

TABLA 28 FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS, 2012

Concepto	Problemas administrativos					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Incumplimiento de tareas	2	4.76	10	23.81	12	28.57
Incumplimiento de Normas	3	7.14	8	19.05	11	26.19
Reducida identidad institucional	2	4.76	6	14.29	8	19.05
Excesivo trámite burocrático	-	-	6	14.29	6	14.29
Ninguno	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

6. PRINCIPIOS ÉTICOS

Ante la interrogante sobre el nivel de puntualidad de funcionarios como de servidores, se puede observar en la tabla 29 que el 35,71% menciona que el 90% acuden puntualmente a su centro de labores, el 28,57% considera el 80%, el 21,43% en un 100% y no sabe en un 14,29%. Dichos datos muestran que existe un cierto margen de impuntualidad, ya que por ser una institución pública que brinda servicios a la población esta requiere de la integridad de los trabajadores para brindar servicios de calidad, siendo una dimensión del comportamiento organizacional el “sentido de responsabilidad: responsable, organizado, perseverante, disciplinado, integro, emprendedor” (Chiavenato 2009, 195) para laborar en la administración pública.

TABLA 29. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS, SEGÚN PUNTUALIDAD EN ACUDIR A SU CENTRO DE LABOR, 2012

Concepto	Puntualidad					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
En un 80%	4	9.52	8	19.05	12	28.57
En un 90%	3	7.14	12	28.57	15	35.71
En un 100%	-	-	9	21.43	9	21.43
No sabe	-	-	6	14.29	6	14.29
Total	7	16.67	35	83.33	42.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 30, los funcionarios y servidores, mencionan en un 28,57% que cumplen sus funciones en 90%, el 23% menciona que cumplen sus funciones en un 80%, el 11,90% manifiesta que cumplen sus funciones en un 70%, el 9,52% manifiesta que en 60% y, 9,52% menciona que menos del 50% cumplen sus funciones. Dichos datos expresan que existe incumplimiento de funciones en la GRDS, lo cual influye en el nivel de eficiencia y eficacia de sus acciones y legitimidad en la población. Por otro lado, el cumplimiento de funciones implica evaluar el desempeño del personal que actualmente debería estar orientado al logro de resultados; “El trabajador de ayer se preocupa por el horario rígido de trabajo, El trabajador de hoy se preocupa por las metas y los resultados” (Chiavento 2009, 203).

TABLA 30. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, 2012

Concepto	Cumplimiento de Funciones					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Menos del 50%	-	-	4	9.52	4	9.52
En un 60%	-	-	4	9.52	4	9.52
En un 70%	-	-	5	11.90	5	11.90
En un 80%	3	7.14	7	16.67	10	23.81
En un 90%	3	7.14	9	21.43	12	28.57
En un 100%	1	2.38	6	14.29	7	16.67
Total	7	16.67	35	83.33	42.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 31, en cuanto al nivel de solidaridad entre compañeros de trabajo, el 47,62% menciona que medianamente se da la solidaridad entre trabajadores, el 38,10% considera que existe totalmente solidaridad, y el 14,29% expresan que totalmente no existe solidaridad. Dichos datos indican que existe un ambiente laboral inestable con poca coordinación y apoyo entre los trabajadores, debido a la carencia de un liderazgo ya que; “el gran dirigente es aquel que hace decir a la gente: "lo hicimos nosotros mismos" (Kliksberg 2010, 18), lo cual limita orientar al personal al logro de objetivos, mediante la coordinación y trabajo en equipo. Antes, el buen desempeño significaba ejecutar un conjunto de tareas repetitivas y aisladas y la calificación de cada persona se limitaba a cada tarea particular. Hoy día, con la adopción de los equipos, la eficiencia del individuo está cada vez más vinculada a sus habilidades para la comunicación y la colaboración con otros. En otros términos, el trabajo solitario e individual ha cedido su lugar al trabajo solidario y grupal (Chiavenato 2009, 204).

TABLA 31. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN NIVEL DE SOLIDARIDAD, 2012

Concepto	Nivel de solidaridad del Personal					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente se solidariza	3	7.14	13	30.95	16	38.10
Medianamente se solidariza	4	9.52	16	38.10	20	47.62
Totalmente no se solidariza	-	-	6	14.29	6	14.29
Total	7	16.67	35	83.33	42.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 32, al respecto del nivel de ética y honestidad, los funcionarios y servidores mencionan que el personal es medianamente ético y honesto en un 47,62%, el 28,57% considera que totalmente son éticos y honestos y el 23,81% mencionan son poco ético y honestos. Lo cual nos muestra que en el interior de la GRDS, existen desconfianzas y percepciones negativas ante la falta de información y coordinación entre los trabajadores y jefes, influyendo en la imagen exterior para la población, al respecto se considera que: “En particular, los empleados públicos tienen una imagen muy negativa, se

considera que trabajan menos que los privados, y toman con menos dedicación su empleo, a causa de su estabilidad garantizada” (Arnoletto 2010, 15). Por lo cual, se requiere, junto a los avances tecnológicos, rescatarla noción de servicio público con sus consiguientes implicaciones en términos de honestidad en la función. Actuar en el sector público es servir a la sociedad y tratar de contribuir al bienestar colectivo (Kliksberg 2010, 20).

TABLA 32. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIONES SOBRE EL PERSONAL, 2012

Concepto	Percepciones sobre el personal					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente ético y honesto	3	7.14	9	21.43	12	28.57
Medianamente ético y honesto	3	7.14	17	40.48	20	47.62
Poco ético y honesto	1	2.38	9	21.43	10	23.81
Total	7	16.67	35	83.33	42.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

C. NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL.

En la tabla 33, en cuanto al nivel de participación, los funcionarios y servidores consideran en un 54,76% que medianamente participan en la toma de decisiones, lo cual influye en la toma de decisiones y en su ejecución ya que no existe información suficiente sobre lo que se pretende ejecutar y lo que se busca lograr, las decisiones mayormente son tomadas por los funcionarios y sus superiores caracterizando a una organización rígida y vertical; el 23,81% mencionan que totalmente no participan en la toma de decisiones, expresando su exclusión y desinformación de las acciones que se realizan en la GRDS donde laboran, lo cual influye en la débil identidad y compromiso con mejorar los servicios que se brindan a la población; y, el 21,43% menciona que totalmente participan, representando aquellos trabajadores que están más cercanos a los cargos que toman decisiones, lo cual les permite participar en la toma de decisiones.

TABLA N°33. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES , 2012

Concepto	Nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente participan	1	2.38	8	19.05	9	21.43
Medianamente participan	5	11.90	18	42.86	23	54.76
Totalmente no participan	1	2.38	9	21.43	10	23.81
Total	7	16.67	35	83.33	42.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

En la tabla 34, los funcionarios y servidores mencionan que la población totalmente no participa en un 50,00%; en un 33.33% manifiestan que medianamente participan y el 16.67% mencionan que no saben si la población participa o no en la toma de decisiones. Dichos datos muestran que existe débil participación de la población en la toma de decisiones tanto por el limitado ejercicio de la ciudadanía al no existir iniciativas organizadas y participativas, como por la inexistencia de convocatoria por parte de la GRDS a participar en la toma de decisiones, ya que: “con demasiada frecuencia, las principales partes interesadas no son consultadas respecto a políticas públicas que los afectan, o lo son, pero de modo insuficiente. Ello deriva en tensiones y conflictos evitables, en falta de confianza en el gobierno y, en último término, en el fracaso de las políticas públicas” (Ortiz 2007, 30). Caracterizando así a un estilo gerencial cerrado que no brinda las condiciones necesarias para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones de todo el proceso de formulación de políticas sociales.

TABLA 34. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS, SEGÚN NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES , 2012

Concepto	Participación de la población en la toma de decisiones					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Medianamente participa	4	57.14	10	28.57	14	33.33
Totalmente no participa	3	42.86	18	51.43	21	50.00
No sabe	-	-	7	20.00	7	16.67
Total	7	100	35	100	42	100

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011 - Enero del 2012

En la tabla 35, los funcionarios y servidores consideran que brindar información a la población es muy bueno en un 42,86%, ya que permitiría tomar decisiones en consenso e informadas de lo que se pretende realizar, ya que: “la participación da buenos resultados cuando los ciudadanos toman decisiones informadas. Los procesos participativos deben adherirse a los principios de transparencia y justicia. Si se manipula la participación, presentando información parcial, argumentos confusos o deliberadamente ideológicos, no concediendo a las principales partes interesadas la suficiente oportunidad de hablar, etc., se da pie a decisiones desinformadas y a resultados de desarrollo no deseables (Ortiz 2007, 31). Datos que muestran que existen percepciones positivas sobre la importancia de brindar información a la población, pero existen pocas iniciativas de ejecutarlas. En tanto, consideran que es medianamente bueno en un 38,10%, representando a funcionarios y servidores que se puede fortalecer sus opiniones para poder concretizar el acceso a la información, y, no sabe en un 19,05%, dicho dato representa a funcionarios y trabajadores que tienen ciertas dudas sobre la importancia de informar a la población, es en donde se encuentra resistencia a implementar mecanismos de participación en la administración pública.

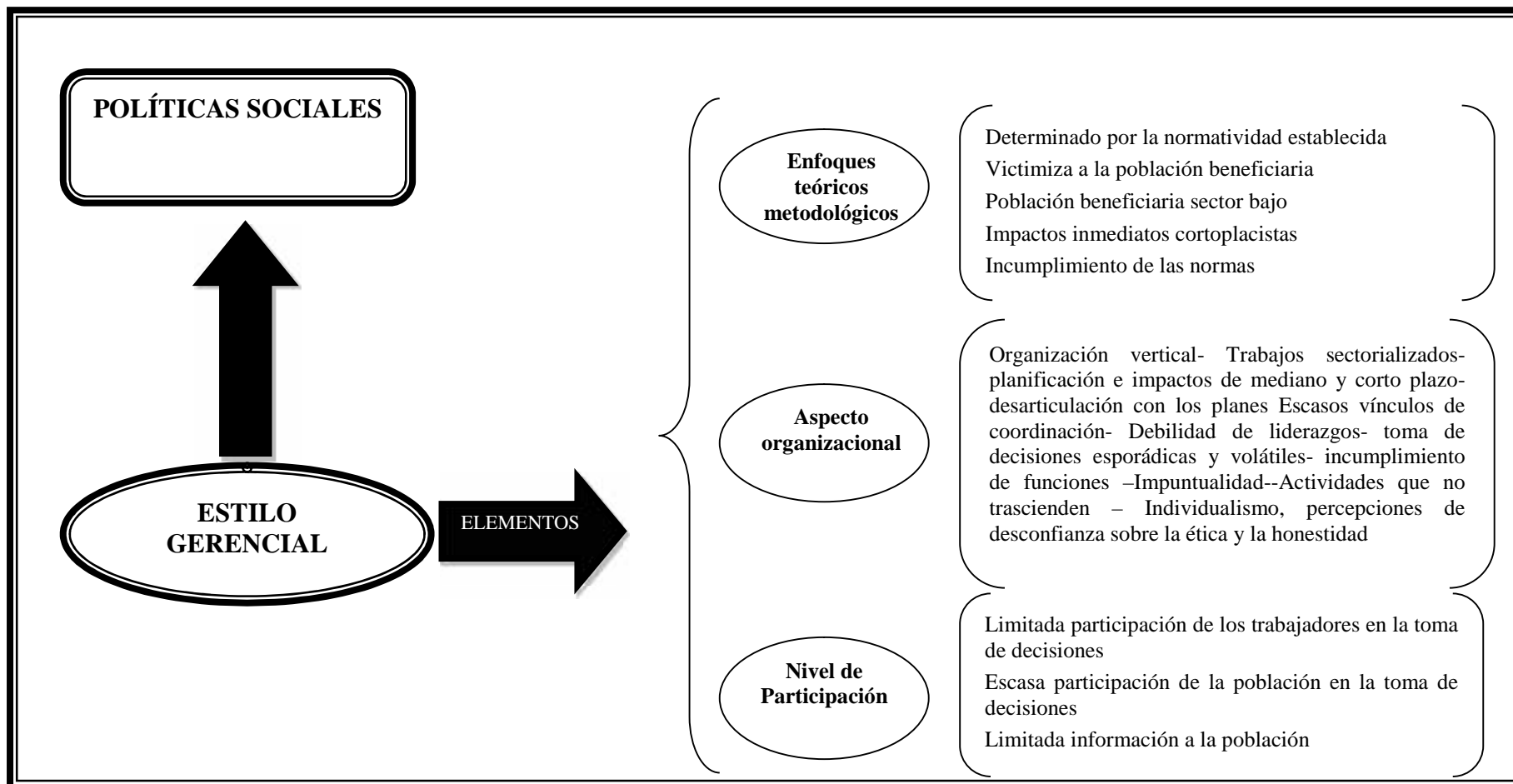
TABLA 35. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIONES SOBRE LA IMPORTANCIA DE INFORMAR A LA POBLACIÓN, 2012

}

Concepto	Percepciones sobre la Importancia de informar a la población					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy Bueno	4	9.52	14	33.33	18	42.86
Medianamente Bueno	2	4.76	14	33.33	16	38.10
No sabe	1	2.38	7	16.67	8	19.05
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012

FIGURA 6. ESTILO GERENCIAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN LA GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL



Fuente: Elaboración del Investigador en base a la información recopilada sobre el tema

CAPÍTULO V

RETOS GERENCIALES DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

Los diversos problemas que presenta la administración pública en general y en particular la GRDS, referentes teóricos sostienen que: “Hoy la Administración Pública, carga sobre sus espaldas, en casi todos los países del mundo, con un profundo estereotipo de ineficacia, ineficiencia, lentitud de respuesta, falta de reflejos para atender las nuevas demandas sociales, incapacidad de contener el gasto público, y tendencia a tejer un entramado burocrático autodefensivo en sus relaciones con los ciudadanos” (Arnoletto 2010, 15), dichos problemas están influyendo en la deslegitimación social y en el debilitamiento institucional de nuestra administración pública.

Ante dicha problemática, en el estudio se propone retos gerenciales, lo cual implicó el análisis de la realidad empírica y el análisis de documentos bibliográficos, lo que permiten atreverse a plantear las formas y funcionalidad de los mecanismos a nivel estratégico, operativo y táctico para su implementación ya que; “en la actualidad, Perú y América Latina se encuentran con un déficit social, que nos lleva a visualizar en como transitar del “que” hacer –ya definido- al “cómo” hacerlo a nivel micro y en el marco de la descentralización”(MIMDES 2006, 2).

A. CAMBIO DE ENFOQUES TEÓRICO METODOLÓGICOS

En cuanto a la restructuración de los enfoques teórico metodológicos que requiere la GRDS, es de necesidad inmediata ya que las acciones y normas de gerenciar no son las adecuadas para solucionar los problemas sociales de la región. En la figura 6, los funcionarios de la GRDS perciben que las actuales políticas sociales no están solucionando los problemas como la pobreza, la exclusión, la injusticia, además reconocen que la focalización incrementa la exclusión y las diferencias sociales, que beneficia a un determinado grupo poblacional y ni siquiera de una manera eficiente. Ya que, sólo alivian la pobreza, tienen impactos lentos de solución y una inadecuada e ineficiente implementación, lo cual refleja que; “las políticas sociales han sido decididas a puertas cerradas e implementadas a puertas cerradas, y los programas sociales han sido entregados y no, producto de una colaboración entre el estado, las comunidades y las familias” (Franke 2001, 28).

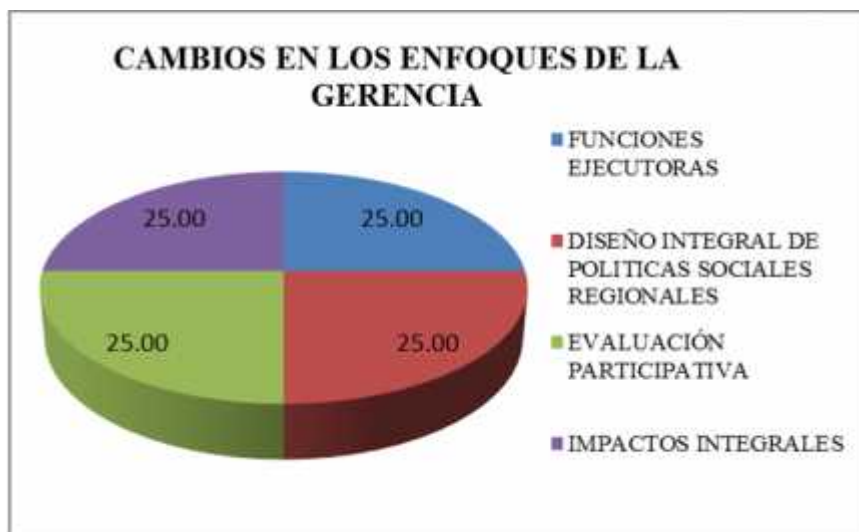
FIGURA 7. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES, 2012.



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

Por lo tanto, ante la ineficiencia, ineficacia e ineffectividad de las actuales políticas sociales se requiere su restructuración en cuanto a su formulación, diseño, ejecución y evaluación; que permita: “simplificar y flexibilizar las metodologías para la elaboración de proyectos, ya que los métodos actuales se convierten en un tecnicismo que crea una barrera para la expresión de las demandas sociales en propuestas concretas de desarrollo y dificultan el diálogo con el Estado” (Sedano & Botero 2002,68). Siendo una demanda de los actuales funcionarios de la GRDS la autonomía, en cuanto a las funciones ejecutores para aplicarlas de acuerdo a la realidad de la región y no de acuerdo a políticas diseñadas desde la capital que no se ajustan a los problemas y necesidades de la población. (Ver Figura 7)

FIGURA 8. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS, SEGÚN PERCEPCIÓN SOBRE LOS CAMBIOS EN LOS ENFOQUES DE LA GERENCIA, 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

En cuanto a las responsabilidades de quien depende promover los cambios de enfoques y metodologías de las políticas sociales, en la figura 8 los funcionarios y servidores manifiestan que depende de todos los niveles de gobierno en coordinación y diálogo, participación de la población y de un equipo técnico calificado para implementar políticas sociales integrales e integradoras de impactos sostenibles. Por lo tanto, las políticas sociales deben de tener un marasmo radical en su diseño, ejecución y evaluación, para atender los problemas y necesidades de la población, quienes siguen esperando que el Estado promueva acciones que les permitan mejorar sus niveles de vida y promover el desarrollo integral y sostenible de la sociedad; por lo cual: “La gerencia social debería ser entendida y aplicada como práctica transversal de las políticas sociales...en todo el proceso de formación de políticas públicas en sus niveles macro y micro lo cual implica el resguardo de rupturas amenazantes en la cadena jerárquica de sus objetivos y en la eficacia y eficiencia de la misma” (D’Eramo 2002,87). Por lo tanto, para ejecutar los cambios en la gerencia de las políticas sociales se requiere la participación integral de todos los actores involucrados, además “la gerencia debe, entre otros aspectos, ser capaz de anticipar los problemas a enfrentar e implementar mecanismos que faciliten soluciones, trabajar con un enfoque antiburocrático, flexible,

dinámico y hallarse en actitud constante de búsqueda continua de oportunidades de integración, explorando vías no tradicionales y actuando como un factor de concertación nacional en favor de la integración. Se le impone también como labor fortalecer y prestar cooperación activa a los organismos de integración regional” (Kliesberg 2010, 12).

FIGURA 9. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN SOBRE ACCIONES PARA EJECUTAR CAMBIOS EN EL ENFOQUE DE LAS POLITICAS SOCIALES, 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011-Enero del 2012.

B. CAMBIO DEL ASPECTO ORGANIZACIONAL

El aspecto organizacional de GRDS, es un factor importante en el nivel de eficiencia y eficacia de sus acciones que realicen; es por ello, en la figura 9 los funcionarios y trabajadores mencionan que se debería de reestructurar los aspectos negativos, como la excesiva carga de burocratización, la débil identidad del personal, el trabajo sectorializado e independiente y la asfixiante verticalidad de la estructura de cargos. La organización de la GRDS, debe ser orientada a un “comportamiento dirigido para alcanzar objetivos comunes” (Chiavenato 2009, 26).

FIGURA 10. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN SOBRE LOS FACTORES NEGATIVOS DEL ASPECTO ORGANIZACIONAL, 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

Por lo cual, ante dichos factores negativos que limitan ejercer una gestión eficiente y efectiva de las políticas sociales surge la necesidad de implementar cambios como: simplificar los trámites administrativos, promover la articulación y transversabilidad del trabajo, incrementar la identidad institucional del personal y reestructurar la verticalidad por una organización matricial⁹ de coordinación inter e intra sectores. (Ver Figura 10)

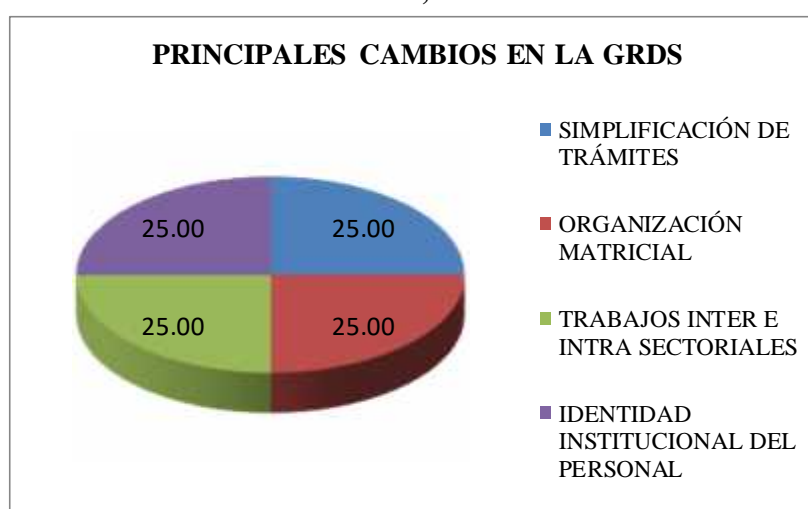
Dichos cambios se fundamentan en las propuestas de Sedano & Botero (2002, 25):

-) Completar la cadena normativa que presenta interrupciones que impiden la plena aplicación legal de los procesos de participación en políticas públicas
-) Pasar de la planificación formalmente descentralizada a la planificación realmente descentralizada que incentive la revelación de preferencias y planes locales de desarrollo
-) Ampliar el sentido de la participación a todas las fases de la planificación, formulación, concertación, decisión, administración, ejecución y control de las políticas de interés colectivo

⁹ Tipo de organización que agrupa a los especialistas, facilita la coordinación de varias tareas interdependientes, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad para el cambio. (Chiavenato 2009, 108-109)

-) Simplificar la oferta estatal y dotarla de mayor flexibilidad y receptividad ante las formas y los procesos sociales reales. Insistir en los criterios y las condiciones para la participación más que en el uso de modelos normalizados y conductistas, dado que éstos terminan siendo instrumentos que niegan y expulsan la participación en vez de incentivarla, y
-) Incentivar la coordinación interinstitucional de la oferta pública en participación a partir del estudio de los problemas sociales, y no de las funciones específicas de cada una de las entidades.

FIGURANº11. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE PRINCIPALES CAMBIOS EN LA GRDS, 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

C. MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Según la percepciones de la importancia de la participación ciudadana en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas sociales los funcionarios y servidores manifiestan que si es importante un 59,52%, ya que su participación contribuye a mejorar la organización, eficiencia e impactos por lo que: “las políticas sociales deben ser producto de una discusión mucho más amplia y una mayor participación de la sociedad, y ello demanda no solamente un cambio desde el estado, sino también un fortalecimiento de la sociedad civil con este fin” (Franke 2001, 28). En tanto, el 21,43% considera que no es importante la participación de la población, dato que expresa que existe aun funcionarios y servidores que no valoran la importancia de la población en los procesos de formulación de políticas sociales, representando al sector tradicional de la administración pública reacia a los cambios e influenciados por la burocratización institucional; y el 19,05% no sabe. (Ver Tabla 36).

TABLA 36. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIONES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES, 2012

Concepto	Participación de la población en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas sociales:					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	5	11.90	20	47.62	25	59.52
No	2	4.76	7	16.67	9	21.43
No sabe	-	-	8	19.05	8	19.05
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

En la tabla 37, los funcionarios y servidores consideran muy importante en un 50% la participación ciudadana en la toma de decisiones, el 21,43% considera medianamente importante, el 16,67% considera no muy importante y el 11,90% no sabe. Dichos datos expresan que mayoritariamente perciben como importante la participación ciudadana en la toma de decisiones de GRDS, lo cual es un reto innovar y organizar formas y medios para concretizar su plena participación, ya que, “la participación permite pasar del asistencialismo al desarrollo y permite fortalecer las capacidades comunitarias para la intervención en el desarrollo, refuerza las prácticas democráticas en las políticas de desarrollo, promueve la delegación de poder ciudadano y la equidad social y, promueve la transformación social y el desarrollo de sociedades equitativas, sostenibles y democráticas” (Licha 2002, 76). Por lo que, en este contexto la gerencia de políticas sociales requiere de profundos cambios, cambios que permitan solucionar los problemas y necesidades sociales, reestructurar sus enfoques teóricos y metodológicos, fortalecer su sistema legal, reestructurar el aspecto organizacional y promocionar la participación activa de la población; es decir, se requiere de una gerencia que:

Aumente la participación en la toma de decisiones, especialización flexible, ampliación de liderazgos, enfoques sistémicos, promoción de la cultura organizativa basada en valores éticos... y realicen una planificación estratégica con capacidad de lograr una adaptación exitosa al medio social...permitiendo que todos los miembros de una nación accedan a servicios de educación, salud, infraestructura, y espacios públicos. (Bobadilla 2004, 113-115)

TABLA 37. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIONES SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES, 2012

Concepto	Percepciones sobre la Importancia de participación ciudadana en la toma de decisiones de la gerencia					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy Importante	4	9.52	17	40.48	21	50.00
Medianamente Importante	2	4.76	7	16.67	9	21.43
No muy Importante	1	2.38	6	14.29	7	16.67
No sabe	-	-	5	11.90	5	11.90
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

Sobre el impacto de la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gerencia en la tabla 38, el 45,24% considera que ayudaría a mejorar la eficiencia de la gestión y permitiría mayor transparencia de la gestión respectivamente, el 16,67% considera que permitiría tomar decisiones concertadas, el 14,29% no sabe. Dichos datos expresan que existe una percepción positiva sobre la participación ciudadana en la toma de decisiones. Ya que “la participación es considerada como un proceso de concienciación, que apunta a la delegación de poder ciudadano, a la democratización de la sociedad, a la generación de conocimiento, al desarrollo de habilidades, al fortalecimiento institucional, y al desarrollo de un ethos democrático y cooperativo” (Licha 2002, 74).

TABLA 38. FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA GRDS DE CAJAMARCA, SEGÚN PERCEPCIONES SOBRE EL IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA, 2012

Concepto	La participación de la población en la toma de decisiones de la Gerencia :					
	Funcionarios		Servidores		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ayudaría a mejorar la eficiencia de la gestión	-	-	5	11.90	5	11.90
Permitiría mayor transparencia de la gestión	-	-	5	11.90	5	11.90
A y B	5	11.90	14	33.33	19	45.24
Tomar decisiones concertadas	2	4.76	5	11.90	7	16.67
No sabe	-	-	6	14.29	6	14.29
Total	7	16.67	35	83.33	42	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios y servidores de la GRDS. Diciembre 2011- Enero del 2012.

Por lo tanto, del capítulo V podemos concluir lo siguiente: Es necesario su reestructuración inmediata del estilo de gerenciar políticas sociales, diseñadas y formuladas a partir de las realidades más próximas a las organizaciones populares, con participación de los integrantes de las organizaciones populares en las instancias de toma de decisiones, en la formulación de las políticas sociales con enfoques intersectoriales e interculturales, que permitan ser integrales, integradoras y sostenibles; ejecutadas de una manera íntegra y con la participación plena y activa de los integrantes de las organizaciones populares incorporándolos directamente en la gestión de los programas y proyectos, brindando información constante sobre las acciones ejecutadas a todos los actores relacionados a las políticas sociales en particular y a todos los ciudadanos en general; y la realización de evaluaciones y monitoreos permanentes, con metodologías cuantitativas y cualitativas y con participación de los integrantes de las organizaciones populares en el control de los programas, que permitan mostrar resultados intermitentes sobre las acciones que se realizan, para poder realizar a partir de los resultados de las evaluaciones el fortalecimiento de las debilidades, cambiar los aspectos negativos y mejorar los aspectos positivos. Permitiendo así, mejorar los niveles de vida, atender y solucionar los problemas sociales y desarrollar el capital humano de las organizaciones populares que han sido históricamente postergadas, es decir:

Supone gerenciar complejidad, estimular el trabajo adaptativo y potenciar una lógica que supone lo estrictamente racional del modelo tradicional para pasar a una comprensión más multidimensional de la gestión pública, sobre todo en lo referido a la innovación permanente como cotidianidad y la incorporación de la noción de creación de valor público como elemento distintivo del nuevo paradigma de gestión pública (Ramírez 2004, 12-13).

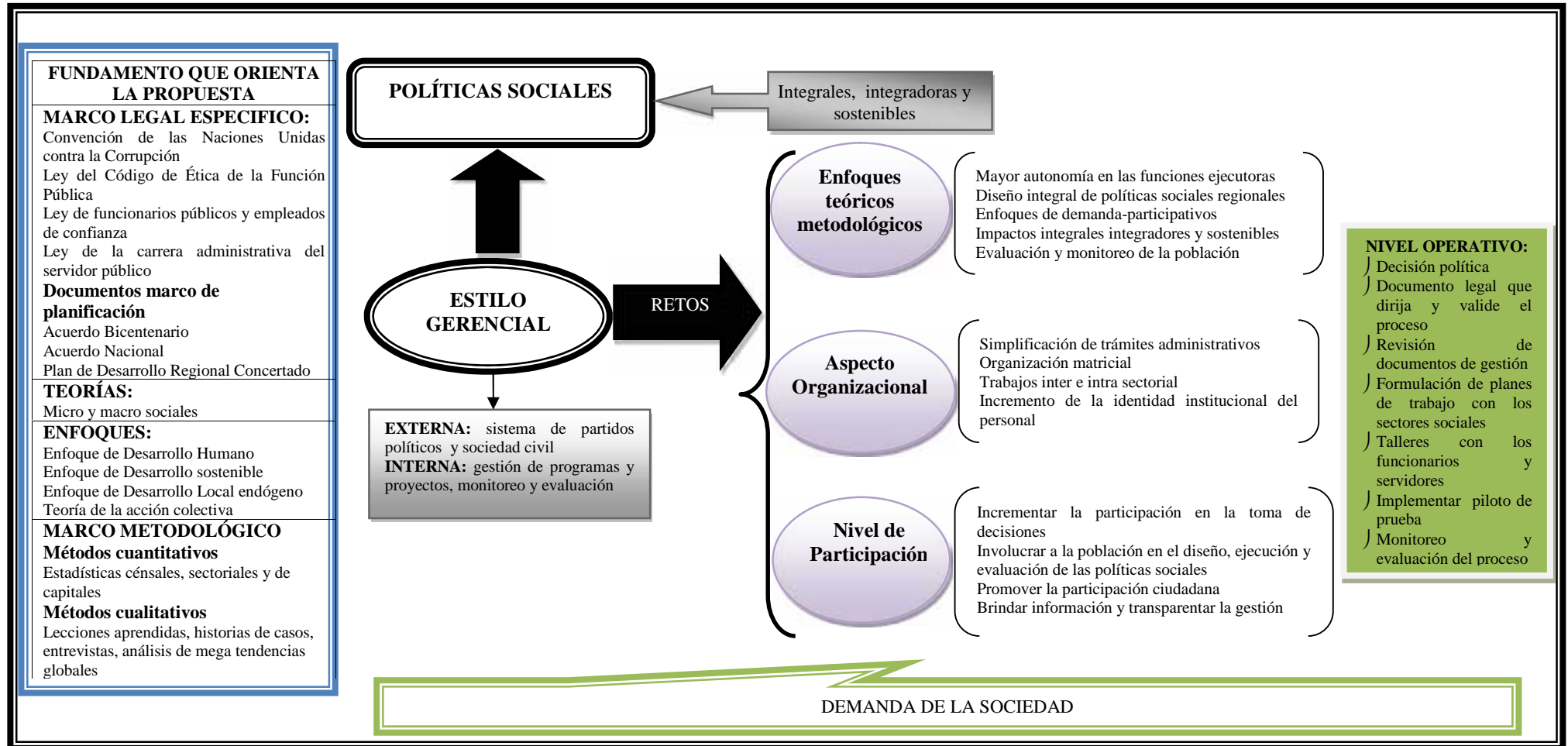
Por lo cual, nos planteamos “construir un modelo de interpretación, simplificado pero representativo, del actual contexto global de las organizaciones, teniendo en cuenta sus principales dimensiones: económica, política, social y cultural; la interacción entre ellas y su impacto sobre las organizaciones (Arnoletto 2010, 17). Considerando para su implementación tres momentos no excluyentes según Ramírez (2004):

La gestión de operaciones: son las actividades requeridas para generar bienes y servicios, aplicando determinados recursos. El operador tendrá que tomar decisiones rápidas, casi automáticas en su ejecución, cualidad que da la experiencia. La gestión de operaciones está asociada a la intervención, que consiste en diseñar y poner en marcha un conjunto coherente de acciones que buscan modificar la manera habitual como los actores realizan las labores operativas y de control de gestión, con el fin de que los resultados (bienes y servicios) se logren y así se genere valor público.

El control de gestión o el rol de la gerencia: momento simultaneo o paralelo al primero, es una acción permanente que busca alinear la actividad operativa con la perspectiva estratégica que el plan asigna a las acciones...dirige la búsqueda de nuevas oportunidades, acude a la adaptación de nuevas estrategias y motiva y monitorea para el logro de los objetivos previstos. En el sector público no basta el control y un mejor desempeño, es necesario que además se rinda cuentas a los ciudadanos y sus representantes, a través de la responsabilización o accountability.

Desarrollo de capacidades: no solo debe fortalecer o mejorarse las existentes, sino además desarrollar nuevas capacidades para trabajar con estrategias distintas o ad hoc. Tanto a nivel operativo como para el buen desempeño del control de gestión se requiere del desarrollo de capacidades relacionadas con la misión o la función a desempeñar.

FIGURA 11. RETOS GERENCIALES DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA



CONCLUSIONES

1. El estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca se caracteriza por ser paternalista, debido a enfoques impuestos y copiados caracterizados por ser asistenciales, generar segmentación social y utilizar políticamente a los beneficiarios, débil estructura organizacional donde predomina los intereses personales sobre las demandas de la organización y la población y, no se promueve la participación amplia y activa de la población en toma de decisiones.
2. Los elementos que caracterizan el estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, son enfoques teóricos metodológicos que buscan impactos inmediatos y cortoplacistas (38,10% impacto de mediano plazo y el 35,71% impacto de corto plazo), planificación de corto y mediano plazo (42,86% planificación de mediano plazo y el 38,10% de corto plazo) focalizados en sectores sociales pobre (33.33% manifestaron que los proyectos y actividades se orientan y se priorizan al sector social bajo); estructura organizacional vertical y rígida (71,43%), ineficiente cumplimiento de normas y funciones (54,76% mencionaron que medianamente cumplen el marco legal en la gestión), volatilidad del personal-inestabilidad de la gestión (40,48% menos de un año en la institución) desarticulación con los planes, toma de decisiones que no trascienden, trabajo sectorializado (33,33% y desconocimiento si las acciones están articuladas con el Plan de Desarrollo Regional Concertado en un 50%)– individualista (23,81%); y, en cuanto al nivel de participación, existe una limitada participación tanto de los trabajadores (54,76% medianamente participan) como de la población (50.00% no participan) en la toma de decisiones, limitada información y transparencia a la población.
3. La reestructuración de los enfoques teórico metodológicos de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca son viables, estableciendo mayor autonomía en las funciones ejecutoras (25%), diseño integral de políticas sociales regional articuladas con las políticas nacionales (25%), impactos integrales, integradores y sostenibles (25%) y, evaluación y monitoreo periódico de la población (25%). Dichos cambios se fundamentan en tres criterios que se tendrían que cumplir la coordinación de todos los niveles de gobierno (33%), la participación de la población en la toma de decisiones (33%) y un equipo técnico calificado (33%).
4. La reestructuración del aspecto organizacional de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, son favorables lo que implica implementar la

simplificación de trámites administrativos (25%), diseño organizacional matricial (25%), trabajos inter e intrasectoriales (25%) y el incremento de la identidad institucional del personal (25%).

5. El incremento de la participación tanto en cantidad como en calidad de la población a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, demanda del aumento de la participación ciudadana en los espacios de decisión pública (el 59,52% manifiestan que si es importante la participación ciudadana en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas sociales), y brindar información para transparentar la gestión (el 45,24% considera que la participación ayudaría a mejorar la eficiencia de la gestión y permitiría mayor transparencia de la gestión respectivamente).

RECOMENDACIONES

1. Las recomendaciones inician por reconocer la ineficiencia del actual estilo gerencial de las políticas sociales a nivel del Gobierno Regional de Cajamarca, ya que no está solucionando los problemas y necesidades de la población, como la pobreza, la desigualdad social, orientar la inversión a generar capital humano, con una planificación estratégica, programático y operativo para implementar estilos gerenciales eficientes eficaces y efectivos de políticas sociales integrales e integradoras que permitan construir sociedades más justas, más igualitarias y más solidarias.
2. Restituir al Estado su papel de intervención y como formulador y financiador de las políticas públicas, pensar en un tipo gerencia pública que promueva políticas sociales concertadas que garanticen un sistema de seguridad social universal, garantizar la producción y acceso de bienes y servicios de calidad, brindar oportunidades de empleo, educación, salud y justicia de calidad.
3. Los gerentes, realizar una planificación descentralizada y participativa, es decir, una planificación de tipo horizontal, que permita a la población participar, permitiendo el encuentro entre el Estado y la sociedad civil, abriendo paso a una dialéctica de cooperación, solidaridad y autogobierno.
4. La EPG, establecer vínculos interrelacionados e interdependientes con las instituciones públicas, para realizar propuestas técnicas para fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gerencia pública.
5. Los intelectuales, y líderes sociales consientes de la crisis de la gestión pública y de ineficiencia de los impactos de las políticas sociales, ejercer activamente el debate teórico y técnico, que no confundan la utopía con lo posible y que sean propositivos y no sólo analíticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- J Adorno, Theodor. (1996). *Introducción a la Sociología*. España. Editorial Gedisa.
- (2001). *Epistemología y Ciencias Sociales* (Vicente Gómez). Madrid. Ed. Catedra.
- J Ander-Egg, Ezequiel. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos aires- Argentina. Editorial Lumen.
- J Banco Mundial. (2007). *La Protección Social en el Perú. ¿Cómo mejorar los resultados para los pobres?* Perú. Editorial Banco Mundial.
- J BID & CLAD (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). 2007. *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- J Bobadilla, Percy. (2004). *La Gerencia Social en el Nuevo siglo XXI*. En la revista Debates en sociología (2004). N 29. Lima. Editorial PUCP.
- J Calderón, Fernando & Dos Santos, Mario. (1990). *Hacia un Nuevo Orden Estatal en América Latina*. Conclusiones del proyecto regional Conferencia Regional. PNDU-UNESCO-CLACSC; Buenos Aires, 16-17 de Abril.
- J Castillo, Carmen. (2005). *Metodología Dialéctica en Investigación Social*. Cajamarca. Estudio no publicado. Universidad Nacional de Cajamarca, Perú
- J Coraggio, José. (2004). *De la Emergencia a la Estrategia*. Buenos Aires. Ed.Espacio.
- J Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico. Editorial MC Graw Hill.
- J D'Eramo, Daniel. (2002). "Gerencia Educativa como ámbito de la Gerencia Social". En el libro de Licha, Isabel. (2002). *Gerencia Social en América Latina*. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo.
- J Fernández, Tomas & Burgos, Manuel. (2000). *Globalización y Políticas Sociales en el Perú y España*. Piura- Perú. Editorial Asociación Pariñas.
- J García, Roberto & Mauricio, García. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*. EE.UU. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.

-) Gonzales, Alberto. (2008). *Políticas de Reducción de la Pobreza en el Perú*. Una Historia Arena. En el libro el Perú en el siglo XXI. Editado por Luis Pásara (2008). Perú. Fondo Editorial Pontífice Universidad Católica del Perú.
-) Herrera, Manuel & Bayer, Pedro. (2003). *Las Políticas Sociales en las Sociedades Complejas*. Barcelona. Editorial Ariel S.A.
-) Hernandez, Roberto, Fernandez, Carlos y Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico. Mc Graw-Hill.
-) Huamán, David (2009). *Participación de Organización Popular del Vaso de Leche y la Eunomía del Gobierno Local en la Ciudad de Cajamarca*. Práctica Pre-Profesional no publicada. Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
-) Iacoviello, M., y Pulido, N. (2008). *Gestión y gestores de resultados: cara y contracara*. En Revista Reforma y Democracia 41. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
-) Ibáñez, Jesús & Francisco, Alvita. (2005). *El Análisis de la Realidad Social*. Madrid. Alianza Editorial.
-) Kelle, Vladislav & Matvei, Kovalson. (1975). *Ensayo sobre la Teoría Marxista de la Sociedad*. Moscú. Editorial Progreso.
-) Kopnin, Pavel. (1966). *Lógica Dialéctica*. (Lidia Kuper). México. Ed. Grijalbo.
-) Larbi, George A. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States*. Ginebra: Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD).
-) Lerner, Barron. (2001). *El Debate sobre Política Social*. Cap. América Latina hoy en día: los debates esenciales en torno a la política social, desigualdad y pobreza. México Consejo Consultivo del Programa Nacional de Solidaridad.
-) Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867. Lima, Perú
-) Ley de Bases de la Descentralización N° 27783. Lima, Perú
-) Licha, Isabel. (2002). *Gerencia Social en América Latina*. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo.
-) Marx, C. (1973). *El Capital*. Tomo I. México. Fondo de Cultura Económica
-) Mayer, Enrique. (2004). *Casa, Chacra y dinero. Economías Domésticas y Ecología en los Andes*. Perú. Editorial IEP.

- J Ortiz, Isabel. (2007) *Política Social*. Departamento De Asuntos Económicos Y Sociales (ONU DAES/ UN DESA). Nueva York, Junio de 2007
- J Parodi, Carlos. (1999). *Economía de las Políticas Sociales*. Lima. Editorial Universidad del Pacifico.
- J Pérez, José. (1997). *Globalización Ciudadanía y Política Social en América Latina Tenciones y Contradicciones*. Venezuela. Editorial Torino.
- J Sedano, Agudelo & Restrepo Botero (2002). *Función de las Formas Innovadoras de Gerencia Social*. En el libro de Licha, Isabel. (2002). *Gerencia Social en América Latina*. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo.
- J Schuldt, Jürgen. (1997). *Economía Política de la Transición. Hacia una Nueva Modalidad de Acumulación en el Perú, 1990-2000*. En el libro Ajuste Estructural en el Perú. Editado por Efraín Gonzales de Olarte. (1997). Perú. Editorial IEP.
- J Rusconi, Gian. (1969). *Teoría Crítica de la Sociedad*. (Alberto Meléndez). Barcelona. Ediciones Martínez Roca.
- J Touraine, Alain. (1997). *¿Podemos Vivir Juntos?* Argentina. Fondo Editorial Argentina.
- J Vásquez, Enrique. (2006). *Programas Sociales ¿De lucha contra la pobreza?: Casos Emblemáticos*. Lima. Editorial Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- J Weber, Max. (1998). *Economía y Sociedad*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.

Bibliografía Webs

-) Arnoletto, E.J.:(2010) La gestión organizacional en los gobiernos locales, Edición electrónica gratuita. Recuperado el día 21 de febrero de 2012, texto completo en www.eumed.net/libros/2010d/777/
-) Banco Mundial. Perú. (2006). *La oportunidad de un país diferente. Prospero, equitativo y gobernable*. Recuperado el día 22 de marzo de 2012, de www.bancomundial.org.pe.
-) Bobbio, Norberto. (1994) *Diccionario de Política*. Recuperado el día 15 de enero de 2010, de www.pdf-search-engine.com/diccionario-de-politica-de-norberto-bobbio-pdf.html
-) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo- CLAD- (1998). “*Una Nueva Gestión Pública para América Latina*”. Recuperado el 28 de marzo de 2012 de: www.clad.org
-) Cohen, Ernesto y Franco, Rolando. (2005) *Gestión social: Cómo Lograr Eficiencia e Impacto en las Políticas Públicas*. México. Editorial CEPAL y Siglo XXI. Recuperado el 15 de setiembre de 2010, de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/ge>.
-) Contraloría General de la República. (2008). *Programas Sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el control gubernamental*. Recuperado el 21 de Mayo de 2009, de www.contraloria.gob.pe.
-) Franke, Pedro (2001) *Políticas Sociales: Balance y Propuestas*. Recuperado el 21 de Mayo de 2009, de <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD194.pdf>.
-) Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) -Censos Nacionales 2012:.. Recuperado el 08 de julio de 2013 de: www.inei.gob.pe
-) Kliksberg, Bernardo. (2002). *Una nueva Gerencia Publica para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafíos de la Integración*. Recuperado el día 08 de julio de 2010 de: www.figs.gov.ec/udz/cdbiblioteca/Apoyos%20Dz/NuevaGer.pdf
- (1997). “*Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves*”, Revista de Administración Pública Uruguay, Montevideo, N. 19. Recuperado el día 27 de marzo de 2012 de: www.ortegaygasset.edu/contenidos/index?id_d=307
- (2010). *Una Nueva Gerencia Publica para la Modernización del Estado y afrontar los Desafíos de la Integración*. Recuperado el día 28 de marzo de 2012 de: orion2020.org/archivo/...gerenciales/.../s2_nuevagerenciapublica.pdf

-) Kliksberg, Bernardo & Susana, Sottoli. (2002). *Cambios Estructurales, Situación Social y Dimensiones para el Análisis y Diseño de Políticas Sociales en América Latina*. Red de revistas científicas de america latina y el Caribe ciencias sociales y humanidades. Recuperado el día 28 de marzo de 2012 de: <http://redalyc.uaaemex.mx>
-) Licha, Isabel. (2002). *Gerencia social en América Latina*. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el día 08 de julio de 2010 de www.iadb.org/pub.
-) Lopez, Andrea (2007). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento Nro 68, INAP. Recuperado el día 26 de marzo de 2012 de: www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/.../sitio/biblioteca_y_enlaces.htm.
-) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2003). *Caracterización del Programa Vaso de Leche*. Recuperado el día 08 de enero de 2010 de: www.transparenciaeconomica.mef.gob.pe/transferencia/vaso_de_leche.asp
- (2005). Boletín de Transparencia Macro Social N°1. Recuperado el día 20 de enero de 2010 de: www.transparenciaeconomica.mef.gob.pe
-) Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES). (2006). *La Nueva Política Social Orientaciones, Procesos y Desafíos*. Recuperado el 07 de mayo de 2009, de <http://www.mimdes.gob.pe/> Gobierno del Perú.
- (2006) Reporte técnico: *De la formulación de políticas a la implementación de programas sociales*. Recuperado el 15 de junio de 2011, de <http://www.mimdes.gob.pe/> Gobierno del Perú.
-) Osorio, Néstor.(2007) *Teoría Crítica de la Sociedad de la Escuela de Frankfurt Algunos Presupuestos Teórico-Críticos*. Recuperado el 14 de mayo de 2009, de <http://www.umng.edu.co/dox/reeducación/Vol1.../RevN°1vol1.Art8.pdf>.
-) Ramírez, Alvaro. (2004). *Nuevos paradigmas de la gerencia pública: conjeturas y reflexiones sobre la teoría*. Madrid-España. Recuperado el 22 de marzo de 2012, de www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=124&cat=7
-) Romero, Juan. (2006). *Aproximación a una Sociología de la Gerencia. Gerencia pública y compromiso social*. En la revista Gestión y Política Pública. Volumen XV.N°1.I

Semestre de 2006. Venezuela. Recuperado el 15 de setiembre de 2010, de:
www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num...I.../02Romero.pdf

) Salcedo, Elisabet. (2002). *Políticas Sociales Locales con Enfoque de Derechos*. Recuperado el 14 de Mayo de 2009, de: www.mimdes.gob.pe.

) Verdera, Francisco. (1997). *Seguridad Social y Pobreza en el Perú una Aproximación*. Peru. Editorial instituto de estudios Peruanos. Recuperado el 13 de mayo de 2009, de <http://www.iep.org.pe/textos/DDT/ddt100.pdf>.